

跳槽旺季,企业 HR 如何应对大考

张丽君

每年“金三银四”的招聘旺季已经到来,企业年年都招聘,员工年年都跳槽。在近日召开的“两会”上,全国人大代表刘庆峰建议:国家应立法限制企业员工随意跳槽,以便企业在培养新员工所花费的时间、代价方面得到更好的法律保护。消息一出,一石激起千层浪。刘庆峰的“建议”让职场跳槽再次成为社会舆论的关注焦点。

人往高处走,水往低处流,这是自然法则。如今,职场竞争日益激烈,跳槽成为职场人频频触及的问题,也成为职场的热门话题。员工跳槽,无非是为了寻找一个更好的发展平台。针对企业如何留住人才,企业如何招聘到值得培养并能够长期在岗的人才,知名人才测评机构——诺姆四达副总裁纪超女士给我们的企业管理者提出了一些值得借鉴的方式与方法。

职场人为什么要跳槽?

职场跳槽其实是职场人一种无



奈的选择。离开熟悉的工作岗位以及朝夕相处的同事,选择一个单位重新开辟一个空间,是一个不小的挑战。跳槽对于很多职场人来说是一个无奈的选择,职场跳槽其实是多种因素共同作用的结果。个人发展空间不足、薪金待遇不满意、公司或行业发展不景气、公司制度不规范、得不到领导器重、不适应公司文化、内部竞争激烈以及同事之间关系复杂等等这些都是影响职场人跳槽的因素。其

中因个人发展空间不足、薪金待遇不满意是影响职场跳槽的主要因素。

“给员工一个留下的理由”其实是有效解决企业员工频繁跳槽问题的最佳途径。作为企业的管理者,谁都不愿看到员工跳槽。企业想留住人才,就要做到事业留人、待遇留人、感情留人。试想一下,如果企业给员工一个宽广的平台,一个合适的岗位,一个明确的发展目标,一个与职位能力相匹配的薪资,一份真挚的感情关

怀,一套健全的企业管理制度,在这样的企业里有谁会愿意离开呢?

HR 如何甄选优秀人才?

企业的发展需要人才,企业的变革更需要人才,“给员工一个留下的理由”是针对企业内部员工跳槽问题。更多的时候,企业管理者要“从源头开始,从招聘人才开始”,第一时间把握人才市场动态,把握企业对人才的实际需求。

“金三银四”是招聘的活跃季,同时大多数求职者有着盲目性、跟风性、迷茫性、急躁性等特点,企业招聘人员要辨析清楚每一个应聘者进入企业的动机。人才对企业的建设与发展有重要意义,有效地识别人才将是企业发展的强大助推剂。

从发布信息,到人才筛选,再到笔试、面试,最后录用,这种传统的招聘流程对人才识别是有限的,不能全面客观地识别应聘人员。如何有效地识别人才,光靠企业的 HR 是不够的,还需要借助现代人才测评技术来识别优秀人才。

据诺姆四达副总裁纪超女士表

示,在跳槽旺季面对求职动机各不相同的跳槽人员,我们不仅要查看求职者的管理技能、行业经验、专业经验知识和发展潜力等是否能够胜任岗位要求,同时也要看其性格、管理风格与企业岗位及组织文化是否匹配。在以上两者都匹配的情况下,求职者的价值观、工作动机、职业倾向等不易察觉的内在因素,就成为衡量其是否合适的的关键性因素。只有借助现代人才测评技术对求职者的内在因素进行深入挖掘和分析,HR 在面临跳槽旺季大考时才能显得从容自如。

由跳槽旺季带来的求职流动大军并不可怕,无论是人才流失方人才引进方,只要能充分认识到对人才的需求特性,根据实际情况,采取人才测评等各种科学手段,就能保证人才引进的质量和效率。与此同时,人才引进之后,如何建立一套科学、规范、高效的人才选拔与培养体系,让人才在合理的空间得到成长和发展,也是值得 HR 管理者深思的问题。纪超表示,只有具备良好的人才引进和发展环境,员工的工作潜力才能被充分释放出来,而企业的发展空间也将得到无限地放大。

突发招聘 HR 如何救“火”

在大部分企业里,突发性招聘是难以避免的事件。尽管时间仓促,还是可以在许多方面做得更好,在一定程度上破解突发性招聘带来的难题。

凡事预则立,不预则废。如果人力资源工作准备充分,就不会老是去救突发性招聘之“火”。即使事发突然,也应该做好如下工作。

做好人力资源规划,保持一定弹性

企业的人力资源规划,一定要与企业经营战略密切联系起来,这样才能使人力资源部成为业务部门的战略伙伴。拿某高科技公司来讲,人力资源部应深刻理解系统集成业务的特点。对于这类周期性工作,本来就存在着人力资源供应的不稳定性,在进行人力资源规划和实施人员招聘的过程中,应注意保持一定的弹性。同时,人力资源部对业务部门的业务进度也要随时了解,比如今年金融行业的形势如何、目前有多少潜在的订单、今年是否可能产生较大的订单、如果产生了较多的订单,人力资源如何保障等。

如果企业出现过突发性招聘的情况,应该在平时就注意积累人才资源,即开展人才库建设,确保关键时刻能够找到足够的人才。笔者曾见过许多招聘主管把未被选中的应聘者的简历销毁,其实这是很可惜的。候选人没有被用人部门看中,原因可能是多方面的,不适用某个岗位的人才,不一定就不适用其他岗位。对此,建议人力资源工作者,如果应聘者基本素质达到了要求,也就是通过了招聘第一关的候选人,其简历应予以保留,以便在下次需要同样或类似岗位人员的时候,可以迅速找到储备人选,即使这时那些候选人已经找到了新的工作,但由于公司保有其联络方式,也可以很容易联络上。这比再去重新发布广告、重新筛选简历等可以节约大量资源和时间成本。

各部门通力协作,高效完成准备工作

虽然是突发性招聘,但仍有大量准备工作需要一一完成,如果各部门缺乏协作导致招聘工作没有计划性,仓促上阵,必然会忽略许多重要环

节,这一方面会影响当期的招聘效率,另一方面也会给今后的人力资源工作留下一堆烂账,不好收拾。具体包括以下工作:

修改岗位说明书,明确招聘要求。“磨刀不误砍柴工”,越是事情紧迫,招聘的岗位种类越多,越需要与用人部门达成共识,确定新增岗位编制,并通过工作分析,在原有的基础上修改岗位说明书。这样,任何人想要了解需要招聘什么样的人,只要一看岗位说明书就清楚了。

梳理和改进招聘流程。平时的招聘一般会有两次甚至三次面试,不同岗位等级的人员,需要相应的人员参与面试。为了提高效率,人力资源部必须对现有的招聘面试流程进行改进,尽可能在统一的时间内组织大规模的集体面试,集体办理相关手续等,以便在最短的时间内把人员招聘到岗。

充分调动各方资源。在上述突发性招聘过程中,人力资源部李经理通过与公司管理层的沟通,使招聘工作变成公司级的重点工作,并从一些相关部门借调人员,成立了招聘项目组。同时对公司的人力资源政策进行了一些修正,比如薪酬政策如何处



理、劳动合同如何签订,实行了一些特殊的人力资源政策等等,总之创造条件使招聘工作的效果最大化。

新员工上岗培训少不了。即使再紧迫,也应该对新招聘的人员进行上岗培训,宣传公司的文化和规章制度,让员工及时感受到公司的关怀。经过培训后,新员工不仅了解了公

司,更感受到公司对新人重视和关怀,必然激起高度的工作热情,这对留住人才和尽快使其适应新的工作发挥了非常积极的作用。

“办法总比困难多”,面对突发性招聘这把不得不救的“火”,只要有备而战,HR 们还是可以多一些胜算,少一些烦恼的。(据牛津管理评论)

跳槽,也需要“攒人品”

在职场上,跳槽,就是一个极其考验个人人品的事件。如今,多数人的跳槽方式是“骑驴找马”。那么,如果你正是一起跳槽事件的主角,是一个“寻马人”,要想成功地完成从“起跳”到“降落”的全过程,这人品不得不攒,有些事不得不干,有些人不得不防……

跳槽过去时:骑驴找马,但不是“卸磨杀驴”

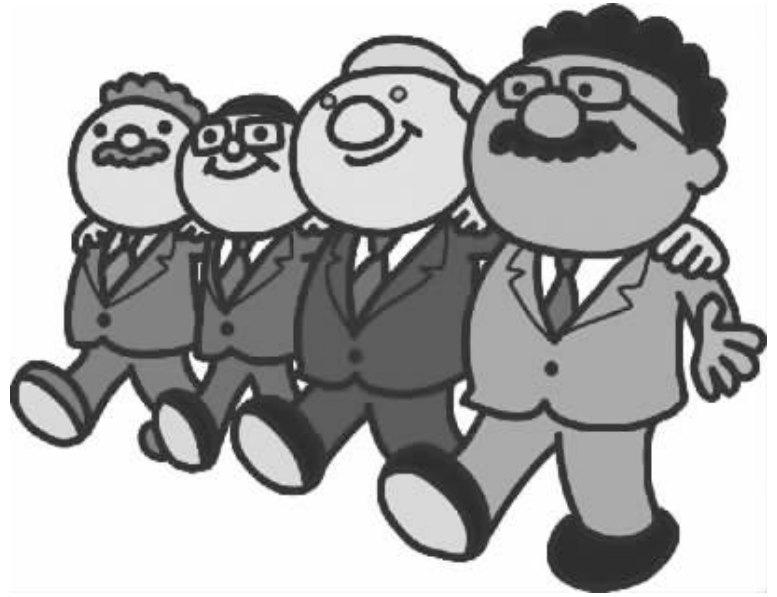
案例:Lora 在新公司入职不到两周就小有名气了。自从她加入新团队以来,立即发扬了“人见人爱,花见花开”的无敌亲和力,将她在原公司受苦受累的遭遇像说书一样翻开花样地对每一个她认识的人倾诉——从公司前台到保洁阿姨。按 Lora 的说法,当初她在原公司就是遭遇人事排挤,才毅然决然选择离职的,而且自己“永远不会再回去了”,用她自己的口头禅就是“你不仁别怪我不义”!直到有一天,老板听到了她的故事后,笑着问了她一句:“当初面试你的时候,我怎么没听你说过这些故事啊?”

点评:既然从一家公司跳槽离开了,你自然能说出几个乃至几十个促

使你离开的理由,其中一定有一些是矛头直指原公司的不足的。从个人角度来看,这合情合理,但是从社会关系的角度看,你能保证以后和老东家永远都老死不相往来吗?万一老东家在未来“不幸”地成为了你新公司的客户呢?万一老上司在未来“不幸”有机会和你同桌碰杯了呢?这么多“不幸”归根到底还是你的不幸啊!所以,“卸磨杀驴”的事情奉劝大家还是少干。人在江湖漂,“驴”教会你跑,你却“卸磨杀驴”,实在不厚道!

跳槽进行时:骑驴找马,“驴”不能蒙在鼓里

案例:Anny 最近比较郁闷,因为她手下的员工 Ciara 以迅雷不及掩耳之势离职了!原本 Anny 的部门就人手紧缺,在“一个萝卜一个坑”的前提下,很多时候还需要一人肩挑数职。作为团队里的生力军,Ciara 却在这个时候提出要“辞职出国深造”了,如此状况怎能不让 Anny 心烦!更令 Anny 郁闷的是,作为直属领导,她还是最后知道这个消息的几个人之一,这又怎能不让她火大:“员工要走我当然留不住,但她协商解约的事情我要留心吧,她走了后留下的工作我



要重新安排吧,她走后的位置我要招人来顶吧……这都是连环效应啊!”

点评:跳槽,本也不是什么见不得人的事情。现在大家都懂得跳槽要“骑驴找马”的道理。但在你找到“马”之前,终究还是在“驴”背上。即使当你找到了“马”,当你准备“返身下驴”的时候,那也得知会“驴”一声吧——和人事、行政、财务等部门完成必要的离职手续,配合 HR 及直属领导做好离职面谈,和同事、客户完成工作上的交接等等。你得让自己来去时都显得职业化一点,否则“驴脾气”倔起来也不是

好惹的!

跳槽将来时:会“骑驴”不一定代表会“骑马”

案例:Stephanie 从老东家跳槽至如今的新公司已经一个半月,原本她满心欢喜于有了一个新的发展环境,但慢慢地她发现有些问题困扰着她。在原公司,虽然在工作上没啥奔头,但是 Stephanie 与同事以及上司的关系可谓亲如姐妹,处得不是一般

的好。如今在新公司,虽然工作内容充实了,薪资福利提升了,工作环境改善了,但同事之间的人际关系似乎相对以前冷淡不少。最重要的是,这个新的顶头上司还是一个喜欢把自己关在小办公室里,看上去难以接近的人,一个半月以来,除了交待工作上的事情,Stephanie 都没机会和上司说上几句话……

点评:跳槽,不是你与新公司签订了劳动合同就意味着万事大吉了。职场上,“跳蚤族”无处不在,许多人也是像 Stephanie 一样欢欢喜喜地从“驴背”上跳到了“马背”上,却突然发现要在“马背”上坐稳了远没有想象的容易,于是又想去找一匹新马载着自己。俗话说的是“千里马常有,而伯乐不常有”,而在职场上的情况则是“千里马不常有,而寻马人遍地是”。面对好不容易找到的千里马,你还是要虚心、耐心、诚心地学着怎么骑,而不是立马想着换一匹。

跳槽,几乎是每一个职场中人都要经历的人生大事。跳槽,需要一个人的勇气、智慧、真诚、责任心,需要对于新来旧往的人和事的包容、礼貌、仁慈、感恩——从大讲了,跳槽背后体现的是一个人的生活态度、处世哲学和个人修养。

(上接 A1 版)

丰田中国高层再调整 大规模变革拉开序幕

“毫无疑问,所有这些人安排都带有典型的丰田章男色彩。”丰田内部人士评价道。

观察人士分析,从某种意义上讲,丰田章男此番人事调整,意在过渡时代画上句号。而按照丰田将总部决策权分散到海外各地的最新精神,丰田章男需要让中国市场的决策尽快独立,以脱离对日本总部的过度“依赖”。

丰田中国高层首现本土经理人

见过董长征的人都说,董长征算得上是我国汽车工业职业经理人的一个缩影。

“作为一个外表朴实,内里精干的业务型领导来说,董长征是富于职业精神的”,一位熟悉他的人表示,“早在中国干汽车的人有一半是官员,另一半是合资代表,真正职业经理人并不多,董长征正是从那个年代脱颖而出的代表人物之一。”

作为丰田“全球发展愿景”的具体执行措施,原北京奔驰执行副总裁董长征出任丰田中国执行副总经理,负责企业事务及除雷克萨斯外的进口车业务,这是丰田中国高层首次引入本土职业经理人。

长期负责政府公关的董长征的出任将有助丰田更好协调丰田在华两家合资企业与丰田汽车之间的关系,同时推进丰田汽车原本高度闭合的产业链向着更高本土化方向迈进。

据丰田中国相关人士透露,董长征加盟丰田后将主要负责“企业事务”及除雷克萨斯外的进口车业务,董长征的副总裁职位是丰田汽车专为实现“全球发展愿景”而专门在中国地区增设的一个岗位,其工作职能重在“协调各方关系”,“推进丰田汽车在华本土化进程。”出任丰田中国执行副总裁后,董长征将成为丰田中国管理团队中职务最高的中国人。

“中国汽车行业发展到今天,中方职业经理人市场逐渐成型,也开始为跨国汽车公司所接纳,例如今年1月刚刚被雪铁龙集团任命为东风雪铁龙商务总部总经理的魏文清”,业内分析人士表示,“但是对丰田汽车高位素来由日本人掌控,相对保守的人事体系来说,毅然决定引入本土职业经理人,意味着丰田大规模变革刚刚拉开序幕。”

有行业人士大胆预测,“董长征”的加入,预示着丰田汽车将改革其闭合的供应链体系,加速合资车型国产化率的提升,甚至包括雷克萨斯国产化业务的推进。”

日系车中国化进程集体提速

在丰田近日发布的全球发展愿景中提到,至 2015 年,丰田全球汽车销量达到 1000 万辆,其中中国地区销量将占到丰田全球总销量的 15%。丰田战略重心正在转向以中国为代表的新兴市场。

在人事方面,中国部部长北田真治升任常务,作为中国本部副部长,将接替加藤雅大任丰田汽车(中国)投资有限公司总经理并继续兼任中国部部长。

“人事变动是丰田全球发展愿景的一个组成部分,加强本地化人员的提拔任命是加快本土化进程的重要一步”,丰田中国宣传部部长刘鹏表示,丰田一直对中国业务人员配置的合理性进行审视和调整。

2010 年,丰田在华销量 846 万辆,同比增长约 19%。与之相对,其日系竞争对手日产汽车则超越丰田实现了 1024 万辆的年销量,增幅达到了 35.5%。

为了稳固在中国市场的地位,丰田开始加速本土化研发,并加大对中国市场的人力和资金投入。

目前丰田在中国、印度以及中南美新兴市场负责市场开拓业务的日籍员工大约为 200 人。据日本媒体报道,为了进一步拓展海外业务、增强营销能力,并开拓销售渠道,未来丰田将从日本负责销售战略企划等部门抽调约 100 人,逐渐向中国等新兴市场派遣,以开拓销售网络,策划新车型以促进销售。