

策划词 | CEHUACI

在员工流失的高峰期,HR 的角色显得尤为重要。一方面如果提出离职的员工是企业并不看重的员工,当然求之不得;但如果提出离职的是企业的骨干、主力,那就需要进行必要的离职面谈了。在整个离职面谈的过程中,HR 如果能通过留意员工的眼神、分析员工的语气,找出员工离职的真正原因,从而厘清问题的所在,并针对问题,对症下药,也就能顺利留住员工。

案例 | ANLI

最近,人力资源部的经理老余有些郁闷。岁末年初,公司的员工流失率远远超过上个季度。尤其是信息技术部,这个以技术著称的核心部门,一连走了三个员工了。找离职员工谈话,大多是敷衍了事;找该部门主管谈话,也说不出个所以然来。虽然对该部门主管与员工相处不甚融洽

略有耳闻,但老余也不好过于干涉。可是这次,部门老员工老程也突然提出辞职了,这让老余有点被动了。毕竟老程在信息技术部已经呆了六年多,一直以来兢兢业业,口碑很好。究竟是哪里出了问题呢?是由于同行挖角?还是企业内部机制出了问题?老余带着这些疑问,本着挽留骨干员工的意愿,去找老程进行“离职面谈”。

“老程,你在公司做了这么多年了,也一直是公司重点培养对象。你对公司的贡献大家也是有目共睹的,公司的年终奖也不会亏待你。能谈谈你辞职的原因么?有什么困难可以提出来解决的。”“不用了,我是家中有事提出辞职罢了。”尽管老余也一再肯定了老程的付出和成绩,并允诺今年初的晋升加薪将优先考虑老程。可是,老程还是客气地推辞了。

□ 本组稿件采写 谢雅丽

HR巧用离职面谈 对症下药挽留员工

“中国人才管理奖”引爆 HR 行业

近日,“2010-2011 中国人才管理奖”颁奖典礼暨新年论坛于上海环球金融中心盛大召开,近300 位人力资源业界的经理人、企业家见证了奖项的诞生。

根据获奖名单,来自埃森哲的朱杰林、邓白氏的蔡董莉、大众点评网的凌震文、赢创集团的李钢、复星医药的周文岳、诺华的洪朝阳、渣打银行的徐朝霞、TNT 的杨晓海荣获“2010-2011 中国最佳人力资源经理人”称号。

百威英博啤酒投资(中国)有限公司、阿克苏诺贝尔太古漆油(上海)有限公司、欧特克软件(中国)有限公司、博世(中国)投资有限公司等企业获得“2010-2011 中国最佳人力资源团队”称号。百威英博啤酒投资(中国)有限公司、泰科安防、欧特克软件(中国)有限公司、卡尔蔡司光学(广州)有限公司、北京当当网信息技术有限公司、利惠商业(上海)有限公司获得“2010-2011 中国人才管理奖”。

在从“中国制造”向“中国创造”转型过程中,企业加深了对人才重要性的认识,现阶段提升人才管理对于中国企业具有现实、长远和根本意义,通过“中国人才管理奖”评选,为企业人才管理树立了一个标杆,也为行业提供了最佳的实践案例。

主办方在举办这一评选活动同时,也对中国企业的人才管理进行了一番调查研究,调查显示:受调研企业的人才管理普遍存在以下问题:大多数企业的一线经理不具备应用相关人才管理工具、流程的能力;大多数企业没有快捷及准确的企业人才数据库,能够有效帮助关键人才晋升/任命决策;大多数企业无法正确衡量人力资源发展计划执行的成果;在人才管理战略如何支持企业业务战略这一问题上,大多数企业的理解普遍模糊。

通过“中国人才管理奖”评选,分享并推广优秀人才管理经验,解析和探索中国企业在转型过程中如何建立最具竞争力的人才管理体系,以及人才管理如何支持业务战略的普遍特性和内在规律,有助于推动企业找到高效发展之道并赢得未来竞争,并有益于中国企业实施相适应于未来的人才管理战略。

“中国人才管理奖”评审员、中智上海经济技术合作公司副总经理王慧表示:“在与各类企业HR 的长期沟通中,我们发现,未来关键岗位的人才任用、优秀人才的留任、现有经理人领导技能的培养,是企业本年度最为关注的三项工作,也是企业面对的三大人才挑战。企业虽有困惑和压力,但值得高兴的是,他们对人才管理的重要性有着清晰深刻的认识,对未来的人才管理变革持有积极乐观的态度,并做好了充分的准备。这三大挑战的解决,将为中国企业在经济转型、产业升级以及企业变革中,制定相应的人才战略提供明确的方向。”(林海)



离职面谈厘清问题

离职面谈的意义,是帮助组织重新厘清问题的所在,并针对问题,对症下药。如果只是敷衍了事,非但对于问题本身没有帮助,更会加深组织的问题,造成组织及员工之间一道不可跨越的鸿沟。

人力资源部门负责人,有责任也有义务点出问题的所在,清楚地让主管知道,员工的离职会对组织造成什么样的问题,会产生何种成本,对部门产生多大的冲击,影响的层面会有多深远。厘清彼此的责任,不再模糊其焦点。定期提供相关的信息,让主管知道离职员工的动向及发展,培养主管对员工的关心程度,带人要带心,设身处地为员工着想,一定能获得员工的赞扬。毕竟,人资主管服务的关键客户是公司的关键主管,而非全部的员工。

所以,当我们在做离职面谈时,请试着从员工的眼神中看出端倪,从行为中作出判断,有助于我们了解事情的真相。对一家持续稳定发展的企业而言,不定期注入新血,也许能活化组织的动能,但大量流失人才,势必造成企业竞争能力的下降。对个人而言,如果主管能够深刻体会到,好的人才才是可遇不可求,懂得把握人才,珍惜人才,善用人才,那么,离职面谈才有实质上的意义。表达主管的真诚之意,才有可能挽回员工的忠诚之心。多花点心思在员工身上,你将能从员工身上获得更多。

给离职找个理由

或许,当HR 收到员工离职申请时,内心总是忧喜交杂的。欢喜的是,如果提出申请的,是一位绩效表现不如组织所预期的员工,那么,员工的自动离职,或许可以帮助企业降低许多人力成本,减轻组织的沟通成本。忧虑的是,如果提出申请的,是一位绩效表现优于组织所预期的员工,那么,员工的离职,势必造成公司莫大的损失。连带产生的多米诺骨牌效应,并非我们所能掌控的。

但是,至少我们要弄明白员工离职的原因是什么?据笔者分析,员工离职的几个主要原因在于:第一是寻求工作生涯突破、期望担任更重要工作职责;第二是与直接上司的管理风格不合有关;第三是公司内部制度混乱;第四是不满意公司的薪资及福利;第五是公司财务状况不佳。

而工作性质与个人兴趣或个性不合、家庭因素、与同事相处问题、人事问题、健康因素等等在很大程度上都是辞职的借口或者理由。如何挖掘员工的离职原因,以便“对症下药”,HR

需要与离职员工进行一次面对面的“离职面谈”。

可事实上,当我们在做离职面谈时,常常发现:当员工要离职时,所讲的话并非真心话。所填写的原因也并非真正的离职原因。所抱持的心态是,不得罪主管,以免日后遭受“秋后算账”,故而不愿据实以告。就如案例中的老余在询问老程的离职原因时,老程只字不提与上司的相处不快,总是强调个人原因。这样一来,老余等于是遭遇了老程的“障眼法”,在离职员工语带保留的情境下,无法深挖出他们心中真正的离职主因。

有些HR 信以为真,单纯地认为员工的离职原因就如同离职申请单所述,纯粹只把离职面谈当作例行公事般地处理,对于问题的真相也无心思考。事实上,真正的离职原因,除了第一项个人的生涯发展受限或者是期望担任更重要的职务之外,应该都与主管有着密切的关系。

有些员工对主管的领导风格不认同,进而产生质疑。有些则是因为主管

未曾关心员工的内在需求,因而挂冠求去。有的是因为主管的行为操守不足以令人仿效,有的则是主管的处事不公,进而感到委屈不平。有的则是与主管沟通不良,无法达到工作绩效。有的主管,只顾着自己升迁,完全不顾员工的生涯规划。有些主管浑然不知,有的则是心知肚明。

人力资源部门负责人大多明白这层道理,不仅看得清楚,也听得明白。但有时碍于情面,只能睁一只眼,闭一只眼。宁愿牺牲一两员工,以换取主管自我认知的知觉。希望藉由事件的发生,多给主管一些学习的空间,多一些管理经验,期盼主管能自行发掘、自我改善个人在职场上的工作弱点。

但是,我们所面对的主管,并非人人都有自省功夫,也因为年龄、性别、背景、教育程度、价值观的不同导致性格上的差异。有时主管碍于自尊及面子,不愿承认错误的大有人在。而真正愿意承认错误,有心改善自我弱点的主管却少之有少。我们只能以迂回的方式,间接地让主管知道。

用人之道 | Yongren Zhidao

□ 刘永炬

过去的奇妙公司是什么样的?奇妙家具公司是1989年由2位室外销售员发起建立的,在接下来的6年,他们把赚来的每一块钱都再次投入到了公司,并发展成一家销售额为3600万澳元的公司。

但是1995年和1996年初,奇妙家具因为盗窃,缺少紧凑的财务控制,低迷的员工士气和糟糕的管理体系而遭受巨大损失。

工厂存在很多盗窃现象,因此展开调查,对于负有责任的人马上开除,其中也包括一些老员工,工厂大概有115名员工,而员工流失率大概是60%。

因为行政主管已经让很多员工下岗了,而且大部分员工基本没有什么技术,所以自然害怕丢掉工作。他们得知公司很长时间没有为他们交养老保险了,他们很生气,很难过,觉得被管理层和老板背叛了。

在管理层和员工之间存在一种很强烈的“我们和他们”的态度,厕所里面是污秽,午餐餐厅脏乱不堪,如果你要去厕所,必须先找管理要纸!他甚至问你需多少,然后竟然真的按照你要求的量给。理由是只有这样做才能阻止员工用手纸将马桶堵塞,同时阻止他们偷盗手纸。

奇妙公司:建立与员工的奇妙“信任”



聆听、承诺和鼓励

管理和满足员工的期待和需求。员工对公司完全丧失了信任,我们要做的第一件事,就是支付所有员工的养老金,并向员工证明我们都做完了。“我立刻清洁了所有的厕所,叫来了粉刷工人,重新把所有的墙都粉刷了一遍。我亲自来做,花了3个小时清洁了女厕所。从那以后,厕所就没有脏过,所有员工都开始承认,管理

层是真心关心他们。”奇妙公司领导说。

聆听员工的心声。公司领导总是亲自上阵,以此表明管理层现在认真聆听他们的需求。“而且我们欣赏并且重视他们,他们也是奇妙大家庭的重要成员。我的管理团队决定,我们要与工厂每个部分的员工开会,沟通各种问题。”

作出并兑现承诺。“我们承诺定期与所有员工召开会议,而且我每个

周一早上都会与各个部门主管碰面,讨论工作进程和所有的员工问题。我会解决他们的问题,如果不能,我也会解释不能的原因。”

上述人士表示,我鼓励员工如果有问题就告诉他们的主管,他们的确这么做了。结果根据员工关于流程的建议,我们重新安排了生产线的运行方式。我们采取了计件工资的方式,奖励是安全防护网。我兑现了我的承诺,而他们也作出了回应。接下来,我们的生产力不断攀升。我向工人们承诺,一旦完成当天工作就可以回家,这是工厂引进的最有激励性的一件事,生产力提高了,员工工作时间减少了,平均工资也提高了。

迅速扭亏为盈

“就这样,我们90天里让公司扭亏为盈,奇妙家具的躺椅工厂现在是南半球最大的沙发生产商。”奇妙公司表示。

“奇妙”公司所采取的策略和过程非常简单。培养信任并不复杂,但是却相当费时,需要仔细地考虑和坚持,这样人们就能够看到自己现在可以依赖公司和管理层来实现想要的结果,他们的期待和需求就能够得到满足,而且对他们所做的承诺就会得到兑现。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

行业复苏引爆人才需求 银行开打 高管“挖角大战”

中资行砸重金促人才回流

跳槽到外资银行曾经是一件让银行从业者颇为骄傲的事情,外资银行丰厚的薪酬和完善的管理机制让很多白领心向往之。外资银行连续多年的高速扩张让不少中资银行人才流失严重,然而今年开始,这种趋势正在发生改变。

全球最大的人力资源管理咨询公司之一——韬睿惠悦咨询公司调研结果显示,截至2010年6月,外资银行在过去12个月的总体流失率为18%,部分关键岗位的流失更加严重,其中个人理财专员的离职率高达33.1%,流失率最高。2011年外资银行预期平均薪酬增幅将达到9.4%,比2010年7.5%的实际平均薪酬增幅有进一步攀升,但一些关键岗位员工仍在继续流向中资银行。

某猎头公司职业顾问李小姐表示,2007年外资行大量挖角,不少银行业骨干都在那时选择离开了中资银行,但是3年的工作让很多人发现,依然无法适应外资银行的企业文化,加上金融危机后收入不稳定,工作强度和压力大等因素让许多精英萌生退意。与此同时,国际排名的迅速上升和相对稳定的工作环境使得中资银行对人才的吸引力大幅增强,选择回归的人便不在少数。

刚从某外资银行北京分行离职的一位客户经理告诉记者,很多人都是本着学习和成长的目的进入外资银行,最终的职业规划还是希望回归中资银行发展,毕竟很多外资行还是偏爱外国人担任高层,中国人在其中发展的局限性比较大。

然而,企业文化、工作环境等等因素,应该还没有办法引爆人才的大规模“回流”转向,它们的背后应该还有什么更具诱惑的利益驱动。

这个动力也许很直接和简单,两个字——“薪酬”以蔽之。

第三方支付企业参战

来看看知名职业平台“猎头网”上公布的银行业近期高端职位信息:

某跨省经营的城市商业银行北京总行招聘支行行长,开出的年薪最高达130万,某内资银行上海分行行长也给出了50万的年薪,而外资银行的类似岗位平均年薪约为30万-40万元。国内某大型银行陕西分行个人银行部招聘总经理,年薪最高达60万,该薪酬水平也优于外资银行。

这是否意味着,曾经在人才争夺战中陷入被动的中资行,为了防止悲剧再现,已开始不惜血本地促高端人才回流?

这一猜测得到了业内人士的肯定,国内某股份制银行财富管理中心王女士透露,年末确实很多部门都很紧张,担忧员工出现集体离职潮,已开始考虑适当提高薪酬的方法留住骨干。而在人才招募上也砸下重金,开出比外资行更高的薪酬待遇还附加更优厚的福利。

“我们的不少员工都是从顶级外资银行中挖过来的,他们也带来了先进的经验和客户资源,给予高薪绝对值得。”

然而,还有一股力量不能忽视,以支付宝为代表的第三方支付企业也在觊觎加入这场大战,2010年,支付宝砸重金将招行信用卡中心元老级人物仲跻伟及其团队成员纳入麾下,业内人士预测,支付宝大举吸纳银行业人士之后必有大大动作出现,对传统银行业务来说将是不小的挑战。