

职场交流之走出试用期用人的误区人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/553/2021_2022__E8_81_8C_E5_9C_BA_E4_BA_A4_E6_c37_553867.htm 2009年全国人力资源管理师考试考前网上辅导课程最新出炉，全面招生中，本次辅导将全部采用视频授课的形式呈现给广大学员，考生可以随时报名参加学习，由资深老师讲解，权威专家进行24小时免费在线答疑，学员在学习遇到的问题可随时通过答疑室留言与专家探讨学习。欲报从速！作为一个新人进入一个全新的工作环境，试用期是他们的第一道关，试用合格后才转为正式聘用，说明其试用期间的能力，性格，素质等基本被认可，双方达成进一步共识。从一个新的起点开始，把握和正确评估新人试用期间的表现，并对其做出公正合理的判断是至关重要的。然而很多用人单位对试用期用人的理解上存在一定的误区，其现象表现有以下几点：1.新人反正是试用，不行再换新人。先不谈人力资源重置成本，其结果是象这样换来换去，使之逐渐成为“牛皮癣”职位，所谓的“牛皮癣”职位指的是刚刚招聘到位，从网上停止该职位发布，结果不到三个月又重新发布该职位，反复如此的无所谓用人法，实为无职业道德的不负责任用人行为。这种行为将直接导致求职者认为该公司的该职位流动频繁，失去求职欲望，对公司整体印象大打折扣，最后演变成寡位，有的甚至逼不得以将该职位名称和工作指责内容改头换面继续招聘。在此姑且不谈HR的控制能力。2.新人在试用期感觉还行，结果一过试用期就不行。有些企业的主管，在面试的时候和对新人试用期评估的时候都是凭感觉，没有对试用期新人

进行能力指标考核，全凭个人主观印象去评估和判断，误把试用期当面试考察，能力素质的考察不到位造成将就用人的现象已经是见怪不怪了。殊不知，面试时认为一个应聘者不合格可以不说明原因就不给予别人机会，在试用期内认为新人不合格是需要一个能让人心服口服的书面理由的，不是随便敷衍和感觉上就能这么简单了事的。通常，新人一般在试用期内的表现是比较卖力的，如果直接主管没有一套绩效标准去衡量新人，或者靠某些单方面的表现以偏概全，那么造成一过试用期就发现新人已不再是那个新人的时候，只有怪自己不具慧眼，误把鱼目当珍珠，到后面寻求其他解决办法想解决他的时候是何其艰难和漫长。

3.上任职位搞不定的事情，等待新人来收尾。试用期对于新人来说既是漫长的又是短暂的。漫长的是尤恐自己的表现上级不满意，达不到职位绩效标准，在小心翼翼中倒计时过日子显得漫长。短暂的是在短期内要做大量的工作，三个月能初见成效是很困难的，在事情没有眉目的时候，试用期就不知不觉的就到了。比较常见的现象是上任职位没有搞定，让下任新人来做，如果上一任工作较厉害或者留一手，那么一般新人来收尾的困难较大，由于缺乏对上任的项目了解和交接以及现公司的有限沟通，如果你不具备足够的资源整合能力和足够的魄力以及超强的沟通能力，基本上是以失败告终。这里的收尾就是俗语中的“擦屁股”，考|试/大这些事情是比较难做的，因为很多任都盯住你，那么多人挑刺的日子是可想而知，以至于新人成为匆匆过客成为必然。

4.对新人期望过高，在短期内急功近利或给予新人在短期内不可能完成的任务。“想马跑又不想给马吃草”、“给你车开，又不想给你加油”或者想抛块

砖就引来玉。现在的职场是非常现实的，也近乎你开什么样的价钱，你找的就是什么样的人，就做对等价值的事情。职业情操高的人是有，但是是少之又少，能让出现以上现象企业的老板遇上是福分，当职业情操遭遇忍耐限度顶峰的时候，相信没有人不会不知道自己该选择什么。对新人无限期望，但又资源提供极其有限，始终不敢放手，还要在规定的期限内达到期望值或完成几乎不可能完成的任务之间的矛盾尤为突出。比如：让新人在三个月内完成绩效考核体系，你猜想在新人才来几天的情况下去做这么大的工程，其结果是也可以做，东挪西借，改了又改，老板说这点事情都搞不好，原来有无做过啊。考|试/大还有就是没有经过了解，无指导和培训，想新人一来就上手。即使这个人能力再强，每个公司的情况都不太一样，你说是该边做边问还是按照原来的工作方法呢。按照原来的做不合适这里的文化或者程序是白做，边做边问吧，别人不一定会告诉你，可能会说你不是做过很久的吗，还需要问我？让新人做也不是，不做也不是。更有甚者就是新人还没有来三天，就问别人要方案，要改变现状，结果是新人天天在救火，没有浇灭火，反而把自己给烧焦。另外的一种就是，老板也放手放权的让新人去做，由于新人缺乏对企业现状的足够了解，在老板的心里形成我该给予都给予了，为什么就是没有效果呢，殊不知，立竿见影还有个立竿的时间过程。最后，企业不遵守承诺并借口其能力达不到其要求薪资或福利标准。企业的“不见兔子不撒鹰”和见鸡下蛋才给报酬的做法与新人工作结果的时间形成上产生矛盾，以至于给新人规划的蓝图过于缥缈，让新人找不到踏实的感觉，新人无法完成工作任务，企业也就此改变原定的

薪酬和福利标准，导致新人过不了试用期。5.让新人带来新思维，建立框架后走人。和同行沟通时得到，有相当一部分老板有这种做法。企业现在需要组建一个项目或者建立一个体系，需要一个很资深的人士来完成这些项目，但是往往这些资深人士成本在他们眼中是非常昂贵的。于是咬咬牙，高薪聘请到一位资深管理者，给予明确的项目计划。等到项目框架搭建完毕，那么这个资深人士就完成历史使命，然后再招一些能力相对低下，成本较低下的人员来继续这些项目，其结果呢，三个臭皮匠，难顶一个诸葛亮，后面的人力资源成本更高。6.新人与企业文化不合，企业无正确引导，使得新人失去目标；企业对新人的无系统的培训，至于新人对企业文化不了解，比如沟通程序，办事流程等等，新人在入职初期走弯路，碰钉子和遭白眼，给新人心理上造成很大压力，其部门主管又无正确引导，顺其自然生自灭，让其在摸索中前进，或者没有给新人一个新环境下的工作指引，职责不清晰，没有设定工作目标，导致员工不知道做什么，该怎么下手。鉴于以上企业在试用期用人上的种种误区，作为人力资源工作者，我们会经常遇到，在新人试用过程中，我建议企业摒弃以上的错误观念与做法，建立正确的企业用人观，健全试用期新人的培养以及考核体系。在新人的有限试用期限里，考察的关键并不是他的业绩，而是看新人能否快速的融入企业氛围中来，并帮助新人了解公司文化和工作团队，看是否有一个良好的工作习惯和一些良好的工作方法，能否有在未来取得更好业绩的潜能，以及就新人岗位的工作职责和细节事项考察新人的能力匹配度；企业需要帮助新人平稳的过渡试用期，而不是台下看戏或者隔岸观火；做好新人试用

期的跟踪以及必要的心理关怀，从心理上去接纳他们的加入。当然，新人的自我努力和领悟能力以及主动积极的配合公司政策，迅速的适应新的环境是非常有必要的。我相信，无论是新人还是非新人，既然牵手加入，那么就不要再随便放手，作为一个优秀的团队，一个人的精彩不是真精彩，大家都精彩才是真正的精彩。人力资源管理师复习宝典更多信息请访问：百考试题人力资源频道点击进入：百考试题人力资源管理师网校课堂希望与其他考生进行交流？点击进入人力资源管理考试论坛gt.>"#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