

员工工作怠慢，HR怎么办？人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/528/2021_2022__E5_91_98_E5_B7_A5_E5_B7_A5_E4_c37_528142.htm 据调查，最易犯的“职场通病”中排名第一的就是工作倦怠症。中国人力资源开发网进行的“工作倦怠指数”调查显示，4000名被调查者中，有70%出现轻微的工作倦怠；有39.22%出现中度工作倦怠；还有13%的受调查者出现了严重的工作倦怠，也就是每8个受调查者中基本上就有一个出现比较严重的工作倦怠症。工作倦怠的发生是一个渐进过程。工作初期人们的工作热情高涨、资源充足，但随后，热情不断降低，资源和能量不断消耗，倦怠感便开始袭来，工作到4年左右达到高峰。根据国外的经验，这一时间一般在工作2到5年时发生。职业倦怠心理都会不同程度存在于每一个职业人的身上，它对个人和组织都是一种能量的耗竭。中国现在已经进入职业枯竭的高发期，现代人产生工作倦怠的时间越来越短，有的甚至工作8个月就开始对工作厌倦，而工作一年以上的白领人士有高于40%的人想跳槽。员工工作倦怠，有企业的原因，也有个人的原因，当公司的员工感觉自己很累，做事情也变得没有先前那样的积极，没有了当时的冲劲与激情时，作为HR，可以给员工什么帮助，提高他们对工作的热情呢？员工产生工作倦怠，从组织层面分析，有以下原因：1、工作分析不到位，有人没事干，有事没人干，遇到职责界定不清时就临时抓人来做，用部分人的努力和贡献掩盖了另一部分庸才；2、绩效考核流于形式，或指标设计不合理，量化程度不够，不能客观体现绩效，干好干坏一个样，干与不干一个样儿；3、绩效结果应

用不科学，和薪酬结合比例不大，不能奖勤罚懒；和培训及职业生涯规划脱节，员工看不到前途；4、用人机制老化，能进不能出，唯资历论，人才上不去，庸才汰不出；5、企业价值观不清晰，宣贯不到位。重新审视岗位描述哈佛大学公共卫生学院教授、组织心理学家大卫·加维奇博士认为重燃员工的工作热诚与激情的方法，应该从重新审视岗位描述开始。如果员工产生工作倦怠的原因是由于企业管理混乱，工作职责不清，HR应从业务流程梳理开始，重新进行工作分析。如果企业没有规范的业务流程的话，也不妨在工作分析之前建立规范的业务流程标准文本。业务流程是由输入、处理过程和输出构成的，输入是流程上一环节的结果，同时构成本环节的客户需求，处理过程和输出构成了岗位的工作内容。对每个节点进行分析的过程就是确定各岗位工作内容的过程。对节点分析的内容进行汇总，则构成了岗位职责。同一岗位可能参与到多个相关流程之中，考试/大将企业流程中涉及到某一岗位的所有节点的工作内容汇总起来就构成了该岗位完整的职责。同时，HR在进行业务流程梳理和工作分析的时候，一定要与员工进行充分的沟通，让员工参与到业务流程梳理和工作分析中来，邀请员工参与讨论和制订他所在岗位的岗位描述。这样既能帮助HR更好地完成岗位描述，同时也了解员工的职业发展空间。HR还可以问一问员工，他们最想做的工作。最好让员工知道，要提升到理想的职位做自己想做的事情，他们还需要什么样的经验、技能和知识。这样，既明确了工作职责，同时又帮助员工进行了合理的职业规划，为他们设立了工作目标。优化用人机制流水不腐、户枢不蠹，在企业中，建立能上能下、能进能出的用人机制，让

能者上，庸者下，营造优秀人才脱颖而出的良好氛围，调动员工工作激情。某公司一个生产部门连续三个月产量、质量下降，员工主观能动性大大降低，敷衍应付。针对上述现象，该公司HR与领导沟通一致后，召开全体会议，主要内容三项：1、制造部裁人1/4，依据是三个月的绩效及工作表现；2、动态用工：优秀员工、合格员工、在岗培训员工、下岗培训员工，四种状态动态调整；3、宣传企业高层思路：战略发展目标是既定的，会坚定不移的朝着这个目标努力，不超这个方向发展，企业就没有出路，故员工要打起十二分的精神紧紧跟随不要掉队，掉队就意味着被淘汰，为了保障60% - 70%多数员工的利益，企业会毫不犹豫的把掉队的30% - 40%舍弃。这样做的效果非常明显，3/4的员工的产量和质量比以前全部员工提高了一大节，各项管理逐渐规范，考试/大员工落实工艺技术规范、主动提高技能的意识大幅提高。将裁掉员工的薪酬分配到现在员工身上，薪酬提高1/3，促进了工作积极性。要想让动物园的鹿群保持健康的精神和体魄，需要在鹿群里放入一只狼，HR人员需要考虑的是如何把狼放进去。岗位轮换管理大师、双因子激励理论的创建者弗雷德里克·赫兹伯格认为，激励员工工作有三种方法，即轮岗，拓宽工作职责范围和交付员工更有挑战性和更有难度的工作。通过改变员工工作的内容、工作量和工作方式，为员工带来新鲜感，刺激他们身上已经麻木的神经，让他们在变化和压力中重新“活”过来。一位管理学家说：“如果你让员工干得好，就得给他一份恰当的工作”。衡量一份工作对一个人是否恰当，关键看他是否有兴趣、有热情。盛田昭夫从索尼公司的管理实践中清醒地认识到，如果员工能够选择自

己喜欢做的事，就会精神振奋，更加投入。索尼公司的内部小报上，经常刊登各部门的“求人广告”，员工可以自由而且秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，公司每隔两年便让员工调换一次工作，特别是对于精力旺盛、干劲十足的员工，不是让他们被动地等待工作变动，而是主动给他们施展才华的机会。这样的岗位轮换，激发了员工的工作热情，为人才提供了一种可持续发展的机遇。工作丰富化有些不能轮换的岗位，可以通过目标多样化、工作丰富化来激励员工的工作热情。工作丰富化与工作扩大化、岗位轮换不同，它不是水平地增加员工工作的内容，而是垂直地增加工作内容考|试/大，通过对工作内容和责任层次的改变，让员工更加完整、更加有责任心地去工作，使员工得到工作本身的激励和成就感。

- 1、增加员工责任。考|试/大不仅是要增加设计本身的责任，还要增加其控制产品质量，保持生产的计划性、连续性及节奏性的责任，使员工感到自己有责任完成一个完整工作的一个小小的组成部分。同时增加员工责任意味着降低管理控制程度。
- 2、赋予员工一定的工作自主权和自由度，给员工充分表现自己的机会。员工感到工作的成败依靠他的努力和控制在，从而认为与其个人职责息息相关时，工作对员工就有了重要的意义。实现这一良好工作心理状态的主要方法是通过完善岗位（或职务）说明书明确各岗位的职责，给予员工工作自主权。同时还跟员工心态有关，要打破怕承担责任的心理。
- 3、反馈。将有关员工工作绩效的数据及时地反馈给员工。了解工作绩效是形成工作满足感的重要因素，如果一个员工看不到自己的劳动成果，就很难得到高层次的满足感。努力克服有考核无反馈现象，那样还不如不考

核。反馈可以来自工作本身，来自管理者、同事等。4、考核。报酬与奖励要决定于员工实现工作目标的程度。5、培训。要为员工提供学习的机会，以满足员工成长和发展的需要。不要因培训而培训，成为培训的奴隶和员工的负担。6、成就。通过提高员工的责任心和决策的自主权，来提高其工作的成就感。营造绩效导向企业文化企业如果要建立一种绩效导向的文化氛围，就必须把人力资源管理相关制度岗位安排、工资报酬、职位提升、降级、降职及解雇等看成是企业真正的“控制手段”，建立科学合理的绩效机制下的严格奖惩，通过企业的各项决定向企业中的每一个成员表明，考试/大企业真正需要的、重视的、奖励的是什么；企业不提倡、不赞成的是什么。奖要重奖，罚也要罚的心惊肉跳。同时，企业应该对员工的工作目标给予重视，对他们所做的工作给予反馈，并帮助其成长，当员工知道自己的工作表现优缺点在哪里，绩效管理也就成功了一半。其它除了文件的记录、分数的评核等外，绩效管理制度还要与企业的培训、晋升、薪酬链接起来。因而，要想绩效管理取得明显的效果，企业必须自上而下针对绩效管理问题加强培训、及时沟通。在良好的企业文化氛围内，员工的贡献能够得到及时的肯定、赞赏和奖励，从而使员工产生极大的满足感、荣誉感和责任心，激励员工以极大的热情投入到工作中。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com