

留住你的新员工

● 丁 玲

内容摘要 现代企业对人才的渴求达到了前所未有的程度。然而,如果企业不对新招的员工进行有效的管理和控制,很快就可能失去他们。因此,如何留住这些人才,成为企业一个十分现实的问题。本文提出应从招聘、岗前培训以及沟通等方面着手,使其安心、稳定地在企业工作。

关键词 新员工 人员流动 管理

新员工是企业的新鲜血液,也是企业保持生机的源泉。合理的人员流入,不但可以解决企业人员缺乏的问题,也能为企业带来新的活力。然而,目前我国很多企业的人员流动率普遍偏高,每年的人才流动率达到了20%左右,特别是新员工的流失率更高。很多企业都处于招聘——流失——再招聘——再流失的循环中,不但造成招聘和培训中财、物资源的大量浪费,而且由于这些员工在企业停留时间短,还未能创造出应有的价值就离开,企业的人才缺乏问题没能得到及时有效的解决,也严重影响了企业正常的规划和运营。

一、把好入口关

1.企业在招聘之前,应认真做好人力资源规划和岗位分析,确定要招聘的岗位名称、数量及其胜任资格。现在有很多企业由于在招聘的时候没有做好企业内部人员的供需调查分析,盲目招聘,结果造成人员闲置。新员工到企业后发现无事可做,不能学以

致用,或者是没有发挥自己能力的空间和舞台,有些员工就会离开公司。

2.要设计科学合理的招聘程序,并严格按照该程序执行。在招聘时应根据岗位说明书的要求,对员工相应的能力、品行和潜力做全面细致的考察,做到能岗匹配。例如,可对员工的工作背景和简历做相应的了解和记录,看其有没有不良的记录。特别是对有频繁跳槽经历的应聘者,要了解其跳槽缘由,并做好品德和个性的测试。

目前,有很多企业用人心切,在招聘的时候马马虎虎,对员工的工作能力、潜能等没有充分地了解。结果是,要么能力低于岗位要求,不能胜任,工作表现差,企业只能解聘,另谋他人;要么招聘进来的人员能力大大高于工作岗位要求,大材小用,如果企业不能在短时期内作出调整,这些能力很强的新员工很可能会主动要求辞职。这种现象也常发生在校园招聘中,很多企业为了充门面,到高校内招聘本科生和研究生,却让他们干中专生或是高

中生就可以干的活。这些新员工一般也不会长久呆下去,有的甚至在报到不久了解到实际情况后就离开公司。

3.企业在招聘时无论是对于公司还是对于岗位本身的宣传和承诺应真实、客观有效,不能片面夸大,更不能哄骗,给应聘者过高的期望。一旦他们进入公司后了解到实情,心理落差太大,失望之余,还会产生对公司形象和管理水平的怀疑。满意度颇低,忠诚度也就很难高,即便是暂时留下,也是在等待时机离去。

而且,如果企业一味地用高薪、高福利去吸引员工,在吸引到优秀的应聘者的同时,也吸引到一大批不合格的应聘者来应聘。在企业的招聘预算不是很高,招聘程序简化的情况下,这些不合格者会想方设法骗过招聘人员,混进公司。如果企业能及早发现将其解聘,损失也许还会小一点;如果企业不能及时发现,那么这些人员在岗位上拿着高工资,却不能给企业带来应有的效益,甚至还会影响到其他的工作,给企业造成巨大的损失。

因此,企业在招聘时一定要尽量事实求是地宣传,既要宣传企业的现有优势和发展前景,吸引优秀的应聘者来应聘,也要客观地描述企业的现状,甚至还可以把工作中可能遇到的困难告知应聘者,让他们有心理准备,在应聘前就作出选择。例如,现在就有许多的企业在招聘业务人员的时候,就明确告诉应聘者,这份工作可能会经常出差。这样,如果应聘者愿意接受这个职位,那他也就等同于愿意经常出差。

4.通过订立期限较长的合同留住骨干人员。

二、做好岗前培训

新员工进入一个新的环境,接触到新的同事,特别是对那些刚跨出校园大门的学子,要适应这些新的环境,通常都需要一定时间的熟悉与磨合。在这段时间内,新员工一般比较焦虑、紧张和拘谨。企业应想办法帮助他们克服困难,顺利渡过这段时期。例如,可以通过参观企业、宣传企业文化、学习企业的管理规章制度以及不断沟通等方式,让他们尽早融入到企业中来。对于有工作经验的新员工,特别是工作时间

较长的新员工,由于他们还存有原来企业的一套做事风格和思维模式,企业应着重多宣传本企业的独特的企业文化、经营理念和管理制度,帮助他们调整和适应。同时,也可通过举办一些团体性的活动使新老员工充分接触,相互交流,增强他们的团队意识与合作精神,尽快融入到企业当中。此外,企业也应就薪酬、福利、晋升制度等新员工比较关心的问题,制定新员工手册,发给新员工,组织大家学习,并作现场答疑。

在解决好思想问题的同时,企业也要加强新员工的知识和技能的培训。要让这些新员工,尽快掌握上岗所需的基本知识和技能,使其能轻松愉快地地上岗,在工作中体现自己的价值。

三、加强与新员工的交流和沟通

企业可以通过多种方式经常与新员工沟通,了解其想法。

企业应注意做好新员工的满意度调查,了解他们对企业、工作的看法。例如,可以就面临的困难和问题,需要上级和同事的哪些支持和帮助,以及未来的职业生

涯发展规划等问题,与他们进行沟通。

除此之外,企业应鼓励新员工多提意见和建议,并对那些合理的、好的意见给予一定的物质或精神的奖励。企业应主动积极地多与这些新员工沟通,了解其对该企业的看法,无论是刚踏上工作路程的学生,还是那些有实际工作经验的员工,他们在了解本企业的过程中,都会不可避免地与自己想像的情形或是其他企业作比较,看出哪些是本企业做得比较好的,哪些还存在问题,需进一步改进的。而且,一般而言,这些新员工可谓是初生牛犊不怕虎,也比较敢说,只要企业真诚地与他们沟通,相信一定会有所收获。

留住你的新员工,让他们在公司安心、稳定地工作,由新员工转变成老员工,不但可以降低成本和损失,为企业创造出更多的价值,同时也有利于企业人才梯度的合理分布,有利于企业的长远规划和发展。

(作者单位:厦门大学)

(责编:王毅)

青岛市机关事业单位人员管理社会化的新延伸

(本刊讯)近日,青岛市人事局和财政局联合出台了《市直机关事业单位新补充工勤人员实施派遣管理的试行意见》,要求从现在开始,市直机关新补充工勤人员必须实行派遣管理,并鼓励事业单位对新补充工勤人员实行派遣管理,以进一步推进机关事业单位后勤工作社会化,建立“能进能出”的工勤人员激励机制。

此次出台的“意见”对工勤人员派遣管理的主要措施包括:机关事业单位派遣中心根据用人单位的要求及后勤编制定岗情况,面向社会招聘、考录和储备符合条件的人员,经用人单位认可后,派遣合格人员上岗。被派遣人员人事关系与用人单位相分离,派遣中心负责被派遣人员工作合同的签订和管理,派遣合同一般为1

到3年。被派遣人员的工资、社会保险费用、住房公积金及相关福利待遇由市财政局拨付给派遣中心,派遣中心具体负责向派遣人员支付或缴纳。由此,用人单位对工勤人员只负责“用人”,与工勤人员间不再有人事依附关系。

“意见”的出台,标志着青岛市的人才派遣制度在实现新延伸中步入快速发展的轨道。