



## 为什么您的员工留存计划失败以及该如何实施

当您的员工周转率超过一般制造业或行业平均水平时，其对生产率和产量的影响会迅速显现。以下是三个在员工保留方面而要注意的方面。如何更深入地挖掘和获取数据，进而建立最佳实践和提高员工留存率。

- 为了留住员工，需要的不仅仅是快速修复式的临时方案，虽然类似的举措是可取的，但无法改善或维持员工对工作满意度；
- 员工流失的成本，不仅包括培训和新员工入职成本。高水平的流转率还会影响生产率、产量以及实现运营和财务目标的能力；
- 如果不进行适当的测量或分析，很难确定高水平流转率的根本原因。通过衡量员工活动或建立相关KPI指标，您将更有能力做出正确的流程或人力资源改善。

## 为什么员工留存计划经常失败以及该如何实施

**是时候深入挖掘，找出员工留存问题的根本原因，制定改进计划，并开发更有效的KPI**

在人才保留方面失败且最昂贵的方法之一就是仅仅为员工提供临时的福利和一时兴起的奖励计划。员工

当然会喜欢节日的福利、礼品卡和其他福利。但是，这一类型的计划不是为人们提供激励，而只是导致更多的期望，对员工是否快乐并继续留下工作影响不大。

实际上，员工决定是否离开或留下的一些最大原因通常与流程的质量、安全性和有效性有关。但是，即使您认识到这一事实，在处理其他重大运营挑战时，也很难退后一步，真正了解哪些流程问题导致高水平的员工流转率。

## 明显和隐藏的成本

即使您有快速取代离职人员的底气，员工流转的成本仍然不断高筑。不仅仅是由于寻找和入职新人的额外开支，还会因高流转率影响生产率、产量，并最终影响您实现生产目标的能力。此外，管理层离职会给制造企业造成连锁反应，成本很高。有时忠诚的员工会跟着管理层一同离开。或者，企业最终做出了糟糕的招聘决定，会导致一半的车间员工将离开。或者，管理层或主管职位的高更替率会导致对车间流程和举措的期望和遵守率的频繁变化。

## 事情是如何脱轨的

在业务和流程的许多领域中可能会出现与员工留存相关的问题，下面是一些快速示例：

- **不系统的招聘流程**——在真正深入候选人的适应度前，对应聘者过于兴奋或乐观是人的天性。当这种情况发生时，找招聘新人时可能会对候选人出现引导性的反馈，导致候选人在真正入职后适应不良。换句话说，他们最终雇佣的不是他们需要的人，并一次又一次地为此付出代价。
- **不健康的心态和方法**——诸如有限的培训和缺乏明确界定的责任或日常任务等，都会导致挫折感和员工离职。虽然雇主可能认为这种方法可以帮助他们找到自主的工作动力，但员工可能会觉得他们的雇主并不认为他们在公司中的角色很重要，没有对他们投入并培养他们，因此采取了相应的诸如离开的想法。
- **关注错误（或只是问题的一部分）问题**——有时，雇主会关注一个具体问题，如工资，但这可能只是问题的一部分。例如，我们经常看到为员工涨工资的企业还是继续为留住员工而挣扎。虽然较高的工资通常对一些人有帮助，但员工仍可能对其他问题感到沮丧，例如增长机会有限、期望值不断变化或责任定义不当。

关键点是，与员工离职相关的流程问题通常比较棘手，因为很难将问题与一个根本原因联系起来。您必须进一步调查，以了解流程的不足。问题是，许多公司没有花时间衡量员工活动和任务，或根据运营绩效建立有效的KPI。

## 需要仔细分析

当您沉浸于日常运营中时，找出导致人才保留问题的原因可能很困难。部分挑战与我们在前段时间的一篇文章中提到的“看不见的大猩猩”的想法有关（没有看到一个潜在的明显问题，因为你太专注于解决其他事情）。但它也可能与根深蒂固的文化观点有关。以一个煅烧炉温度设置的例子来看，当我们在工厂车间巡视期间询问了客户，描述炉子加热过程的技术人员说，温度总是设定在一个恒定温度。当我们问为什么，没有人可以提供一个具体的答案，有关质量或效率或其他任何东西。在某个时候，有人认为这是最好的温度，没有人质疑它，而不是测试在较低或较高的温度的过程，会有什么影响。

接受既定的方法很容易，尤其是当你总是时间紧迫的时候。但是，如果人员留存是一个问题，那么现在是挖掘和确定和解决根本原因的时候。值得花时间组建一个跨部门团队，由不同观点的人来考虑不同流程中可能出现的问题。重要的是要往远处看，而不仅仅是员工离开时发现的显而易见的表面问题。例如：

- 当我们雇佣新人，并为他们的长远发展进行准备，我们都做了什么？

- 我们在跟踪哪些KPI，数据告诉我们哪些与人力资本有关？
- 当我们将某人提升为其他部门负责人时，通常会发生什么？为什么？
- 当我们的主管离职时，通常会发生什么？
- 我们如何使用调查的数据来改进我们当前的流程？

## 新视角的价值

我们想告诉您，解决人才保留问题有一些快速方法或激励措施。但现实情况是，每家公司都应应对独特的挑战，通常需要艰苦的工作才能找到并修复真正的根本原因。

TBM CN