

劳动关系管理中服务理念探讨

郭 睿

(江苏省高校招生就业指导服务中心 江苏 南京 210024)

摘 要 劳动关系管理对于不同管理模式和不同发展水平的组织来说,有着不同的运作模式和关注点。在提出服务理念在劳动关系管理中的内涵的基础上,从人力资源管理实际操作的维度研究如何加强组织与员工的双向沟通与相互服务,以建构更加和谐共赢的劳动关系,为人力资源管理的理论研究和实践运用提供参考。

关键词 劳动关系管理;服务;组织

中图分类号:F243

文献标识码:A

文章编号:1671-4970(2011)03-0065-03

要建立和谐的劳动关系,必须同时关注组织和员工两个方面。从组织的角度看,现代企业经营管理理念认为,每个具备成熟组织文化、采取现代管理模式并达到一定发展水平的组织,都会整合各类资源,其中也包括人力资源,引领整个组织不断发展和壮大,引领员工通过实现组织目标从而实现个体目标——形成和谐、双赢的劳动关系。从员工的角度看,其基本的思维模式和行为模式很大程度上是由组织的价值观决定的,可以称之为职场价值观。当员工个人的职场价值观和组织价值观一致时,既形成了组织文化的特色,也是该组织区别于其他组织的标志——一种和谐、双赢的劳动关系自然形成。组织和员工通过哪些途径确立共同的愿景,并认同一致的价值观,正是本文接下来要着重论述的内容。

一、服务理念在劳动关系管理中的内涵

在传统的人力资源管理模式里,管理者总在思考如何让员工更加努力地工作,很少主动研究如何实现他们对员工的承诺——包括如何为其提供更多的工作资源的支持,更谈不上生活的关心,而员工在这种管理模式中,总是更多地关注个人的利益是否得到保障,难得去思考自己的工作绩效能否通过努力得到进一步提高。

笔者认为引入服务的理念,对确立共同的愿景、认同一致的价值观,从而建立和谐、双赢的劳动关系是一条非常有效的途径。这里所说的服务的内涵是指不断认识和发掘客户显性和隐性的需求,持续满足客户需要,创造客户价值的过程。在服务行业中,

经常通过认识客户、了解客户、帮助客户、理解客户和感动客户5个关键步骤,和客户进行深度接触,凝聚成一个重要法则——以满足客户需求为出发点的服务法则,即成就客户。由此可推,组织对员工的服务也应该是这样一个过程。当这两种过程交汇到一个点上时,本文所阐述的劳动关系的更高境界也就实现了:员工努力按照组织的这种服务理念去为顾客服务,实际上也就是为组织服务——顾客满意,组织实现高利润,员工得到更丰富的工作回报,同时组织也运用这种服务理念来为员工服务——员工满意,组织实现可持续发展,员工获得更多、更好的个人发展机会。

二、服务理念在劳动关系管理中的实际运用

1. 组织与员工相互“认识”

入职前沟通是关键。组织方面,重点应对组织的基本情况、组织文化、组织目标、组织的经营理念、岗位的工作性质和职责、加盟组织后可能遇到的困难等情况进行客观如实地介绍,以达到“以组织理念凝聚人、以事业机会吸引人、以专业和职业化要求选拔人^[1]”的目的。员工方面,着重就本人基本条件、教育水平、求职动机、个人价值观念、曾经的学习和工作经历、优缺点、对所应聘职位的了解程度、对加盟组织后个人发展的设想等内容诚实相告,达到以诚实取信于人、以实力战胜人、以智慧打动人的目的。组织与员工通过彼此详尽介绍、充分交流互动实现相互认识,在沟通中营造轻松、融洽的氛围,为

建立和谐的劳动关系打下基础。

各项测试与信息收集是保障。组织在选拔人才的过程中通过各种途径对应聘者进行知识、技能、心理素质、道德品质、行为意识等方面的测试。员工在决定应聘之前和应聘过程之中通过网络、大众传媒、职业介绍机构、同行业单位、熟悉组织的朋友等多种途径收集所应聘组织及岗位的信息。组织与员工进一步认识彼此,也可归入相互了解的步骤中。

2. 组织与员工相互了解

岗前培训是增进了解的有利时机。组织对员工上岗前必须掌握的基本内容进行沟通培训,以使员工掌握组织的基本情况、提高对组织文化的理解和认同、全面了解组织管理制度、知晓组织员工的行为规范、知晓自己本职工作的岗位职责和工作考核标准、掌握本职工作的基本工作方法,以帮助员工比较顺利地开展工作^[2],尽快融入组织,度过磨合适应期。

另外,员工在岗前培训过程中的表现直接影响到组织对员工岗位胜任程度、个人综合素质的判断与评估;员工希望组织能够公正、客观地评价自己,避免主观片面,那么首先要做的就是真实地表现自己,杜绝弄虚作假。

动态的员工个性化档案是组织和员工保持实时沟通的重要工具。组织不仅需要了解新员工,也要不断地、主动地去了解老员工。在一些组织中,员工信息主要在其入职时集中被动收集,归档封存,这就造成员工信息不能及时更新,不了解员工现阶段的情况,当然也就谈不上关心员工;更有甚者,当人力资源部门人事交接时,新的管理者对员工的了解仍然停留在员工新进入组织时的阶段,工作失去了正确的依据,矛盾自然接踵而来:在薪酬制定、绩效考核、激励乃至职业生涯规划等方面都会失当,导致员工不满,和谐的劳动关系难以建立。

解决这个问题的办法就是建立动态的员工个性化档案——这么做绝不是为了收集资料,而是从观念上真正将员工视为一种资源——可以不断开发、不断成长的资源。在现代组织中,这已经不是一件复杂、难办的事,完全可以通过发达的网络、先进的人力资源管理软件实现归口管理和动态分析,为人力资源管理者们提供了真实、全面、有效的数据,大大提高了工作效率。

员工满意度调查是组织了解员工的有效渠道。组织希望及时、真实地了解员工对于工作回报、个人发展机会、部门领导力、组织各项制度等的想法和评价,最直接、最有效的办法就是进行员工满意度调查。多维员工满意度调查定期进行(半年一次为佳),单项维度的调查则更多地渗透在平时的工作

中,如培训需求调查、员工活动调查等。采取匿名方式甚至是第三方独立操作的员工调查能使组织真实地了解员工的心声,并能帮助组织改进管理方法,进而制定出一系列切合实际的人力资源政策,为建立和谐、双赢的劳动关系提供最有力的支持。

3. 组织与员工相互帮助

试用期间的沟通不容忽视。组织人力资源部门、新员工所属直接和间接的上级在新员工试用第一个月至少面谈2次,试用第二、三个月每月至少面谈1次,电话沟通1次,帮助新员工更快地融入组织团队,度过磨合适应期,尽量给新员工创造一个愉快的工作环境,即使新员工最终被试用淘汰,组织应该也是经过了努力^[3]。

在试用期间,员工通过撰写工作汇报、培训心得、个人小结等书面形式,通过主动与同事、上司、人力资源管理者面谈交流等方式帮助组织及时、真实地评估自己的工作执行力、团队协作意识、自我学习能力,从而制定更有针对性的培养计划。

员工座谈会体现组织贴近员工、帮助员工的诚意。定期组织员工座谈会,倾听员工心声,帮助员工解决工作和生活中的困难、困惑,引导员工更好地处理工作与生活之间的关系。员工可通过座谈会反映个人的情况,寻求帮助和引导。

培训与职业生涯规划是组织对员工最实质性的帮助。一个负责任的组织如同一所学校,对个人的成长至关重要。管理者不仅是组织利益的代表者,也扮演着师长的角色,他们应是下属知识技能的培养者、职业生涯的规划者、新观念的开拓者、规则执行的督导者——在这个过程中,服务意识是必不可少的。一个有上进心的员工不会把个人的得失看得比集体的利益、组织战略目标的实现更重要,因为个人的成长必须依附组织平台,只有组织发展壮大,个人才有更广阔的发展空间。当员工带着奉献精神全心全意为组织服务时,他必定会成为组织发展的中坚力量。

鼓励员工参与管理,帮助组织出谋划策。福特(中国)公司有一项非常激进的措施——全员参与制度^[4],它赋予员工参与决策的权利,进而缩短员工与管理者的距离,员工的独立性和自主性得到尊重和发挥,积极性也随之高涨。这使管理者无论遇到什么困难,都可以得到职工的广泛支持和大力帮助。

4. 组织与员工相互理解

工作异动沟通促进员工更好地理解组织发展的方向和策略。有时出于业务发展、规模扩张的需要,组织必须调整一些员工的岗位、工作范畴甚至工作地点等,可称为“工作异动”。在决定形成后,人力资

源部应正式通知员工,领导应立即与员工沟通,使员工知晓工作异动的的原因和目的,了解新岗位的工作内容、责任、挑战和希望,以使其在理解组织这项决定的同时感受到组织的发展方向和发展策略,从而比较顺利地转换岗位,甚至更加愉快、敬业地为组织的发展服务。

定期考核沟通是组织与员工彼此理解的稳固渠道。例行的定期考核沟通是组织绩效管理的手段,也是组织与员工互通信息、加深理解的稳固渠道。在一个制度健全的组织中,考核沟通不仅是定期的,还是多层次的。在一个项目部门中,员工的沟通对象包括领导、部门主管和部门第一负责人,考核评分可以经过两次调整,以部门第一负责人的评分为最终考核分数。在这种多层次沟通的过程中,员工不会因为领导的个人因素而得不到公正的绩效评价,即使在某一层的沟通中产生异议,也可以通过下一层的沟通获得理解,不易滋生领导与下属之间的对立情绪。

重视离职面谈,理解是组织挽留人才的法宝。通常一个成熟的组织会本着善待离职者的原则,非常重视离职面谈这个环节。对于被动离职的员工,通过离职面谈为其提供职业发展建议,不让其带着怨恨走;对于主动离职的员工,通过离职面谈了解其离职的真实原因以便组织改进管理;在这个环节里,人力资源管理者往往会诚恳地希望离职员工留下联系方式,以便跟踪管理。事实上,一些员工做出离职的决定只是因为人际交往或工作配合中的误解和摩擦,影响到员工对于职业的满意度、对公司的责任感,产生离职倾向,他们对组织仍然存有留恋,对离开还是留下的价值或“有利性”做出比较^[5],这时一次建立在相互理解基础上的离职沟通或许就可以留住组织的人才。

5. 组织与员工为彼此“感动”

“员工关怀行动”是收获“感动”的过程。人是感性的动物,点滴的关怀可以汇聚成感动的长河——成功的组织从不会吝啬在员工关怀方面的资源投入。“员工关怀行动”是一项从下到上的“工作总动员”,也是各项资源的整合过程。大到“理念的灌输”,小到“具体的行动方案”,每一个细节都备受组织高层管理者的关注,对部门管理者也是一项考验:员工满意度的高低是衡量部门工作好坏的标尺之一,而员工关怀行动的影响力是不可低估的。

离职后沟通管理是值得关注的管理方向。在现代职场价值观念的影响下,“跳槽”已是司空见惯的现象,在每一个人身上都随时可能发生,适当的人员流动也能让组织保持生机与活力^[6]。一个有着深厚文化背景、良好口碑的组织,总是会通过诚心、真心

的关心,与那些不是因人品、工作失职等原因主动离职的“有价值的员工”保持着联系,以期建立友善的终生关系,使其能成为组织外部可供开发的人力资源,更是组织文化、组织形象的正面宣传窗口^[7]。

6. 组织与员工相互“成就”

员工是组织的资源和财富。在很多情况下,员工与组织间心理契约的建立,员工对组织的投入、奉献精神和归属感,不仅仅依靠组织为员工提供较优厚的薪酬、福利水平来维系的,而更重要的是看组织能否为员工创造发展的条件,使员工有机会在其职业生涯发展中,在为组织贡献其青春、才华、知识的过程中,获得成就感和自我实现感^[8]。从而形成能够创造价值的劳动关系;这种相互“成就”的关系能够将个人蓝图与组织蓝图结合起来,使组织成员在实现个体价值的同时,实现组织的价值,为未来事业奠定基础并不断提高生活品质。

三、结 语

笔者在阐述劳动关系管理中引进服务理念的重要性时已确立了最终目标——建立和谐、双赢的劳动关系,而达到这种境界的一个最关键的标志就是“组织和员工确立共同的愿景、认同一致的价值观”,从而实现员工自身的和谐、员工与岗位的和谐、人际氛围的和谐、组织与外部环境的和谐以及员工与组织发展的和谐,进而促进组织的健康、稳定和持续发展^[9]。劳动关系的和谐双赢是每位人力资源管理者理想,正如构建和谐社会的理想一样。

参考文献:

- [1] 王晶. 探寻快乐工作的秘诀 [N]. 经济观察报, 2005-12-19 (34).
- [2] 高伟凯. 企业组织人力资源流动中的沟通管理研究 [J]. 学海, 2007(1): 177-183.
- [3] 彭光华. 公司社会责任与社会标准认证 [J]. 中国社会保障, 2004(5): 28-30.
- [4] 周悦. 劳资关系化敌为友, 百年福特的 HR 新变 [N]. 财经时报, 2004-09-05(11).
- [5] 乔治·T·米尔科维奇, 约翰·W·布德罗. 人力资源管理 [M]. 彭兆祺, 译. 北京: 机械工业出版社, 2002: 296.
- [6] 吴慧青. 如何进行员工关系管理 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2003: 185-188.
- [7] 程延园. 员工关系管理 (第二版) [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2008: 217.
- [8] 孙柏英, 祁光华. 公共部门人力资源开发与管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 220.
- [9] 王济干, 郭靖蓉. 人力资源和谐配置逻辑框架构建 [J]. 河海大学学报·哲学社会科学版, 2010, 12(2): 59-62.