

# 人力资源管理必读：如何提升员工敬业度

2024年02月17日



沃顿商学院的马修·比德维尔（Matthew Bidwell）分享了如何提升员工敬业度和最大限度地发挥员工才能的方法。

领导者的纳米工具®（Nano Tools for Leaders®）— 是沃顿商学院高管教育中心与沃顿领导与变革管理中心联合开发的管理培训项目，主旨是提供快速、有效的领导工具，让您在15分钟内学会并开始使用，将可能对您的成功、员工的参与度和生产力产生重大影响。

## 目标

加强员工与组织之间的纽带和联系。

## 纳米工具

企业的成功取决于许多因素，但可以说，没有什么比员工的才华和表现更重要了。这是因为，根据人力资源管理协会的说法，员工的表现对其他要素（比如客户满意度、公司声誉和利益相关者价值）都有着深远影响，无论是积极的还是消极的，而这取决于他们对组织的承诺和联系的紧密程度。

在劳动力市场紧张的情况下，重新关注员工敬业度尤为重要，因为这会显著影响员工的留任率、生产力和忠诚度。在目前的市场中，你正在与对手竞争人才，而新员工的入职成本也创历史新高。提高员工敬业度也可以显著地节约成本。

食品饮料巨头Molson Coors公司经内部调查发现，低敬业度的员工发生安全事故的可能性是高度敬业员工的五倍，发生误工事故的可能性是后者的七倍。通过加强员工参与度，该公司在一年内节省了172万美元的安全成本。

## 行动步骤

评估员工参与度的关键驱动因素：

来自芝加哥大学全国民意研究中心的年度综合社会调查数据表明，员工的工作满意度主要来自四个因素：学习的机会和多样性；与经理和同事的关系；低工作压力；额外利益（包括薪酬和奖金）。

可以从以下几方面考察下您的组织在多大程度上满足了这些关键驱动因素，或者哪些方面需要改进。

- 1、提高任务参与度：**提供具有足够挑战性的工作（需要使用各种技能）；
- 2、学习新技能：**通过拓展任务和项目工作为员工提供学习新技能的机会；
- 3、平衡工作需求：**包括工作量大小、情绪需求和工作/生活冲突，以避免倦怠。
- 4、通过意义创造参与度：**帮助员工了解他们的特定角色如何为组织的整体使命做出贡献；为员工参加非营利组织提供借调机会，并允许他们参与企业社会责任活动。
- 5、创造成就的机会：**成就是工作满意度的有力元素。提供跟踪任务和目标进展的方法（考虑使用项目管理和生产力跟踪软件等自我监控工具）和自主性，包括如何衡量员工对任务的投入、如何提供持续的指导以及明确设定期望。
- 6、管理你的上司：**支持和鼓励他人参与的领导者认识到，工作关系必须平衡，各方需要贡献相等或几乎相等，并明确传达双方对各方责任的期望。
- 7、提供并执行程序正义：**流程必须明确维护公平和尊重每个员工，保持一致和公开透明，并允许有关员工在受影响方都在场的情况下对被视为不公平的决定提出申诉。

## 组织案例

1、美国政府使用“开放机会”的员工交换项目，允许联邦雇员参加其他部门的短期项目（最多20%的时间）。这些机会使项目本身能够受益于不同人员的专业知识，同时帮助员工实践新技能，学习新领域知识。

一位参与者指出，“我对目前工作感到有些无聊。我目前是一名高级顾问，但我想做更多内部创新咨询工作，重新定位自己.....我正在利用“开放机会”项目来发现更多的发展机会，以提升我在以人为本的设计、评估和变革管理方面的敏锐度。”

2、医疗保健技术公司Mendaera吸引了与该组织一样有兴趣改善医疗保健的可及性和质量的员工。但即使是以使命为中心，Mendaera也创造了一种企业文化，让所有员工能够了解他们的工作是如何为使命做出贡献的。

他们举办团建活动，内容丰富。包括通过Slack分享照片视频，建立相互间个人联系，以及大家在办公室一起分享午餐时刻。一位员工表示：“在所有职位中，我们都必须欢迎迭代，并且不要害怕改变方向。这需要对同事的信任，以及对所知和未知的领域保持开放态度。我们花了整整一天的时间来认识同事伙伴、了解沟通方式以及团队如何一起合作。”

3、360Learning是一家领先的学习管理系统供应商，这套系统可以让所有员工共享绩效数据和职位提升。例如，同事可以查看即将晋升的同事的工作绩效记录。高水平的透明度不仅提高了评估过程的可信度和公平性，还能让员工能够衡量自己的进步。

**撰稿人：**沃顿商学院管理学教授麦修·比德维尔博士（Matthew Bidwell）。