

企业留人十一招

黄仁仁 / 文

肆虐世界各地争夺人才的战火烧到了中国,使跳槽现象在这里也成了家常便饭。最近一项调查表明,在北京和深圳,大约 45%的就业人员有过跳槽经历。这一比例在上海也同样很高,该市有 56.3%的年轻人表示,希望能找到更好的工作。

关心人才关系到公司的根本利益。留住人才就等于降低了公司的招聘成本和前期培训费用。此外,能够留住人才的公司往往能更好地把精力集中在客户服务方面,而竞争对手则整日疲于招聘和培训新员工。

那些能较长时间留住人才的公司往往有着较高的工作效率。公司如果留不住精英人才,就会丧失推出新产品或实施新制度所必不可少的技术和经验。

小企业怎样留住人才

起步艰辛又求贤若渴的小企业在面对一些实力雄厚的成熟期大企业时,在为员工提供优越的工资待遇和工作条件方面,显然处于劣势。小企业要充分利用自身特点,化劣势为优势,避开大企业的锋芒,吸引人才,留住人才,这才是小企业发展的关键。除了物质条件外,小企业应从以下几方面入手,真正留住人才。

一、有竞争力的工资福利

有关如何赢得人才之战的话题,往往要从钱字说起,也就是工资待遇。

德勤咨询公司的一位总监说:“钱是很重要的。如果工资待遇没有竞争力,那么你在此基础上所搭建的高楼大厦就会倒塌。”

要想在工资方面具有竞争性,你就不能按照公司的内部章程制定工资标准,或每年只是涨个固定的百分比,而是要看某类人才的市场价格是多少并至少向这一标准看齐。

但是,保持工资待遇的竞争优势仅仅一味看齐还不够。对一些非留不可的顶尖人才还要在私下另行额外奖赏。正像美国罗森柏斯国际有限公司的 CEO 罗森柏斯所说的,“你对你自己所有的孩子都会喜欢,而不想让其中一个孩子感觉高人一等,可话虽如此,有的孩子拿回家的学习成绩就是比别的孩子好。”

员工福利所具有的长远意义也不能忘记。研究常常表明,丰厚的员工福利会增加员工的忠诚度。员工们看重的不是具体某个福利本身,而是这些福利说明了公司实行的是什么样一种企业文化,以及公司领导是如何关心员工利益的。

例如,总部设在美国的酒店管理公司就规定,各部门的总经理只要为公司服务了 5 年,就可以享受 90 天的带薪长假。这样一来,该公司员工的流失率一直是零。

当然,福利方面的投入会是很大的。但是,那些提供了丰厚福利的人说,就员工的积极性、工作效率、参与意识以及流失成本而言,回报也是巨大的。

SAS 软件研究所在这方面的做法就值得借鉴。其具体待遇包括研究所为员工提供全套免费健康保险、健身中心和洗衣设备,并规定一到下午 6 点,全体员工一律下班回家。在 SAS,任何有关福利待遇的提议都必须满足下面三个条件才能采纳:是否符合该机构的企业文化?是否符合绝大多数员工的利益?所期望获得的价值是否起码能达到投入水平?

在争夺人才这场战役中,不应该视钱过重,但又很容易出价过高。任何保住人才的战略方案如果仅仅是基于福利待遇的话,从长远来说都是不会成功奏效的。而要想成功,这样的方案就必须将符合市场价格的福利待遇同吸引人才的独特工作环境结合起来。提供高工资只能使你具备了一定的竞争实力,而并不能够保证你将赢得这场战争。下文

介绍的其他做法便是要解决这一问题。

二、未雨绸缪的留人计划

正如商场的竞争一样,如果做了有条不紊的规划,你就会有在争夺人才的竞争中取得佳绩。

正是有了规划,Boardroom 公司的副总裁海纳才能制订出她所称的自卫战术。她的建议是,要为某些个别员工的离职做好打算。她说,“每当员工辞职时,我手头总有一些应对方案。这样,真是遇到火烧眉毛的时候,我会知道该怎么做。”

要做好人才规划,必须了解员工到底为什么要换工作。那人们为什么要换工作呢?很多人都以为是由于经济方面的原因,但并不总是这样。有九成的情况是因为员工想要更具挑战性的工作。他们想要那种生动有趣、非常职业化和颇具挑战性的工作环境,使他们能够有所发展并更能把握自己的前途和命运。

员工无论年龄有多大,一般是在一家公司干到第三年和第八年之间最有可能与猎头公司联系。据一家猎头公司的人说,“这些人在一家公司干到这种程度,可谓事业有成,经常跑来跑去,他们会觉得自己的工作成绩没有获得认同,于是就想,也许应该接一接猎头公司的电话,至少听听他们会说些什么。”

制订保留人才策略的第一步是要做出一份商业计划,目的是帮助经理人员弄清员工流失所造成的损失和后果是什么,是否存在人才流失问题,并确定解决问题所付出的代价是否比人才流失造成的损失还要大。

三、CEO 的亲自沟通

LeadingtheWay 一书的两位作者甘多斯和埃弗龙都建议说,领导人需要“亲自与他人进行沟通交流。领导人的职责就是领导,而且要亲自领导”。

举个例子,IBM 公司普及计算部门的总经理阿德金斯为 30 多位非直接下属提供辅导,而且他提出每三个月和每一位员工交谈至少 30 分钟。他还实行了一种逆向辅导流程,即:让一位新员工来辅导他。这样,他可以从另一个角度得到反馈意见。

赛普拉斯半导体公司总裁罗杰斯把留住人才当作他这位 CEO 一件个人的事情对待。在他写的《NoExcusesManagemen》一书中,他解释了当一位重要员工说他想辞职时,他所采取的“回应策略”:

- 立即回应,在五分钟之内做出。没有比处理员工辞职更重要的了。
- 立即向上级汇报。如果赛普拉斯公司有人辞职,我希望这种事情直接报到我这里来。
- 认真倾听员工是怎么说的。
- 将你的反驳意见构思准备好。一旦了解了情况之后,就制订方案,看如何能说服这位员工留下来。
- 通过解决员工问题赢回他的心。
- 防止此类问题再度发生。这也是第一步:想一想你的员工,尽量预想到将来他们哪些地方可能会出问题。

四、为员工考虑的经理人

世界各地的经理人不光把留住人才作为个人的事认真对待,而且还在想方设法通过新颖和赋有创意的形式把此事做好。有些公司制订的计划,要求经理人到他们员工的岗位上做一段时间。例如,美国佛罗里达棕榈海滩的四季度假酒店就为酒店经理人员实行了工作交换日制度,使他们能够了解和体会不同工作职位的日常工作情况和员工平日遇到的各种问题。该度假酒店的经理戈斯塔恩说:“这样可以使他们进行换位思考。去年,我自己做的是洗衣房工作。”



戈斯塔恩说,员工流失现象本身减少了,但这项投资的最佳回报是员工的士气提高了。他说:“几个月之后,人们对此事还在津津乐道,因为我们已经体验了他们的工作,也就不会让他们做无法做到的事情了。”

五、良好的入职培训

员工上班的第一天,你留住骨干人才的努力就已经开始了,而具体的体现就是为他们提供的入职培训。

我们不妨研究一下联邦快递公司的经验。在 2000 年,联邦快递公司招聘了 35,000 名员工,他们大多数是补充离职员工的工作空缺。这足以使该公司主管人事的副总裁想要了解一下为什么会这样。经过专案小组的调查发现,员工流失问题实际上可以追溯到他们上班的第一天。目前所实行的入职培训流程不光效果不佳,很多时候根本就没有。

为改变这一状况,联邦快递公司推出一种“新员工培训套件”,内容包括 CEO 来信、事项清单、经理人员可以签字和进行个性化处理的欢迎信以及可根据具体情况进行修改的各分公司情况。该套件也为经理人员准备的一种管理工具。套件还包括一盘长 30 分钟的录像带,向新员工全面介绍公司的各种情况。录像带所传达的中心思想是:这家公司值得你长期干下去。

认识到正确为员工提供入职培训意义重大的公司绝不只联邦快递一家。在许多大公司中,一个颇具共性的最佳举措就是建立一套出色的员工入职培训计划,而最新研究结果证明,这样做是何等的英明。

康宁玻璃公司的一项研究发现,经过正面临入职培训的新员工三年后继续留在公司工作的可能性比没有受过类似培训的员工高 69%。

研究指出,“如果入职培训计划做得出色,新员工会觉得自己是团队中一位受到重视的重要成员。同时会对公司愿景有大致了解。并使新员工相信,他们都会受到耐心细致的培训。也为新员工与同事、上级和管理层之间发展友好关系提供了机会。”

第一印象是永恒的。如果你能充分发挥入职培训的作用,那么当你的员工在不可避免地遇到挫折后仍能保持积极向上、忠诚不渝的精神时,当你同样不可避免地遇到竞争对手的进攻,要把这些人从你的公司挖走时,你才能感受到入职培训的意义有多么重大。

六、为非全日制员工提供福利

若贵公司依赖很多非全日制员工的话,考虑一个建议:如果为非全日制员工提供全日制的福利,会招聘到并留住更优秀的人才,最终得到回报。其实,由于世界各地非全日制员工的数量在增加,因此为他们提供一定的福利正成为吸引和留住优秀员工而普遍运用的手段。

像联合包裹和星巴克这样的公司在这方面已经小有名气,它们为其非全日制员工提供了各种慷慨的福利。

随着非全日制员工比例的增加,尤其是假如像预计的那样,五十年代出生的人在跨入退休年龄前仍然以非全日制工作为主的话,那么向非全日制员工提供福利待遇就可能成为吸引和留住高素质人才较为普遍运用的手段。

马萨诸塞大学教授蒂利认为,为非全日制员工提供福利待遇的公司已经成为高素质人才青睐的去处,而这些人又反过来通过优质服务帮助这些公司成为更有力的竞争者。他说:“这样的公司现在很吃香,它们服务好,但要价也高。而要想提供优质服务,就得聘用长期合作的优秀人才。”

七、同事友谊

研究表明,员工若是和上班同事成为好朋友,一般情况下对工作都比较满意,而且效率会更高。根据盖洛普有关工作满意度的调查,在最重要的 12 个满意条件中,有一项就是员工说“我同事中有我最好的朋友”。

在中国,这个因素更具有意义,因为中国人的工作时间越来越长。根据 NOPWorld 的调查,中国员工每周的工作时间为 40.9 小时,高于 40.6 小时的世界平均水平。所以不难理解,员工若是和同事建立了深厚的友谊,工作起来就会更加舒心愉快。

为了营造这种友好协作的气氛,经理人员需要开展各种活动,增进员工之间的友谊。有些公司还擅长鼓励员工推荐自己的朋友来填补公司的职位空缺。

八、发展机遇

无论是马斯洛还是明茨伯格,人事问题专家早已提出了提供发展机遇的重要意义。正像一位路身高待遇公司的员工所说的,“假如我的工作没有挑战性,那么公司为我做的

其他事情再好,对我来说也是无所谓。”

根据《中国青年报》所做的一项调查显示,有 63%的年轻人换工作是因为他们认为这样做将有更多的发展机遇。接受调查的一位年轻专业人士说:“如果发现现在的工作没前途,我会毫不犹豫地选择离开。”年轻人更关注所做的工作是否能够使他们展示自己的才华,而不是薪水有多少。

SuccessLabs 的总裁菲利普斯表示:“我们每年研究员工调查时都会发现,员工们关心的首要问题其实是发展的机遇,而不是能够拿多少薪水,说白了就是能否学到吃遍天下的真才实学。”

九、员工归属感

许多公司都擅长扩大工作范围,比如,赋予员工更多的职责等等,但是很少有公司在丰富工作内涵方面做得同样出色,也就是更能使员工感到与公司的奋斗目标息息相关。那些能够提供这种归属感的公司更容易留住骨干人才。

很多公司的员工经常和公司的目标或发展前景脱节,而埃克森美孚石油公司使员工对自己在整个公司中所扮演的角色有了一个更清楚的认识。该公司为那些操作工厂设备的流水线工人制定了一套培训计划,使他们可以看到公司的发展前景。

在中国一家生产手提包的工厂中,工厂经理的一个最大的创意就是把完成的手提包样品挂在工作区域。这种看似很小的举动却使工人们有了一种更强烈的自豪感。

类似这样的做法可以使员工积极开动脑筋,想到他们本职工作以外的事情,比如,如何解决问题以及如何以批判的眼光看待问题等等,这些都能使员工有一种主人翁的自豪感。

十、一个关心员工的好老板

研究表明,员工喜欢某个工作,五至六成原因是他们有一个好老板。其实,人不是冲着公司工作的,是冲着人。而且老板如果非常好,别人会死心塌地地跟着他干。

好老板会对自己的得力干将关怀备至,会时时注意哪些举动将有助于员工的事业更上一层楼并指引他们远离错误决策。好老板让员工参与决策,想员工所想,急员工所急。

这其实就是平易近人,兼听广议。很多情况下,员工真的只是想和你聊一聊。领导者可以通过问下属这样的问题来积极倾听员工的心声,“事情好在哪儿呢?”“我怎么能帮到你?”等。

如果员工和上级有这样的谈话,他们就知道,作为个人来讲,老板是体谅他们的,愿意倾听他们的意见,理解并感谢他们这样做。

而公司要想使员工满意并留住人才,这些都是很重要的。

十一、领导技巧培训

公司要想有出色的老板,就必须把他们培养成这样。你可以创建一家优秀的公司,但如果到头来员工的老板太差劲,他们很快会走人。Synovus Service Corp 的总裁詹姆斯说:“对大多数员工来说,老板就是公司。”在孟山都公司,足足有半数高级经理人的奖金是根据他们管理员工的技巧而确定的。

为了增加留住骨干人才的机会,Synovus 要求它的所有经理人都必须参加公司举办的“领导力之根本”研讨会。他们还必须符合公司的“领导能力模型”,该模型要求经理人在以下四个方面都要取得优异成绩:体现公司价值、与员工分享公司愿景、帮助员工事业有成以及管好公司各项业务。

研讨会的一个重要内容是学习如何处理好矛盾冲突,因为若不及时解决矛盾,一旦积压,就足以使员工逃之夭夭。其他内容包括沟通技巧,主动倾听技巧以及人际关系技巧等等。

9. 努力创建并维护企业文化

“可以说,作为一个新创业公司或是菜鸟公司,你所做的最重要决定在于你所雇佣的员工。”BuzzMob CEO JeffJackel 说。“而且这个决定在雇佣第 15 名员工时的重要性不亚于招聘第 3 名员工。”他强调,在关键的起始阶段,每个雇员应该很好地适应并提高企业效率与文化,如果不能,那么他们不是合适人选。

虽然创建并培养企业文化的主要责任在于 CEO,但这项任务将永无休止。“企业文化这一微妙要素在企业中的重要性不容低估也不容忽视。”Jackel 称,他无论如何每周五要抽一天的时间专注于企业文化。

“很多很好的产品和服务由于在企业文化方面的缺陷而导致失败。如果你不断地培养企业文化,如同你着手公司业务中的其他方面一样尽力,那么你的企业定会卓有成效且员工神采奕奕。”

(来源:慧聰网)

9 位企业家谈如何用企业文化留人

招聘优秀人才只是成功的一半,你还需要营造一个让员工能茁壮成长的环境。

下面让我们看看 9 位企业家为建立优秀团队和留住人才提出的建议:

1. 不要停下招聘的脚步

Placemeter 创始人及 CEO Alexandre Winter 说,“人才招聘是一个持续的过程,并非解决一时之需”,他建议招聘时不需对工作进行具体描述。“雇佣深谙技术、产品或是商业的人,但只青睐那些令你眼前一亮的人。”对个人的职业生涯做出考虑也是至关重要的——使他们适应新的工作职责并留心他们所处的阶段和他们前进的方向。Winter 称,对聪明睿智的员工犯的误差之一便是短时间内给予他们太多任务,从而让他们江郎才尽。

2. 鼓励员工以企业家身份思考

Caroline Ghosn CEO 及联合创始人称,“在创业中,每个人都需要像雇主和创业人那样进行思考”,他鼓励大家深思,“如果我来经营这家公司时会如何行动?”“要使每个人都感到自如舒适,并使得整个团队从他们整体的智慧中获得的益处大于个体的总和。”

雇佣并培养“全人”也是至关重要的,她说。“我们对队友的健康、个人需求及状况鼓励进行开放式对话。”这也许包括对刚做母亲的员工建立一项富有弹性的工作日程或是派一名开发人员到编码训练营。“最终,这使得员工更加快乐健康,在工作中更富有效,并提高了工作效率。我们极为关心综合人才的成长。”

3. 切记你的员工便是你的生意

“在公司生命周期的任何阶段,招聘是你所能做的最重要的事情。”Skillbridge 的创始人称,“牛人与泛泛之辈的区别在于成功与平庸,创始人从一开始就在这方面投入的精力甚少。”他还说,在创业中,你的第六个雇员应该成为招聘人员,因为他可以花时间招聘到其他优秀员工。

4. 以身作则

“作为公司领导,你的员工会参照你的所作所为开始,”Unrollme 联合创始人 Jojo Hedaya 称,“如果你早到,并总是专注、乐活,这给团队的其他人营造了向上的氛围。”对公司及其使命满怀热情、设定目标和期望并兢兢业业,你的团队也会以你为榜样。

“我总是坚信,一名优秀的领导会付出很多,但同样也回报颇丰。”Hedaya 称,“我总是对团队解释,我们是一个家庭,心中拥有同样的目标和价值。我们是兄弟姐妹,为对方做任何事都在所不辞。”Hedaya 告诫说这并不仅仅是融入团队的窍门,还需要团队人员适应。每个人应该自得其乐,乐享自己所为,如果你觉那些很优秀的开发者很难和团队相处,那么你最好炒了他们。

5. 性格举足轻重

BaldwinDenim 位于堪萨斯城,经营 mom-and-pop 商店要和顾客打好交道。“我们想要雇佣十分优秀的人才,健谈而阳光,首要并且至关重要是他的性格,”Matt Baldwin 称,他说 Baldwin 的员工留存率很高,且公司高管经常是由内部提拔。“我们的员工应具有同我们品牌一样的品质。”

6. 不要低估自由职业者

对于一些企业来说,自由职业者的作用非同小可。“我乐意说我有一批自由职业者,这意味着我雇佣了优秀的人才,而不是用我们遥不可及的高薪来吸引他们,”Guesterly 的主创人称。此外,电子支付等技术使得支付

和文书工作变得更为容易。“因为我们是新创办公司,发展较快,彼此都惺惺相惜。Hofstetter 还推荐招聘大学生和刚毕业的研究生,他们专业性强、渴望求知、薪水要求低并热情饱满。另外,在技术领域想要寻求帮助时,这些年轻人很有可能在最前沿的技术方面游刃有余。

7. 倾听你的内心

如果认为某人是个奇葩或对他有所怀疑时,采取信任,你可能会保留意见。另外,如果你对目前一名员工的业绩有所怀疑时,不要担心,顺其自然就好。有句创业谚语:缓慢雇佣,快速解聘。“企业文化需要付诸行动,并非自然形成的。”Sketchfab 公司的联合创始人及 CEO 称。

8. 给予员工所有权和灵活性

“我们确实鼓励这里的每一个员工都身心快乐,”GinLaneMedia 公司的首席执行官 Emmett Shine 称。他的企业寻求有抱负、自主性强且具有创新精神的技术人员,这些人不会被传统的企业吸引。“这使得我们的管理结构不能过于庞大和复杂,鼓励我们的团队成员对其创造拥有所有权并认可他们在创造