



光辉国际
实现超越

2022年 未来工作 趋势：

人性化的新时代





责任

信任

信任

岗位责任

信任是取得成功的基础

疫情迫使员工居家办公后，领导者一定提出过或至少思考过这样的问题：“我的员工在认真工作吗？”组织似乎对员工缺乏信任。近期的一项调研显示，78%的企业使用软件衡量员工工作效率。员工便会问：“只要我能完成工作就好，为什么这么在意？”

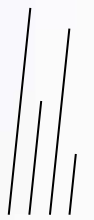
但在后疫情时代，管理责任不再是监控员工的工作时间。灵活工作已经成为不容忽视的工作方式，我们需要加以接受，并建立一种文化予以支持。2022年的职场将被明确期望、高频连接、持续反馈和设定期限占据。只有最自律、最善于合作的员工才能实现自我发展。

不仅仅是基层员工，高管领导也将承担更多职责。需要从代表性不足的群体中招聘、培养更多人才；确保薪酬平等，就社会问题表态；应对气候变化，否则组织可能遭受人才和客户流失，甚至利润缩减的打击。

2022年，让员工重新建立与组织目标和同事之间的联结，将成为组织任务的核心。

责任

+ 信任



启示

岗位职责并不是一个全新的概念，但其含义在不断变化。岗位职责不仅意味着完成工作，更重要的是工作的方式。

在组织层面：

我们期望提高透明度。组织能在庆祝成就的同时，更愿意公开承认错误。这有助于与客户和利益相关者——更重要是和员工——建立信任（研究表明，具高透明度的组织留住资源和人才的可能性将高出三倍）。组织还需要重新审视运营模式、关键绩效指标和组织架构，确保在整个组织范围内落实岗位职责。

在领导者层面：

领导者需要适应远程和混合办公的新形式，响应要求，带领更敏捷、流动性更强的团队，因此应重新思考岗位责任的含义，站在整个组织而非自上而下的角度思考。考虑岗位职责对组织的意义，而不是各个岗位之间的隔阂。

在个人层面：

员工将有更多机会自主决策，寻找最佳方案。只有当员工和团队有着明确的目标，并理解各自的决策对团队成功产生何种影响时，组织的责任下放才能取得成效。

领导者建立岗位责任的五种方法

01

明确宗旨与目标

组织中的每位员工都认识到自己拥有决策权，而非一味地“服从指挥”，这一点非常重要。但要实现这一点，组织需要清楚阐明其目标和价值。员工如果了解组织正在努力追求的目标，以及自己在其中承担了何种职责，便能在多数场合下意识到自己的职责，而无需特意提醒。

总部位于西雅图的零售商Nordstrom通过“Nordstrom方案”，展示了目标驱动的岗位责任制度能取得不俗成果。组织鼓励销售人员发挥积极性，支持员工主动适应客户喜好，提供卓越的客户服务。

02

与员工沟通，提高参与度

双向沟通对于建立岗位责任至关重要，不仅是与客户和整个社会的沟通，更要与员工沟通。不仅需要确保员工清楚知晓组织所有决策和行动计划，还需要与员工交流，为他们提供公开反馈渠道，视情况采纳员工的意见建议，纠正错误。

在线零售商Zappos在组织沟通中将开放和坦诚的理念提升到新的高度，将“以沟通建立开放坦诚的关系”纳入组织核心价值。始终保持透明、双向的交流，是组织实现高效内部（和外部）交流的一个重要因素。

03

考虑集体而非个体

优秀的领导者不会只对自己的行为负责，也会让其他员工对各自的行为负责。团队协作和信任至关重要。一些细节（比如用“我们”而不是“我”）可以增加团队成员的责任感和价值感。美国心理学协会2016年进行了工作和幸福感调研，其中95%认为自己受到雇主重视的受访者表示，感觉受到鼓舞，能够在工作中展示自己最优秀的一面。

然而，言行一致非常关键。2019年，受Boeing 737 Max机型问题的影响，Southwest Airlines亏损超过8亿美元。Boeing公司同意支付赔偿后，Southwest的CEO Gary Kelly立即宣布，正在“寻找与所有员工分享赔款的合适方式”。随后，近1亿美元的赔偿金直接投入员工收益共享方案。正是这样的行动助力Southwest打造了久负盛名的强大企业文化，也解释了为什么该组织能够连续十年入围Glassdoor最佳雇主榜单。

04

提高会议效率

会议是提高效率、坦诚沟通、强化团队建设、取得更卓越成果的工具。为了取得上述效果，请确保每次会议都有明确目的，按时开始，准时结束，并在会议结束后发一封电子邮件，对工作任务和截止日期进行总结。

一次成功的会议应持续多长时间？视情况而定。Microsoft的CEO Satya Nadella和领导团队的会议时间往往长达四个小时。Nadella认为，防止隔阂孤立、保持意见统一对组织的稳健发展至关重要。与此相反的是前Yahoo和Google CEO Marissa Mayer。Mayer每周进行约70次会议，每次会议持续约5至10分钟。Mayer认为，微型会议能保证业务目标明确、以解决方案为导向。关键在于找到与组织文化相匹配的会议时长，确保高管认可该时长对于跟踪业务进展最为高效。

05

将问题转化为不断进步的动力

岗位职责不能成为事后补救措施。要确保各个阶段、所有级别都能获得建设性反馈和对话，而不仅仅是在出现问题时。

Amazon公司始终将持续改进的动力从高管层级投射到每一个具体决策中，尤其是招聘、解聘和薪酬决策。Amazon的订单履行中心采用通用的CI方法，重视基于团队的改善活动，成为以实际行动确保持续问责的优秀范例。

岗位责任的重要性

信任

无论是员工、领导者还是组织，能够肩负责任才值得信任。通过对恪守承诺的重视和强调，组织可以加强与团队、客户和利益相关者之间联系。

绩效

岗位责任有助于减少无效行为，降低政策制定的时间和精力成本。拥有明确责任文化的组织能准确传达要点，即组织会认真对待出色的工作。

主人翁意识

员工被授予权责时，会感觉自己成为组织中有价值的重要成员。会形成一种主人翁意识，激励他们以更高质量完成工作。

信心

部分员工错把岗位责任当作控制权。岗位责任实质上是给予员工自由与信心，在管理者和团队建设性反馈的支持下自主决策。



光辉国际是一家全球性的组织咨询公司，我们与客户合作，设计最佳组织架构、岗位和职责。我们帮助组织招聘优秀人才，并向他们提出建议，助其设计合理的薪酬策略，并在激励员工的同时培养专业人才，为员工的职业规划提供引导和支持我们在全球50多个国家拥有104个办公室和超过8600名杰出的顾问，为您提供五大核心解决方案：组织战略、测评与继任、人才招聘、领导力发展和整体薪酬。

