



营造 活力旺盛的 职场

(照片 / iStockphoto)

所谓“活力旺盛”的快乐职场环境，是让员工来做决定、彼此间分享信息、以礼相待、针对员工表现提出反馈。

黄少伟 / 报道

多项管理学研究显示，快乐员工的生产力一般都高于不快乐员工。他们会准时上班，不会随便辞职，会主动做分外的工作等。然而要如何才能“对工作感到快乐”？老板要如何创造一个快乐的环境让员工持久维持良好的绩效呢？

美国两位管理学专家格雷琴·施普赖策(Gretchen Spreitzer)和克里斯汀·波拉特(Christine Porath)日前在《哈佛商业评论》发表文章指出，一个“活力旺盛”(thriving)的工作团队不但对工作满意，而且也有生产力，并能参与创造自己和公司的未来。这类员工充满干劲，也知道如何避免心力交瘁。

两位专家在研究中发现了一些有趣的数字：活力旺盛的员工工作绩效比一般员工高出16%，心力交瘁的情况比同事少125%，对本身的工作满意度更高出46%！他们少缺勤，少看病，不让公司耗费大笔医疗费和失去生产力。

有活力员工通过学习不断成长

促使员工活力旺盛需要两大要素：活力(vitality)和学习(learning)。“活力”指对生命充满热情，这种人会引发员工和周围同事的干劲。通过获得新知识和新技能，员工可以不断成长，这就是所谓的“学习”。员工通过学习可以建立信心，相信自己有进步的潜能。这两个要素是相辅相成，缺一不可。

要让员工持久维持良好绩效，管理层可以采用四大方法创造一个“活力旺盛”的快乐职场环境：让员工做决定、分享信息、以礼相待、针对员工表现提出反馈。

>让员工做决定

授权让员工能够做出对自己工作有影响力的决策，除了可以让他们有更多发言权，也让他们有更多的学习机会，使各个级别的员工都充满干劲。例如在Facebook公司，自主决策已经成为企业文化的基石。一名员工在上班的第二天解决了一个软件的技术问题，本以为要上报各级上司审核，不料副总裁不多说便叫他马上把解决方法推



陈慧芬副教授：在某种层面，本地公司反映了我们的社会——失败是可耻和不能被接受的。

出市场。

管理层要注意的是，要避免在员工犯错时把权力收回来。这是因为员工只有在犯错的情况下才会学习得最好。

>分享信息

假如员工能够自由地获取及分享信息，他们将能利用这些信息做出正确决定，或者更有信心采取工作主动。当员工明白自己的工作将如何契合组织的使命和战略时，他们同公司便能建立起良好的互信，能更有效地做出贡献。

>以礼相待

没有人喜欢在一个无礼的环境中工作。两个学者发现，工作中遭遇无礼行为的员工，半数会有意怠工；超过三分之一的人 would 故意降低自己的工作质量；三分之二的人 would 花很多时间去回避冒犯自己的人。

很明显的，无礼的环境无法造就活力旺盛的员工团队。受到无礼对待的员工往往会以牙还牙，“忘了”向其他同事通知重要的工作细节；到处造谣，甚至不愿意冒险创新和学习。

>针对员工表现提出反馈

对员工表现提出反馈，能帮助营造一个活力旺盛的工作环境。反馈能创造学习的机会，有效地消解大家的不确定感，从而让员工聚焦于个人和组织的目标。反馈越快，越直接，效果就越好。

新加坡管理大学李光前商学院副教授陈慧芬认为，两位美国学者所提出的四大“活力旺盛”方法并不新鲜，别的研究也曾经有类似成果，唯一比较新的是“以礼待人”这部分。她认为，个人和文化差异可能让四大方法无法很好地发挥作用：“一些员工可能根本无法学习新知识。另外在亚洲，就算经理把权力下放给员工，他们可能早已习惯命令式的工作方式，因此无法好好利用新的工作权力。”

陈慧芬副教授指出，管理层必须相信和贯彻落实建立一个公开和允许犯错的工作文化。“除非现有的工作系统及企业文化同四大方法相互配合，不然这些方法是行不通的。管理层不能因为这些是好方法而照搬来用。”

除了以上所列出的四大方法，管理层维护公平正义也能帮助创造一个富有活力的职场。陈教授说：“薪水合不合理？决定结果的过程是否公平？公司待人是否公平？员工在工作时希望能被尊重，而公平正义是其中一个指标。”

本地公司没活力旺盛的企业文化

谈到新加坡公司是否有一个活力旺盛的文化时，陈副教授回答：“我国公司在授权和资讯分享方面不是很好；权力一般集中在几个人的手中。因此我认为本地公司没有一个活力旺盛的企业文化，它们需要学习让员工自己做主，以及包容员工犯错。在某种层面，本地公司反映了我们的社会——失败是可耻和不能被接受的。”