

员工“离职后”管理

随着企业用人成本的逐步提升,越来越多的服装企业开始关注员工离职管理。而完善的离职管理系统应当与员工招聘、甄选、评估以及日常管理系统合理对接。众所周知,通常情况下,企业对于离职率的控制工作并非在员工提出离职之后,而应从员工入职时抓起。但对于那些确定要离职的员工做好离职管理对于企业发现现存问题,降低离职率具有同样重要的作用。

一项调查数据表明,约有 60% 的企业拥有一套相对稳定的招聘和甄选程序,近 20% 的企业已有或正在建设严格的招聘评估程序;但是

员工离职时,建立了面谈记录制度或者对员工离职原因进行了统计分析,基于该分析报告着手改善公司内部留用环境及管理文化,并做好员工离职后续管理的企业几乎不足调查企业的 3%。由此可见,建立一套完善的离职管理体系对于我国大多数企业而言仍是未来需要努力的目标。通常一提及离职管理,大多数人会首先想到“离职面谈”、“离职手续”等环节。虽然这些在员工离职前的“最后工作”十分重要,但是对于离职管理系统而言,对员工的“离职后”管理更是关键却常常被忽略的环节。

“离职后”管理乃企业人力资源管理的必要环节

许多企业的员工管理工作在该员工离职后戛然而止,然而,完善的离职管理系统则要求企业在员工离职后仍继续其管理工作,即所谓的员工“离职后”管理。该管理包括依据离职面谈进行分析总结,对现有运作体系进行必要的调整与修改,以及进行离职员工追踪与管理两个部分,而这两部分内容对企业都具有积极的现实意义。

一方面,倘若企业建立了完善的离职面谈流程,员工在离职前,其直属领导及人力资源部的相关负责人都会与其进行深入的沟通。大多数员工在此时愿意将平日中看到的问题及离职的原因告知面谈者。对于企业的许多员工而言,由于在司期间这样或那样的顾虑,对于企业的种种不满常常被刻意掩埋起来。虽然,也有少数的离职员工抱着“不做和尚,不再敲钟”的心态面对离职面谈,但对于绝大多数离职员工而

言,由于不再有过多的心理负担,只要主持面谈者表现出诚意,离职员工是愿意将实情全盘托出的。无论这时员工所谈是抱怨还是建议对企业都是有价值的。往往一个员工的抱怨之声并不仅仅代表其个人,虽然提出抱怨者离开了公司,但如果企业能够在此时给与重视,及时予以解决,就可以防止更多的员工相继离开。

另一方面,只要领导心胸开阔,眼光长远,离职员工就仍然是公司的人力资源。离职员工之所以仍是公司的人力资源,是因为他们的作用主要表现在:一是给公司传递市场信息,提供合作机会;二是介绍现供职机构的经验教训,帮助公司改进工作;三是他们在新岗位上的出色表现,会折射出公司的企业文化之光。因此在员工离职后继续追踪他们的信息对于企业仍具有重要的意义。



将离职员工纳入企业的人力资源范畴

俗话说“好马不吃回头草”,许多公司总认为让离职员工重新回来,似乎表明企业可以随便进出,因此十分抗拒。实际上,如果公司能够摒弃“好马不吃回头草”的陈腐概念,欢迎跳槽的优秀人才重返公司效力,其好处将大大多于弊端。其一是聘用成本低,二是“回头好马”的忠诚度较高。善待离职员工,无形中体现了企业的人文关怀,其实就是善待公司在任的员工,善待公司的今天,也是善待公司的未来。鉴于以上原理,目前许多大的企业不再被动的等待离职员工重返企业,而是主动做好离职员工的信息跟踪工作,以便在合适的时候寻求与员工的再次合作。即使员工最终没有回到公司,企业也可以通过适当的形式与离职员工保持沟通,以获得有效的信息与资源。因此,企业应把善待离职员工看成是

企业文化的组成部分而加以重视。

近些年,国外某些大公司的人力资源部就有一个新职位——“旧雇员关系主管”。它设立的基础是:以前的雇员也是公司的重要财富。世界著名的管理咨询公司 BAIN 公司就建立一个前雇员关系数据库,存有北美地区 2000 多名该公司前雇员的资料。而旧雇员关系主管的工作,就是跟踪这些人的职业生涯变化,甚至包括结婚生子之类的细节。只要是曾在 BAIN 公司效力的雇员,都是定期收到内部通讯,并被邀请参加公司的聚会活动。而麦肯锡公司则把离职员工的花名册称之为麦肯锡校友录,其中不乏 CEO、高级管理人员、教授和政治家,麦肯锡从他们那里获得了大量的商机。以生产服务器著称的 SUN 公司的 CEO 迈克尼也说过,他为 SUN 培养出众多的 CEO 而感到自豪而不是悲感。这三家世界级的公司善待跳槽员工的理念和做法及收到的效果值得我们深思。

目前在中国,能建立旧雇员关系管理的企业屈指可数,但我们相信,未来会有越来越多的企业将建立前雇员关系数据库。“离职后”管理将在企业中发挥越来越重要的作用。

变革从离职开始

留人(Procrvation),是构成人力资源管理框架“5P”中非常重要的一项职能。员工离职给企业带来的成本是非常巨大的,但成熟的企业懂得如何利用员工离职,将其负面影响减少到最低程度,甚至创造出更有效的价值。这就要求企业建立健全而有效的离职管理系统,在员工离职后,能够对离职面谈进行及时、全面的总结和分析,找到员工离职的真正原因。一般来说,员工离职的原因是多方面的、复杂的,但归纳起来,不外乎三个方面:个人原因、组织内部原因与组织外部原因。全球著名的人力资源咨询公司 HEWITT 又将导致员工离职的关键要素拓展为如下 7 个方面:

- 1、领导层。员工与领导层之间的相互信用程度。
- 2、工作/任务。员工工作/任务的影响(获得认可),工作的挑战及工作的兴趣。
- 3、人际关系。与上司/同僚/客户/下属等多维度的人际关系得处

理。

- 4、文化与目的。组织文化与员工自我实现的要求的一致性。
- 5、生活质量。实际工作环境,工作与家庭生活之间的平衡。
- 6、成长机会。获得晋升、成长、训练和学习的机会。
- 7、全面薪酬。工资与经济性报酬、福利。

通常情况下,纯粹由于员工个人原因,如身体疾病、家庭原因而导致

最终离职的情况实属少数,即使员工是由于个人原因而离职,大多也与组织有着千丝万缕的联系,比如工作中的人际关系不和谐,或者个人职业兴趣与现有职位不符等原因。因此企业在员工离职后,应该从员工的离职原因着手,发现企业现存的问题,懂得举一反三,对企业文化、流程运作进行必要的变革,防止类似的问题再次出现,避免因同一原因导致其他人员的流失。

