

核心人才 保留计划指南

How to retain the best employees

| 方法 | 教程 |



目录

CONTEXT

一、员工离职原因分析.....	5
1. 经理.....	5
2. 赏识度.....	5
3. 公司前景.....	6
4. 沟通.....	6
5. 发展.....	6
6. 工资发放过程.....	6
二、如何让员工留在公司?	8
1. 完成工作需要什么.....	8
2. 员工从工作中得到了什么.....	8
3. 有助于实际完成工作的因素.....	8
4. 促进工作的因素.....	8
三、提供学习与发展机会.....	9
1. 为学习和发展奠定基础.....	9
2. 对学习和发展机会的考虑.....	9
3. 学习和发展的选择.....	10
四、经理培训建议.....	11
(一) 一对一的学习和发展.....	11
(二) 专注以下四个领域.....	12
1. 深入挖掘.....	12
2. 开阔员工的视野。.....	12
3. 回顾成功和学习。.....	12
4. 鼓励同事反馈。.....	12
(三) 优点与缺点.....	12
五、什么是教练?	14
1. 公司的士气如何?.....	14
2. 可以先运行一个试点项目吗?.....	14
电子书读者福利.....	16

研究内容



一、员工离职原因分析

1. 经理

根据调查，人们离职的首要原因是他们的经理。

主管作为企业的实际代表，每天与员工打交道。与老板关系不好的员工很少对自己的工作感到满意。因此，员工与经理之间的关系十分重要。当这个关键的接触点崩溃时，员工很可能会离开。

另外，44%的受访者说他们离职的主要原因是因为老板。

以下是员工对他们的经理的最大抱怨。

- 1) 把员工的工作成果据为己有
- 2) 不相信或授权给员工
- 3) 不在乎员工是否工作过度
- 4) 在薪酬问题上，不支持员工
- 5) 聘用/提拔了错误的人
- 6) 不提供关于工作的指示
- 7) 事无巨细地管理员工，员工没有自主权
- 8) 多关注弱点，少关注优点
- 9) 没有设定明确的期望

该研究还调查了是什么让员工对工作投入，又是什么驱使他们去找新工作。该研究名为“成功企业文化的公式” (Formula for a Winning Company Culture)，调查了 50 多万名员工，揭示了影响员工满意度的主要因素，以及他们在未来 6 个月内离职的意愿。

2. 赏识度

员工是否对自己的工作感到满意？研究发现，员工满意度最重要的一点为员工的赏识度。这是最未被充分利用的员工敬业度工具之一。而

它非常容易做到，并且 0 成本。

3. 公司前景

员工对公司未来的看法对他们的满意度和离职意向也很重要。
在未来 6 个月里，坚定认为公司前途光明的员工离职的可能性只有中立员工的一半。另一方面，不同意这种说法的员工离职的可能性是中立员工的 2.6 倍。

4. 沟通

主管和员工之间是否有频繁的双向沟通？
我们发现频繁的双向沟通是员工满意度的重要驱动因素。

5. 发展

员工是否有足够的学习和发展机会？
发展是满意度的第五大最重要的因素，但在减少人员流动方面排在第三位。

6. 工资发放过程

员工们想知道公司是如何决定薪酬的，以及这是否是一个公平和透明的过程。
值得注意的是，就员工满意度而言，相对于市场来说，他们的职位薪酬相对较少。重要的是他们对工资发放过程的感受。事实上，在决定员工满意度方面，人们对自己薪酬的感受比薪酬本身的影响大 5.4 倍。

综上，员工在工作中经历的每件事——从他们的工资到工作场所的沟通——都会影响他们每天的满意度。

那么，企业如何将这些因素转化为公司的机遇呢？例如，如果有一个员工不相信他们的经理，那么领导者该如何教经理与他们的员工建立信任？同时还要考虑，公司内发生了什么使得这些情况存在？

新一代的劳动力对工作的热情打破了现状。他们在寻求晋升和职业机会的同时也会想要自身的成长。而这种变化会给企业带来新的挑战：企业如何帮助他们实现这一点？

二、如何让员工留在公司？

为了提供一个满意的员工体验，企业需要保持高敬业度，并承认团队中有高绩效的贡献者。以下是留住员工的四个要素，每一个都被分解成四个子要素。这些是高绩效组织的基石。

1. 完成工作需要什么

目标——知道自己的方向

调整——做适合自己的工作

计划——知道如何前进

空间——在工作中进步所需要的空间

2. 员工从工作中得到了什么

身份——员工如何看待自己

价值——总回报

意义——找到成就感

成长——技能知识的掌握和进步

3. 有助于实际完成工作的因素

贡献——有影响力

得分——测量进度

动力——是否有惰性

投资——是否参与其中

4. 促进工作的因素

领导能力——有指导者

人际关系——人际沟通

工作环境——企业文化，生态系统

工作状态——体力恢复，工作与生活的平衡

归根结底，敬业的员工表现得更好。为了让他们参与进来，企业必须提供正确的学习和发展机会，这样他们才能从工作中获得成长和意义。

三、提供学习与发展机会

1. 为学习和发展奠定基础

事实上，每个人的学习方式都不一样。每个员工都有自己的发展目标。企业不能只提供课堂培训或采取一刀切的方法。理想情况下，每个员工的发展需求都是单独解决的。虽然看起来是成本高昂，但这里有一些提示和技巧。

此外，学习和发展是双向的。如果员工觉得自己没有得到合适的学习机会，他们应该坦然地说出来。为了使任何学习和发展活动有效，以下几点必须到位：

- ❖ **员工需要认同公司的愿景、使命和价值观。**他们还需要了解他们的日常工作是如何影响大局的。重要的是，领导要始终如一地告诉员工为什么他们的工作很重要。
- ❖ **员工需要信任他们的同事、经理和领导。**如果员工不相信与他们一起工作的人，他们就不会想要诚实地讨论有哪些地方还需改进或者展示他们的弱点。当企业中的信任缺失时，企业会失去来自各级员工的见解，而这些见解是管理层所不具备的。
- ❖ **员工应该感到薪酬程序是公平和透明的。**从招聘到多年的绩效和服务奖励，员工应该知道他们的薪酬是如何确定的，以及如何才能增加他们的收入潜力。如果薪酬与工作表现无关，或者员工觉得自己的技能在公司没有得到应有的奖励，他们就不会在开发新技能上多花心思。

2. 对学习和发展机会的考虑

学习和发展的选择最好是针对个人定制的。每个人都有不同的学习风格。

- ❖ **提供多种选项，而非“一刀切”。**除了传统的课堂，还可以考虑在线培训和网络研讨会。
- ❖ **员工、经理和人力资源部门共同承担发展责任。**如果需要额外的培训，员工应该觉得他们能够畅所欲言，并主动提出要求。
- ❖ **培训主管将产生连锁反应。**是否有未开发的内部人才和资源？给人们机会去传播他们所获得的知识。

- ❖ 处理短期需求，使学习持续进行。企业怎样才能使员工整体水平提高呢？
- ❖ 在领导中建立信任。开放的交流可以帮助揭示员工中可能不太明显的需求。
- ❖ 根据不同的学习风格搭配不同的学习选择。并不是每个人都对传统的课堂训练感兴趣。了解员工对不同学习方式的反应。

3. 学习和发展的选择

一种方法并不适合所有员工。也并非所有的方法都要成为企业预算的负担。以下是一些不同选择。

- ❖ 职业辅导/赞助项目。在大公司里，这可能是员工接触高层管理的一种方式，否则他们可能没有这样的机会。在较小的公司，它可以产生跨部门的沟通和协作。
- ❖ 现场培训课程。这些可以提高与工作和管理相关的技能。主题可以包括“如何向上管理”或“了解客户”。这些可以而且应该适合公司的需要。
- ❖ 领导力培训课程。像“管理者的效率”和“管理者的勇气”这样的话题，对授权管理者解决问题和取得成功大有帮助。
- ❖ 课程和证书的学费报销。对于那些没有内部培训资源的公司来说，这是一个很好的选择。这也是一个很好的机会，员工可以与同事分享他们学到的知识。
- ❖ 一对一的辅导。这是一个新兴的趋势。其目标是引导员工发现自己的发展道路。一对一的训练比传统的课堂训练更能起到决定性的作用。
- ❖ 工作交换。这是建立跨部门同理心的好方法。它可以帮助个人了解其他人可能面临的日常障碍。

四、经理培训建议

为了帮助公司的经理成为最好的经理，鼓励他们告诉企业他们需要学习什么。一旦确定了他们的学习需求，就可以为经理们创造交流的空间，这样他们就可以分享最佳实践并互相学习。

最后，经理们只有一个工作：雇佣最优秀的人才，并不断地吸引他们。管理者知道谁有才能。如果他们不能满足最优秀员工的基本心理需求，他们就浪费了多年的经验。

虽然了解员工想要什么、需要学什么很重要，但精通一些核心能力也很重要：

- ❖ **如何要求和给予反馈？** 管理者应该知道如何给予和接受反馈。相反，应该鼓励员工接受反馈。这样做可以激发更健康、更有成效的对话。
- ❖ **如何最好地激励员工？** 经理必须确定每个员工的动力；发现个人的优势、发展领域、工作方式和沟通方式。有了这个基础将有助于经理有效地与每个员工一起工作。
- ❖ **如何进行绩效对话？** 管理者需要为绩效评估建立一个策略。企业希望从这些对话中得到什么结果？
- ❖ **如何与员工进行薪酬对话？** 当员工对自己的薪酬有疑问时，管理者应该能够解释薪酬决定背后的原因。
- ❖ **如何与其他经理联系，学习他们如何解决问题？** 当管理者在一起工作时，他们可以使彼此受益，也可以使整个公司受益。

（一）一对一的学习和发展

学习和发展可以融入到公司的日常工作中。确保一对一会议有明确的目的。

把这段专用时间当作员工会议。经理如何利用这段时间来满足员工的需求？

仔细思考员工想要怎样成长的路线，以及该如何进行与此相关的谈话。

（二）专注以下四个领域

1. 深入挖掘

员工在某一领域可能是专家。经理怎样才能比他们在自己的领域里更专业呢？围绕如何做到这一点设定一个目标。

2. 开阔员工的视野。

确定一些能为员工提供更广泛经验的项目和机会。

3. 回顾成功和学习。

这是一种向员工传达学习应该持续的方式。

讨论员工刚刚完成的最后一个主要项目。哪些进展顺利？员工在哪些方面做得不好？他们有哪些学习机会？鼓励员工设法与团队的其他人分享这些经验，这样每个人都能一起成长。

4. 鼓励同事反馈。

来自同事的反馈和来自经理的反馈一样有价值。对员工来说，了解他们的工作是如何影响和影响周围的人是很重要的。

（三）优点与缺点

只有了解自己的优点和缺点，人们才能进步。企业的目标是获取员工的信任，坦率地讨论他们的弱点。

谈论擅长的而非不安全感是人类的天性。当管理者关注长处时，它给了员工一个机会去磨练他们感兴趣和兴奋的东西，从而提高整个员工的敬业度。另一方面，谈论弱点也是一项重要的技能。这样做真的可以帮助员工进步。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)的一次采访提出了这样一个问题：“如果教练和从业者、人力资源经理和领导者只是沉溺于他们基于优势的方法，因为他们没有勇气告诉人们坏消息，告诉他们需要听到什么，而不是他们想听到什么，那会怎样？”

再进一步说，在教练的世界里，有些人之所以能留住客户，是因为他们花了大量时间告诉客户他们想听什么，他们擅长什么。

虽然这种策略可能有很大的短期效果，但它不会给那些正在接受培训的人带来任何真正的职业发展。

经理是否准备好了不仅告诉人们他们想要听到什么，而且还要告诉他们需要听到什么？及时、全面的反馈将帮助人们在自己的岗位上取得更大的成功。

五、什么是教练？

关于教练的定义，有很多不同的观点。教练是指导吗？还是咨询？这里其实有细微的差别。国际教练联合会提供了一个简洁的定义：

“与客户合作是一个发人深省和富有创造性的过程，可以激发他们最大限度地发挥个人和职业潜力。”

在基本层面上，教练内容可以包括以下内容：

- ❖ **帮助个人把握发展机会。**员工如何达到“下一个层次”？他们知道下一关是什么吗？
- ❖ **职业规划讨论。**帮助员工明确他们的职业发展方向。
- ❖ **冲突解决援助。**帮助员工进行一次困难的谈话，找出处理问题的工具
- ❖ **反馈沟通工具。**帮助员工了解如何给予和接受反馈
- ❖ **“管理向上”支持。**如何以一种尊重的方式对老板或老板的老板发号施令？

要牢记，发展是全面的。一定要弄清楚具体方面。通常，在教练那里倾诉比去人力资源部更安全。

如果质疑聘请教练是否对企业有利，可以考虑以下两点：

1. 公司的士气如何？

任何项目都应该根据文化进行调整。
教练与反馈意见一样，需要被重视。
现有的员工对指导有激情和天赋吗？
聘用全职员工可能比聘请顾问便宜。

2. 可以先运行一个试点项目吗？

在全公司范围内使用之前，先在一小群员工中试用一下。

最后，留住和激励公司内的优秀人才需要一个多方面的方法。在考虑如何打造一支更敬业的员工队伍时，请务必考虑以下几点：

1. 花时间认可员工的努力工作，并以对个人有意义的方式去奖励。如果员工得到认可，69%的员工会更加努力工作。
2. 让认可成为整个公司的习惯。让员工互相认可。它可以建立良好的关系。
3. 找到衡量敬业度的合适方法。但如果企业并不愿意采取实际行动，就不要问员工相关问题。

请牢记，在企业中培养人才是企业能获得长期成功的最佳投资！

电子书读者福利

看到电子书的朋友们,恭喜你获得这份专属读者福利——帮助提升员工满意度的小工具“蚂蚁工资条”免费试用资格。

使用蚂蚁工资条:

- 1、 上传任意格式 Excel, 自动生成工资条
- 2、 支持短信、邮件或微信, 一键群发工资条
- 3、 出错随时撤销, 可控性高
- 4、 员工验证后查看, 避免信息泄露



用蚂蚁工资条, 让员工更满意!
扫描上方二维码, 快来免费试用吧!

[也可点击此处试用>](#)

