

员工意见调查后要做什么？

作者: Dr Uwe H Kaufmann

背景

OurBank是一个德国小型银行，有大约300位员工工作在总部或分支机构。

OurBank获得了一个机会：成为一家以财务服务为主营业务的美国大型跨国企业的一部分。

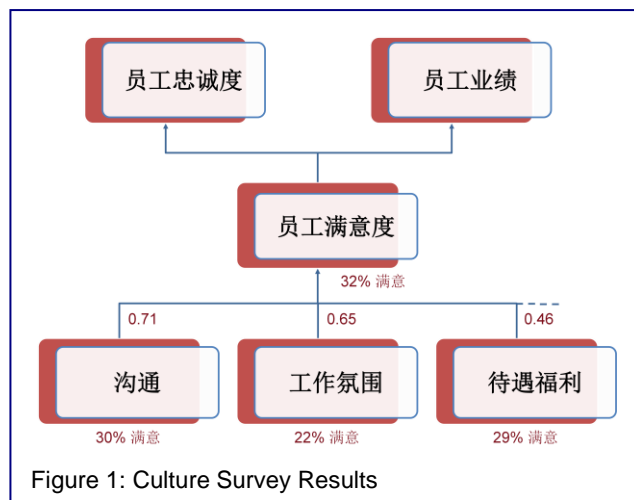
由于机会和结果的不确定性，员工离职率极高，士气低迷，业绩不够满意。所有的沟通活动在100天M&A计划中被提出，但却不能使情况好转。更多的谈论“变革管理”将会是破坏性的。每个季度的员工满意度调查只是再度强调管理问题以及把错误的信号传递给员工。那么，接下来会发生什么？

员工调查结果

分析最近的员工调查数据是为了查明员工在沟通，工作氛围以及待遇福利等不满意的主要因素。应用结构性员工调查使用简单统计得出不同类别的重要性。沟通方面最高，工作氛围第二，待遇福利第三。一般情况下，员工调查结果仅会将发生问题的区域突出。他们不会把数字背后的详细信息展示出来，因此不能真正解决问题。

用测验抓住问题

由于OurBank情况糟糕，我们需要迅速采取行动。并且，基于经验，我们曾经希望通过介绍新的东西来解决问题，这在总部被咨询师运用，却不能够在我们这得到应用。我们需要有大多数员工的参与，才能最快得到结果。于是我们决定实施测验来很快研究员工不满意的现象，找到原因并且制定行动计划。成功的测验要求用最短的时间得到最正确的结果。可是，测验的成功需要认真的准备。我们测验的三个主题是沟通，工作氛围和待遇福利。然而，这些主题看起来更像是和人力资源相关，我建议人力资源部门可以作为发起人或者领导整个测验，但是我们并不愿意这么做。主要原因是我们的员工看到“新人力资源”被母公司搬来，会阻碍员工参与和讨论的开放性。取而代之，这三个测验的发起人可以是各部门或者团队受人尊敬的经理：销售总监分级机构领导或者大客户经理。在这些发起人敲定之后，不难找到测验的志愿者。另外，他们要确信这些人心往一块想，劲往一块使，并且有积极的思想，能够很好的融合。由于我们可以让分支机构的员工和一线员工，也就是最能够建立联系和在团队中工作的人加入进来，我们也就很容易定义执行人。我们的目标是在三个关键区域增加员工满意度。测验的准备工作由一些团队成员完成，在简单了解后，收集问题的信息和根本原因。这个非正式的流程很多情况下通过和同事，朋友聊天完成，经过简单的热身，同事和朋友愿意将困难以及如何战胜困难分享给我们。



三天测验的魔板如下：

1. 为问题定义潜在的分本原因
2. 为这些根本原因排优先级
3. 为主要的根本原因产生解决方案
4. 为这些想法排列优先级
5. 建立解决方案
6. 起草执行计划
7. 签署

在测验的最后，团队要向发起人，也就是有权力作决定的人，展示他们的解决方案和执行计划。决定一般是“将被执行”，“将被考虑”或者“不可能，因为...”这样做的目的是展示最多的可执行解决方案，这样可以把积极信号发送给组织。达到这个的关键是没有参加测验的发起人和执行者/团队领导之间能够进行优秀的沟通。这个沟通很重要，他可以避免关于不可能的或者不可执行的解决方案出现。



在员工大会上沟通

我们的测验在星期五结束。在接下来一周的星期三，我们安排了员工大会（全体员工大会）- 把测验的结果沟通到整个组织。虽然我们有创新和有效的想法，以及对于三个组超过50%的认可，怀疑却依然写在员工的脸上。因此，由发起人和解决方案提出者领导的坚持到底的执行将是非常重要的。每个测验都要有行动方案和监督系统监控执行直到得到长期效果。只有这样才能减少由于不满意所导致的员工流失。我们每周更新测验的状态来公开监控执行的情况。两个星期后，一些适当的“小建议”被执行，半年后90%的被通过的建议被采纳。

结论

收集员工的声音在大多数现代组织中是一个标准的流程。然而，把结构性信息收集应用在组织中，并且坚持到底的执行并得到结果却不普通。测验是不用很多技术，而让很多员工参与，在缺少硬性数据的环境下来解决相关小问题的方法。这是企业和组织的捷径。测验的效益在于：

1. 调动很多员工的积极性，来帮助调动激励
2. 可以工作在有限的数据库上，并且不需要复杂的工具
3. 设计用来为改进很快的产生想法
4. 设计用来领导一些快速变化，以及提供可以长期维持的效果
5. 需要迅速得到广泛的认可

应用测验不仅仅是瞄准结果。它也极大的重视得到这些结果的方法，以及在员工的思想中种下变革的种子。

备注

六西格玛或者精益成功的途径是必须不能盲目的选用它们，以及领导我们幻想一种药可以包治百病。

“如果你有一把锥子，所有事情看起来像钉子。”要确信你有更多的工具而不仅仅是锥子，并且能够恰当的应用它们。

关于作者

吴伟博士是悟为（北京）管理咨询有限公司的常务董事。他在收集和分析客户反馈，优化和设计流程，以及为组织驱动变革方面拥有丰富的经验。吴伟博士是德国人，[可以通过电子邮件 Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com](mailto:Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com) 和他联系。