



如何在动荡市场中提升士气，提升组织效能？

在职场竞争激烈的当下，员工的留存与忠诚度成为企业发展的关键。然而，“报复性留任”现象正悄然滋生，员工虽在岗，却心不在焉。这不仅影响团队士气，更暗藏人才流失的危机。如何破解这一难题，为企业注入活力？

关于员工情绪对组织产生的负面影响，人们已经讨论得很多了。毫无疑问，当员工毫无通知或仅提前很短时间就离职时，会对公司造成极大的冲击。这不仅给留任的员工增加了额外负担，增加了他们精疲力竭的风险，也令人力资源和管理团队感到困惑。

当前经济形势尚不稳定，辞职率有所下降。但这只是暴风雨前的宁静。实际上，即员工尽管不开心却仍然留任可能比辞职更糟糕。因此，领导者必须迅速采取行动，营造积极的留任环境，以防止就业市场发生变化，辞职潮掀起。

当不快乐的员工选择留任时会发生什么

在过去几年里，员工们承受了诸多压力，更不用说如今整体动荡局势了。起初，公司试图通过提供灵活的工作方式以及投资于工作培训和再技能培训来满足员工的需求。然而，现在似乎形势发生了逆转。组织认为，由于人们没有更好的去处，他们可以放松警惕，因此正在减少这些方面的努力。

尽管员工们目前并没有像几年前那样大批离职，但他们越来越感到疏离，尤其是Z世代员工。当员工感到冷漠时，他们的生产力、热情和好奇心会逐渐减弱，创新的积极性也会消失。随着动力的丧失，他们沟通减少，逐渐退缩。

除了直接影响公司的竞争优势外，这种员工的不投入还常常意味着那些尚未“退出”的员工必须承担更多的工作。这会引发更多的挫败感和不知所措的情绪，并营造出一种人们越来越处于生存模式的氛围。最终，一旦有人离职，就会引发连锁反应，人才库迅速流失。

如何在动荡的市场中平息怨气

为了减少影响，领导者必须抓住机会在问题演变成大规模离职之前采取措施加以遏制。具体方法如下：

培训领导者采取行动

不要假设领导者经历过类似的市场情况，就懂得如何应对。要积极识别员工不投入的细微迹象，如绩效下降、停滞不前以及动力减弱等。

及时了解员工动态

如果开始察觉到员工的疏离迹象，那么可能只是冰山一角。虽然应当定期评估员工的投入度，但如果尚未进行，那么现在就行动起来。一旦确定团队的现状，就可以验证采取的措施是否真正取得了进展，让员工重新投入工作。

个性化解决问题

当个别员工的绩效开始下降时，不应采用一刀切的方法。通用的沟通方式只会加深那些已经萌生去意的员工的怨气。更糟糕的是，将表现良好的员工与表现不佳的团队混为一谈，会让他们感到被忽视，从而更有可能失去投入感。直接找到问题的根源，为特定员工制定行动计划，重建以他们的投入感并提升绩效。

深入基层

各级领导都应深入团队，而不是仅在办公室里进行管理。每个层级都需要一种机制来衡量员工的情绪，并采取行动支持他们。高层管理必须为各级领导创造一个安全的空间，让他们能够承认自己遇到的困难或担忧。从一线员工到高管层，每个人都需要感受到与组织目标的紧密联系。

考虑岗位调整

长期从事同一工作会让员工感到疲惫和单调，企业可以通过调整员工的工作角色，为他们提供新的挑战 and 机会。例如，进行跨部门轮岗、开展新项目、提供培训机会等，让员工感受到工作的多样性和新鲜感，重新激发他们的工作热情。

作为企业管理者，要敏锐地察觉员工的情绪变化，用温暖和关怀去化解他们的情绪，用智慧和策略去激发他们的热情。



Zheng Shang (尚征)

副总裁

