# 吸引高、中、低绩效员工的策略和战术

[绩效优化](https://www.lmi.org/resources?tags=531)、[人力资本解决方案](https://www.lmi.org/resources?tags=410)、[LMI 创新](https://www.lmi.org/resources?tags=447)

****美国人事管理办公室对员工敬业度的定义是“员工的使命感，这种使命感体现在员工对工作的奉献、坚持和努力，或对组织和使命的总体认同。员工对组织和工作的情感投入。”****

从统计上看，敬业的员工比普通员工的生产力高出 25%。然而，不敬业的员工缺勤率高出 37%，错误率高出 60%。为了增加管理挑战，在敬业度较低的工作单位，员工自愿离职率最高可增加 50%，这会影响剩余员工的士气，即使是表现最好的员工。

拥有积极团队文化的组织往往拥有更敬业、表现更好的员工。那么，如何让敬业度高的员工感到满意、将中层员工提升到更高级别，并解决那些敬业度低的员工的问题，以提高团队的表现并实现目标和使命呢？

## 你带来的天气影响了文化

通过观察您设置的氛围，或者换句话说，您为团队文化带来的氛围，来提高员工敬业度。作为领导者，您对工作场所氛围有着巨大的影响。您所创造的文化可以对员工敬业度产生积极而富有成效的影响，也可以创造一个效率低下、压力重重的工作场所。那么，您如何诚实地看待您带来的氛围及其对组织文化的影响呢？

## 获取天气图片：FEVS 和 Glassdoor.com

从不同的角度审视您所在部门或机构的员工敬业度分数（例如[FEVS 分数](https://www.opm.gov/fevs/)）。除了优势和劣势之外，FEVS 分数还可以揭示您的员工对文化的实际感受以及氛围是否有助于他们取得成功。高分表示情况明朗；您可以继续加强做得好的事情。低分表示情况动荡，您的员工需要您提供更多支持。

访问[glassdoor.com](https://www.glassdoor.com/index.htm)并点击“概览和评论”，查看员工对贵公司的匿名评论，甚至可以深入了解具体部门和地点。反馈将揭示前员工和现任员工对贵公司文化的看法。

使用这两种工具可以让您公正地了解您的文化氛围以及可以做出改变的地方，无论是改善沟通和透明度，还是增加支持和协作。

## 营造绩效氛围

每位员工都是独一无二的，你必须以不同的方式管理他们。高绩效员工可能会对表扬做出良好反应，但试图用任何形式的表扬来激励低参与度员工可能会强化不良行为。管理每个人在参与度范围内的位置。以下是一些特征，可帮助你识别不同的员工绩效水平，以及如何以不同方式管理和吸引每个群体的提示。

## 管理高敬业度的员工

高参与度特征：

* 超出预期
* 树立榜样
* 承担责任并自愿提供帮助
* 对使命和领导抱有积极态度
* 指导和培训他人
* 让领导了解情况
* 做出正确的独立决定

作为经理，您的目标是：

* 重新招聘并留住这些员工
* 与这些员工合作
* 减少他们离开的动机

与高敬业度员工会面时，请考虑 SRA：

* 分享您对工作组的愿景以及您对组织未来发展的展望。
* 认识员工的优势以及他们对您的团队如此重要的原因。
* 询问他们如何看待自己对这一愿景的支持，他们如何看待自己的职业发展方向，以及您是否可以做些什么来支持他们在组织中继续取得成功。

认识员工的优势以及他们对您的团队如此重要的原因。

## 管理表现出中层敬业度的员工

中等参与度特征：

* 是否符合预期
* 在规定的时间内以可接受的质量水平完成任务
* 大多数时候对使命和领导持积极态度
* 偶尔责备或抱怨
* 按照令人满意的标准完成自己的工作

作为经理，您希望：

* 留住并培养这些员工
* 支持并指导他们达到更高的绩效水平

与中等敬业度员工会面时，请思考 ITIS：

* 表明您希望留住他们并培养他们的技能。
* 告诉他们他们的优点以及你欣赏他们的地方。
* 指出您认为可以促进员工发展的行为。
* 通过询问他们需要你做什么来支持和指导他们，以便继续保持出色的表现，同时在讨论的领域中取得进步。

指出您认为可以促进员工发展的行为。

## 管理参与度低的员工

参与度低的特征：

* 不符合预期
* 不愿承担责任
* 责怪他人或为未完成工作找借口
* 对使命和领导持消极态度
* 拒绝接受指导和绩效反馈

作为经理，您希望：

* 提高参与度和相关行为
* 尊重但直接，不要以积极的反馈开始

当与参与度低的员工会面时，请考虑 DESK：

* 描述需要改变的低参与度行为。
* 强调这些行为对同事、客户和组织的影响。
* 与员工分享需要做的事情的详细信息并记录下来。
* 了解并告诉员工不改善低参与度行为的后果以及需要在什么时间范围内进行改善。

要尊重但直接，不要以积极的反馈开始。