

员工敬业度不高 说明“文化”没做好

如果要评选影响员工敬业度的最神秘杠杆,文化定能获得头奖。要拉动其他杠杆很容易:把最差的员工解雇,然后培养和奖励其他管理者的敬业行为;让营销部门领导一场由内而外的品牌运动,调动员工的积极性。可文化却是一种难以名状、虚无缥缈的软性因素。

然而,在你能掌控的敬业度工具中,文化也许是最具威力的。只要做好了文化,它就能帮你提高员工敬业度,支撑你度过顺境和逆境。文化就像空气一样,能接触到所有的员工。它既不是专为一小群精英管理者打造的敬业度计划,也不是推高调查分数的职场津贴,每逢艰难时期就成了预算削减的对象。

无论你是否刻意塑造,文化就在那里。所以,务必让文化为你服务,帮你提高员工绩效和敬业度。许多研究表明,文化与员工敬业度息息相关。企业领导力委员会(Corporate Leadership Council)将文化称为“公益”敬业度杠杆,意思是它是不可或缺的。与辅导或职业发展计划等“私益”杠杆不同的是,文化并不需要直接为个人投入,它具有“可伸缩性”(接触到所有员工),只需要最少的资源就可以维持,而提供的优势却是无穷无尽的。

文化的构成要素

文化是组织行为和实践的总和。它体现在大大小小的决策和倾向于长期存在的日常实践中(也就是我们如何做事)。文化常常不易被员工察觉

(就像你呼吸的空气一样),但健康的文化(就像清洁的空气)是健康组织中必不可少的要素。

公司创始人通过早期的招聘决策、政策、个人价值观以及沟通和行为,为文化打上了自己的烙印。久而久之,文化自然会发展演变。

但是,文化实在太重要,不能任其自然发展。你必须以三个构成要素为中心,着力培育高绩效文化:

1. 令人信服地明确使命或目的

以宣言的方式来解释公司为何存在:“你存在的理由是什么?”这一宣言必须激励决策并为其提供依据,提高客户忠诚度,点燃员工的激情,鼓励他们行使自主权。虽然公司必须要赢利,但“赚钱”却并不适合作为公司使命。使命必须远大而明确,能激励员工为之积极投入。它是组织的北极星,为员工提供了一个恒定不变的追求目标。

2. 共同价值观。

当你兑现对客户、员工和其他利益相关人的承诺时,核心价值观会指导你的行为、影响你的实践。核心价值观代表着你的指导原则和你真实而持久的“交通规则”。你的战略会根据市场需求而调整,但你的核心价值观却不会。

3. 共担责任。

高绩效文化鼓励员工对利润和文化根基负责。文化影响着每个人,谁都无法置身事外。因此,全体员工都要了解文化的核心推动力,共同承担维持这种动力的责任。

需要避免的错误

程度,为企业安全文化建设打下基础。

运用仪式和套路运作安全文化

例如给员工发放安全宣传资料,组织安全文艺活动,召开安全事故会,让员工讲身边的安全故事等等,开展安全文化活动,形成安全文化的气氛。安全文化还需要强制灌输,可以利用广播、电视、报纸、网络等企业内的所有宣传

1、山寨文化

处于文化核心的使命和价值观必须是你自己的。文化若想成为富有竞争力的差异化因素,就必须独一无二——要靠目标在市场上激励你的员工。没有什么比东施效颦更令人泄气了。能够激励员工的文化会充分利用他们的独特性,同时用远大的目标提高标准。

2、名噪一时的 CEO

要当那种一门心思追求快速实现文化变革的魅力型新领导者(这些CEO肩负救公司于水火的使命从天而降,结果最后却被自己试图改变的文化逐出公司)。

3、沟通故障

你不能只召开几次非正式的公开会议就算万事大吉。就算你自以为已经讲得面面俱到,也要再多说一遍。要始终坚持自己的核心观点。也许你会觉得自己像张坏掉的唱片,同样的话讲了一遍又一遍,但是在收音机中不断播放的专辑定会大红大紫——每个人都对歌词耳熟能详,可以随着旋律哼唱。领导者必须反复重申使命、目的、战略和价值观。

4、抽象的概念

诚信、尊重、客户至上、创新、承担风险。在你的公司中,这些抽象概念是怎样的?它们如何应用到每个人的日常工作中?这里体现出员工和管理者之间双向沟通(而不是自上而下的单向沟通)的重要性。当全体员工都明白自己的工作为何重要,如何践行自己的价值观时,他们的敬业度自然会提高。

5、高层的失误

领导者是否能以身作则践行价值

观,员工都会看在眼里。说得好不如做得好。尽管大多数员工并不敢冒险质疑领导的决策和行为,但如果高层管理者是言行不一的伪君子,员工心中自会做出自己的评判,然后弃之而去。

6、中层环节缺失

没有一线人员的帮助,高层领导者就无法维持文化。但大多数管理者都会受到双重压力的夹击:一方面急于交付业务成果,另一方面还要建立高绩效文化。如果他们只需要为成果负责,或是将文化视为高层领导者的责任,那么文化就难免会深受其害。因此,要为他们提供取得成功所需的工具和支持,同时也要让他们承担必要的责任。

7、业务实践失调

如果你的系统和政策与文化的核心价值观发生了冲突,那么所有措辞优雅的交流 and 领导者意愿良好的行为都会徒劳无功。

8、唯文化独尊

不要因过于强调文化而忽略了市场。要提高员工敬业度,就必须将稳健的商业战略转化为日常工作重点,让员工不仅对工作充满热情,还要充分发挥自己的才干,为公司创造利润。

9、设定结束日

培育文化需要不断为之添加养分、修饰润色。要评估新员工的文化适应性,引导他们熟悉公司文化,还要通过实际行动,用使命与核心价值观方面的生动事例来提醒老员工。领导者必须善于沟通、率先垂范。如果你移开视线,你的文化很可能就会偏离你所希望的发展方向,无法确保高绩效和高敬业度。

企业文化网

监督、检查、预防的功能,达到长期安全生产之目的。企业和班组内形成“安全第一”的良好氛围,处处可见醒目的安全标志牌和安全标语警句,安全通道清洁畅通,设备见本色,无环境污染,生产作业规范标准,现场光线明亮,对不标准行为能群起而攻之,人人感到违章违纪可耻。

安全文化网

班组安全文化建设应得到企业高度重视

以物质文化建设为基础

安全物质文化是企业安全文化的前提,是一个很具体的概念,主要是指设备、材料、仪器、燃料、检测手段、应急手段、作业环境等企业生产、生活所用到的各种物质条件。安全物质文化主要是协调人、机、料、法、环境系统之间的关系,加大系统本身的安全文化

程度,为企业安全文化建设打下基础。

运用仪式和套路运作安全文化

例如给员工发放安全宣传资料,组织安全文艺活动,召开安全事故会,让员工讲身边的安全故事等等,开展安全文化活动,形成安全文化的气氛。安全文化还需要强制灌输,可以利用广播、电视、报纸、网络等企业内的所有宣传

资源进行灌输,还可以办培训班,组织考试,让员工理解、记忆、消化安全文化。

突出企业特色的安全文化

形成以“人”为本的管理思想,创造一种文化的气氛,形成职工自觉遵守的安全行为规范,从而形成稳定的安全文化机制,充分发挥其

监督、检查、预防的功能,达到长期安全生产之目的。企业和班组内形成“安全第一”的良好氛围,处处可见醒目的安全标志牌和安全标语警句,安全通道清洁畅通,设备见本色,无环境污染,生产作业规范标准,现场光线明亮,对不标准行为能群起而攻之,人人感到违章违纪可耻。

安全文化网

谈提高企业员工安全素质的重要性及措施

随着我国社会主义经济的高速发展,人民物质生活水平极大丰富,对“安全工作、体面生活”的要求越来越强烈;而要实现这个需求,必须实现各行业的安全生产。但近几年我国的安全生产形势却不容乐观。虽然国家陆续出台了很多关于安全生产的法律法规,也强化了政府各级部门的监管职责,并加大了各级人员的责任追究力度,加大了对伤亡职工的赔偿力度,但安全生产形势仍然没有得到根本好转。通过对部分企业最基层员工的调查了解,发现绝大多数事故都是由于企业一线员工安全意识低,法律意识差,操作技能低下等造成的,这些都属于员工安全素质的范畴。因此,企业员工的安全素质对安全生产至关重要,我们必须采取各种措施提高他们的安全素质,才能使企业实现安全生产。

一、提高企业员工安全素质的重要性

企业员工的安全素质主要包括安全意识、安全操作技术、技能、隐患排查治理技术等方面。

1. 意识决定行为,行为决定结果

传统安全管理的强制性、片面性、不灵活性使企业的安全管理形成“要我安全”的局面。这种传统的管理模式,难以提高企业员工的安全意识,难以充分调动和发挥职工遵循安全制度的积极性,不能自觉反对违反安全制度行为。因此必须提高职工的安全意识,变职工“要我安全”为“我要安全”,这样才能主动按规范操作,避免违章作业造成事故。

2.提高操作技能,避免操作失误造成事故。

通过事故调查发现,超过90%的安全事故都是由于企业一线员工的不安全行为造成的。而习惯性违章,不按操作规程操作,操作失误造成事故又占了绝大多数。因此,规范操作,标准化操作对安全生产尤为重要。

3. 掌握岗位隐患排查治理技术,可以将事故消灭在萌芽状态。

各种生产安全事故都是发生在各工种的岗位上,而发生事故的岗位都存在较多的危险因素,而危险因素由量变到质变就变成了事故隐

患,事故隐患如果不及时排查出来进行整治,最终必然导致事故。因此必须提高职工素质,让其掌握隐患排查技术,才能准确及时地排查并整治隐患,最终消灭事故。只有这样,才能实现安全生产。

二、提高企业职工安全素质的措施

1.采取各种方式,树立职工“我要安全”的观念

“我要安全”的观念是指员工自觉遵守安全规章制度,规范自己的行为,严格执行安全操作规程。而且能够有意识反对违反安全规章制度的行为,发现安全隐患及时提出,自己工作范围内的马上进行整改。要让员工明白,自己的生命和健康不光属于自己,还属于自己的家人、亲戚朋友、整个社会。“一人安全,全家幸福”,要把这个观念灌输到每个员工的大脑里并扎根生长。可以采用安全文化走廊、安全夜校、班前会等多种方式。如果所有员工都能切实做到“我要安全”,不仅使“人”的不安全行为得到控制,也能消除“机”的不安全状态,安全管理人—机系统和谐共存得以实现,从而达到安全生产的目的。

2.长期不懈的抓好企业员工的安全培训教育

(I)职工安全素质教育具有长期性、艰巨性、复杂性的特点,而且是一项长期、全方位、全过程的工作。企业往往因为其不直接产生经济效益并且还常常占用生产时间,所以经常松懈安全教育工作,即使开展,也只是走过场,应付上级检查,这是非常错误的作法。企业必须按照《安全生产培训管理办法》的相关规定对员工进行长期不懈的安全培训教育。

(2)加强职工安全生产的思想教育。通过安全生产政策、方针、法律、法规的学习,使职工自觉遵守安全生产涉及的法律法规,做到懂法、自觉守法。着重解决“为什么要这么做的问题”,要让职工明白,违章作业造成事故就是犯罪,是要进监狱的。通过事故案例的分析讲解,自觉做到消除能够伤害别人的安全隐患,他人出现违反安全规章制度的行为主动提醒和制止。通过集体荣誉感的培养,使员工把自己的生产工作、行为与企业紧密联系起来,关心集体的荣誉和企业的兴衰。自觉意识到不安全行为易发生工伤事故,一旦发生事故,不仅

给自己造成伤害,而且影响班组、车间、企业的声誉,造成企业经济上的巨大损失的同时,还有损企业的形象。通过责任感教育,使职工认识到自我的重要性,无论在自我的家庭中,还是企业、社会中,充分认识自己的价值,树立坚定的安全价值观。了解安全生产不仅是企业的需要,更是自身安全的需要。自己的工作、行为要为企业负责,更要为自己、为家庭负责。明白一旦出事故,自身、家庭所受的伤害要比对企业和社会的损伤要高得多。这样才会使员工更加注意安全,珍惜生命,时时处处做到安全生产。

(3)加强员工的安全技术知识和操作技能教育

安全生产技术知识教育包括一般生产技术知识和专业安全生产技术知识等的教育。加强安全生产知识及技能教育,使职工有安全生产意识的同时,掌握如何进行安全生产,着重解决“怎么做的问题”,掌握本岗位的安全操作规程和安全生产责任制,掌握本岗位的隐患排查技术。只有这样才能将本岗位的隐患消灭在萌芽状态,才能杜绝事故。

3、在班组大力学习推广“岗位风险预控管理”,将班组岗位上的危险因素预先控制。

“风险预控管理体系”是神华集团探索总结出来的,用在班组建设上效果更明显。风险预控管理体系就是运用系统的原理,对各生产系统、各工作岗位中存在的与人、机、环、管相关的不安全因素进行全面辨识、分析评估;对辨识评估后的各种不安全因素,有针对性地制定管控标准和措施,明确管控责任人,进行严格的管理和控制;如果每个岗位的每个人员都这样做了,那么一定不会再出现隐患,因为每个危险因素都处于动态受控的状态,这样就从源头上控制了事故的发生,从根本上消灭事故。

4、在企业班组大力推行“岗位达标,人人过关”活动。

这项活动实际上就是企业安全质量标准化的延伸,现在各企业进行的安全质量标准化建设是针对企业的,并且存在很大的作假成分。企业要达到标准的时候,就临时组织一批技术人员突击编写资料,突击组织一批维修人

员对厂矿的硬件设施进行维修补正。通过后就不再坚持按标准做了。这样,虽然企业达标了,但企业的基层单位——班组的安全质量仍然没有得到提高,仍然会事故不断。而如果实行“班组安全质量标准化”达标即开展“岗位达标,人人过关”活动,却能让每个岗位上的每个人员操作都实现标准化,杜绝不规范操作,从而实现安全生产。这项活动的具体做法是:

(1)调查核实本企业各岗位种类。各企业根据本单位的实际情况,统计出本单位具有的详细的岗位名称,并能将全体人员涵盖在这些岗位之中。

(2)制定各岗位工作标准。各企业根据本企业岗位类别,组织人员编制各岗位安全生产责任制,安全管理制度,操作规程(作业规程),岗位操作标准,操作注意事项等,经本企业总工程师(技术负责人)审查批准后实施。

(3)在各岗位所在地张贴悬挂经批准的本岗位各项工作标准。如安全生产责任制,安全管理制度,操作规程等,使该岗位人员能随时看见,增加感官认识,切实做到按标准进行各项操作。

(4)各企业组织制定岗位考核评分细则。按照岗位张贴材料部分,本企业应知应会和各岗位工作标准部分、该岗位人员掌握情况部分内容以百分制进行细化,制定出本企业每个岗位的量化考核办法。

(5)组织各岗位人员进行分期分批学习并进行考核。企业组织各岗位所有人员进行学习,重点是企业应知应会部分和该岗位经批准的各项工作标准,然后按照批准的百分制考核细则进行考核,各岗位人员达到80分为“人人过关”,该岗位所有人员“过关”为“岗位达标”。“岗位达标,人人过关”活动促进了所有员工操作标准化,杜绝了随意性,所以一定会推动班组安全建设,从而实现班组安全生产,最终达到企业安全生产的目的。

通过以上措施,就会不断提高企业员工的安全素质,使他们从思想上重视安全,从行动上保障安全,最终实现企业安全生产。

安全文化网

适当焦虑提高工作效率

无论是将在一次重要的办公会议上做演讲,还是要面对重要客户,有些工作内容总会让我们产生焦虑。在很多人看来,焦虑是不受待见的负面情绪,会扰乱情绪,让人心神不宁。然而,《应用心理学》(Applied Psychology)期刊近日刊登的一项研究表明,适当的焦虑能让我们更加专注于工作,干起活来更有动力。研究人员称,工作场所多多少少都散发出一股焦虑“气息”,如果完全没有焦虑感,员工可能反而会缺乏动力。

适度焦虑可促进表现

这一结果是由加拿大多伦多大学士嘉堡校区的研究人员发现的,研究人员对之前有关焦虑的研究结果进行了分析,研究了科学家们提出的造成工作场所焦虑的常见诱因,以及与员工表现之间的关系。研究小组发现,两种焦虑在工作场所中最常见:第一种属于个人性格特征,有的人平时就常处于焦虑状态,那么相比其他人更有可能在工作场所中感到焦虑;另一种是特定工作任务可能引发的焦虑,例如一些员工可能更容易受到工作考评、当众演讲或其他任务的影响,这会分散他们的注意力,导致他们的业绩不佳。

研究人员发现,焦虑程度往往是影响表现的关键,如果员工经常分心或思考导致他们焦虑的事由,那么这肯定会影响他们完成任务,最终导致整个人非常疲惫和倦怠。不过,在某些情况下,适当焦虑能够帮助员工集中注意力,控制他们的行为,从而提高表现。

“如果你非常焦虑,以至于自己已经完全被它所‘吞噬’,那么焦虑将破坏你的表现。”该研究的作者之一,来自多伦多大学士嘉堡校区管理系的朱莉·麦卡锡说,“而另一方面,适度的焦虑可以促进和推动表现。”这一机制与运动员的训练方式相似,运动员们能够利用焦虑保持动力,并且坚持训练。如果员工们能时刻“监控”着自己在一项任务上的进展,并集中精力去执行它,那么将有助于提高他们的表现。

该研究的第一作者,香港理工大学助理教授陈浩然表示,有积极性的

七种安全工作理念必须掌握

安全工作的理念决定员工的行为,员工的日常行为会形成员工的工作习惯,良好的工作习惯会降低事故发生风险指数;安全工作需要领导重视,全员全过程参与,需要营造良好的安全工作环境,来达到安全工作的目标。

一、安全工作无小事

安全工作是一项细化的系统工程,安全工作没有小事可言,自认为没事的时候最容易出现事故。追溯其原因在于安全意识的松懈和安全行为的放纵,每起伤害事故的原因追究起来都感觉很简单,“三违”行为是伤害事故的元凶;安全工作不仅需要健全的安全制度做支持,更需要各层级对安全制度有完美的执行力,任何一次对安全工作的疏忽都可能连锁引发一次伤害事故;企业应充分利用舆论宣传工具或开展各种形式的沟通与交流活动,让安全工作无小事的理念深植于每名员工的心中,并付诸行动之上,岗位有隐患岗位及时发现,现场有危险现场人人防范,集中优势资源实时治理与控制隐患,形成人人关注安全的良性化工作氛围,进而降低伤害事故的发生概率和伤害事故的伤害程度。

二、小失误决定成败

评价安全工作的绩效不在于过程而在于结果,一次小失误或一次小纰漏很有可能引发一起重大伤害事故,便可能使安全工作满盘皆输;安全工作需要追求尽善尽美,需要超前布控所有可能出现的纰漏及危险源点,任何一次管理纰漏都可能是造成事故的导火索,任何一次微小的失误都可能是造成安全工作绩效归零的重磅炸弹;企业安全工作者应运用安全理论,结合企业的现场安全状态,超前制订相应的安全预案及安全措施。务实地予以实施及评价总结,掌握本企业安全工作的基本规律,采取有效的防范措施杜绝小失误的发生,进而保证企业安全工作整体水平不断上台阶。

三、人是最大的隐患

安全工作“以人为本”。安全工作的出发点是保证人人都安全,避免受到意外伤害事故;落脚点是人人都应保证安全工作有序运行,禁止“三违”行为的发生;广义的隐患包括许多内容,其中人是最大的隐患,事故的发生与人的失误有直接的线性链接关系;应对对人的失误制订相应的防范措施,通过提醒、警戒、惩罚等模式,对个人的失误行为进行有效地控制;通过责任连带、区域管理、责任追究等模式,对人的失误行为进行管理控制;企业应强化与细化班组安全建设,将“人是最大的隐患”的理念层层分解

员工更有可能利用焦虑来帮助自己达到专注,情商高的员工能够认识到自己的焦虑感,并利用这些情绪来调节自己的表现。而那些本身对自己的工作擅长的员工也不太可能让焦虑影响自己的表现。对于焦虑,陈浩然认为,人们没有焦虑感,很多时候是因为根本不在乎自己表现如何,在这种情况下也不会有动力去做这项工作。

焦虑是职场中日益突出的问题,另有研究发现,72%的美国人每天都会有焦虑感,他们表示这一情绪会干扰自己的工作和个人生活。对于这些人来说,这项新研究或许能带来些好消息,只要能够学会利用焦虑就能帮助他们提高表现。

工作场所会增加焦虑

研究人员表示,工作场所焦虑的“高发区域”包括那些需要持续表达或者有抑制情绪的工作,例如需要“随时面带微笑”的服务性工作,同时也包括那些一直被最后期限“催着走”以及频繁进行组织变革的工作。办公室政治以及对工作的管理也是重要的因素,另外,年龄、性别和工作任期等员工特征也会影响工作场所的焦虑感。

认识焦虑的原因,并且利用和解决是管理焦虑的方法,同时也要意识到该如何通过它来推动工作表现。公司可以利用许多方法来帮助员工,包括通过培训提升自信,提供工具和资源帮助完成工作等。

怎么放松神经

我们可以通过一种简单的呼吸技巧来帮助自己在几秒钟内平静下来,方法很简单,就是“愚弄”一下自己的身体——让它认为自己是放松的。这种呼吸方法很简单,在深呼吸的同时确保呼气的时间是吸气时间的两倍。例如,我们吸气数到4秒后开始慢慢呼气,并且数8秒钟。这种呼吸方式能够触发神经系统的变化——从交感神经模式切换到副交感神经模式,简单来说就是从“备战和逃跑”模式切换到“休息和消化”模式。

如果我们处于特别紧张或焦虑的状态,可以试着吸气两次、呼气四次。在几次练习之后逐渐增加到8秒吸气和16秒呼气。

陈小丹

落实到每名员工的头脑中,强化个体的自我防范意识及防范伤害事故的能力,进一步降低伤害事故的发生频次。

四、风险需动态监控

企业时时处处都有风险,时时处处都有能量的非预期逸散,风险是动态的、可变化的,不能以静止的观点来辨识危险源点;安全工作者需要与全体员工开展有效的沟通与交流。转变员工的安全工作理念。使员工能够对风险程度进行预知与预测,以结果思维的方式来模拟风险的变化趋势和事故的伤害程度,制订有效的防范措施控制危险源的激发条件,班组应落实好班前安全提醒制、班中安全联防制及班后安全总结制,以此来对安全工作进行精细化管理,避免发生千里之堤毁于蚁穴的悲剧事故。

五、违章等同于事故

事故的发生都有其先兆性的一面,由此事故是可以预防和控制的;从事故统计规律可以看出,伤害事故是违章不确定性累积的结果,控制事故必须先从控制违章入手,将违章等同于事故来进行管理与控制;除对违章者本人待岗进行安全资质再培训外,还需对相应的各层级管理者进行管理责任追究考核、对其所在的班组进行联防责任追究考核;真正使违章行为成为过街老鼠、人人喊打。

六、隐患治标更治本

治理隐患应标本兼治,不仅应剖析产生隐患的表现原因,而且应剖析产生隐患的深层次原因,对症下药地采取有效的应对对策,运用安全技术等措施来防范隐患、根治隐患。最大限度地实现人的本质安全、过程本质安全、环境本质安全和本物的本质安全;同时,不定期对治理的隐患进行再评价,对治理的效果进行再确认,对存在的问题进行再剖析,确保隐患治理工作务求实效地拓展。

七、安全改进无终点

安全是一项不能停滞只能不断挑剔补漏和问题的工作,安全工作具有连续性、持久性的特点,安全工作的相对稳定期也是事故孕育期,安全改进工作没有终点,需不断提升全体员工的安全意识及安全理念,不断治理过程单元的动态隐患,不断提高全体员工的安全水平。不断解决安全文件和安全制度存在的问题,在生产实践中创新安全工作模式,以便营造良好的安全工作氛围。降低事故发生的特点,安全工作需要全员务实从自身做起,人人管安全、时时防事故、时时寻觅改进的机会,打造主动安全、自主安全的工作局面,避免伤害事故给相关方带来不可逆转的损失。

安全管理网