

团队核心人才流失,问题的关键到底在哪里?

■陈向东

管理
六观
约孔

为什么会出现人才流失?

有人说关键是钱给少了。但“乔帮主”乔布斯却宣称,“真正顶级人才最在乎的一定不是钱”,如果是因为钱,那该如何解释高薪人士的离职呢,该如何解释某些初创公司薪酬不高但离职率低呢?

事实上,今天看到的大公司,在其初创阶段,都不是高薪,但人才依旧不断归附。看来,钱最多只能算是一个表层原因,而不是最关键的原因,那什么才是关键因素呢?

员工因为相信是一家不错的公司,所以选择加入这家公司;因为不信任直接领导,所以选择离开这家公司。

换句话说就是:要维持团队稳定,“团队一把手”才是关键因素。

何谓“团队一把手”?对于高层管理者而言,CEO是一把手;对于中层管理者而言,总监或分管副总是一把手;对于普通员工而言,主管是一把手。

这些“一把手”们,才是决定团队核心人才去留的根本原因。

1

把这些工作做好了 团队的核心人才才会相对稳定

朋友有一个习惯:一旦对方亲口告诉我说想离开公司,我一般不挽留。

不是说要谈谈怎么留人吗,人家辞职你留都不留,这是为什么?

理由很简单,别人都直接向你开口要闪人了,这个时候你才想起来要留TA,早干嘛去了,现在为时已晚啊。

所谓留人,从TA进来之前起,就已经开始了。在TA进来之后,更是你的日常工作。唯独当TA决定离开时,用不着去挽留。别人想走,说明你的留人工作没做好,别人已经失望透顶了,“强扭的瓜不甜”,任其自然好了。

“进来之前就开始了”,指的是你作为团队一把手,要注重打造团队文化氛围,为引进人才做准备。

“进来之后是日常”,指的是你要关注团队的成长,注重队员的培养,给他们施展才华的平台。你如果把这些工作做好了,团队的核心人才才会相对稳定。

2

在我看来 留人的手段只有一个

说到留住人才的办法,大致说来无非四种:报酬留人(给高工资)、制度留人(签各种协议)、发展留人(给发展机会)、情感留人(打感情牌)。

说得虽然都有道理,但并未说到关键点上。

在我看来,留人的手段只有一个:团队一把手的眼光格局。团队一把手用好了,团队也就稳定了。

为什么这么说,我们不妨先来分析一下TA离开的原因。

大家离职的原因,一定是各种各样的,压力大、福利差、离家远、要结婚、要生娃、家人病等等不一而足,但作为领导要心里明白,这些都是借口,真正让TA下定决心说bye bye的,只会有两种可能,一是钱没给到位,二是心觉得委屈。如果再简洁一点,可以说就只有一个原因——干得不爽。

只有一种情况例外,准备自己创业而离开的,不过离职创业的人毕竟不多,算是特例,这里只讨论一般意义上的离职和留人。

为什么TA会觉得干得不爽呢,这就跟团队一把手直接相关了。

有人说,所谓的企业文化,就是“一把手”文化,老板的个人喜好,将直接为企业文化定性。

比如老板爱打太极,公司必定盛行太极文化,如果老板爱喝酒,公司肯定是酒文化氛围浓厚。团队也是一样,也是“一把手”文化。

销售总监喜欢斗K歌,那么销售员也会经常K歌,市场经理喜欢爬山,下属也必定经常攀登。

我有个多年的老朋友,在一家著名报社工作,当年他们社长喜欢打篮球,报社上上下下都是篮球队,天天有友谊赛,每年还搞内部联赛,好不热闹。

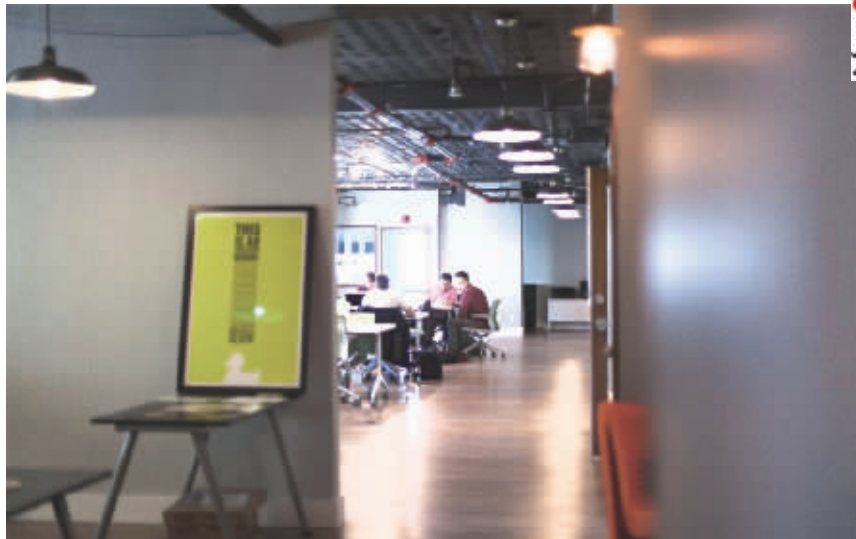
后来换了个新社长,爱好茶文化,得嘞,篮球队随风飘散,茶道开始盛行,每天茶香满屋,坐而论道。

不是下属喜欢溜须拍马,个个奴颜媚骨,而是人类天性喜欢“摸顺毛”,尤其擅长投领导所好,在某种程度上甚至可以说这是同理心的表现。

只要领导喜欢做的不是伤风败俗、伤天害理的事,顺势而为做些领导喜欢的事情,没什么不对。

好,既然团队文化是“一把手”文化,那团队“人来人往”肯定也和“一把手”息息相关。

只有认清了这一点,你才会明白,团队出现人才流失,这事跟HR的关系不大,跟“团队一把手”的关系最大。



3

不同的信号 你一定要看清楚

人是一种追求精神感觉的高级物种,再好的工作,做久了,也经常会有想辞职的瞬间。有人称,在职业生涯里,每年都会很多次辞职的冲动。

作为团队一把手领导,你一定要看清楚,哪些是偶尔发出的牢骚,哪些是坚决离开的信号。

基本上,只要TA亲自把辞职信息明确地反映到你这里,无论是电话、邮件还是面谈,你就已经失去TA了。如果是背后的议论闲谈,而不是TA亲自告诉你,那你还有回环的余地。

历史上有个著名典故,“萧何月下追韩信”,讲的就是留人的故事。韩信不辞而别,萧何闻讯后月夜追上韩信,许诺重用,韩信于是同返。

哎,你不是说别人一旦开口说走就不要留吗,韩信这都付诸行动了,为啥还要强留?没错,但强留韩信的是萧何,韩信可没跟“一把手”刘邦当面说过要走的话,他只是在背后发牢骚。后来刘邦听从萧何的建议,把韩信拜为大将,委以重任,终成伟业。

你要明白,如果你是团队一把手,TA一旦亲自告诉你想离职,那就是去意已决,因为TA肯定是经过深思熟虑才开口直接面对你的,你想留也留不住。

而当不是TA亲自告诉你,而是别人告诉你TA有离开之意时,你就要留个心眼了。

也许是谣言,也许是实情。如果TA在下面发牢骚,你得多想想自己在什么方面做得不好,也许还有补救的机会,说不定还能发现一个像韩信那样被埋没已久的人才呢。

4

小结

说的这么多,无非就是想说明一点,团队人才的去留,跟团队一把手领导是密切关联的。

如果你是“团队一把手”(CEO、校长、厂长、经理、主管等),在你的团队出现核心人才流失的情况后,你不要责怪HR招来的人不靠谱,更不要指责走的人忘恩负义,最根本的原因一定出在你这里。是你做得不够好,没达到他们的期望,他们才决定离开你的。

一定要牢牢记住这一点:团队人才的去留,跟很多因素都相关,而最关键的钥匙,一直都是攥在“团队一把手”的手里。如果团队人才持续流失,一定是团队一把手出了问题。

至于留住团队核心人才的具体做法,被证明具有可行性的,有下面两句话——给TA四个机会:做事的机会,赚钱的机会,成长的机会,发展的机会。给TA四种感觉:目标感,安全感,归属感,成就感。

说法直接,意思直白。实施细节,见仁见智。



木语轩 MUWUXUAN BATHROOM

精益求精 努力打造实木卫浴第一品牌!



1072-80



1008-100



1026-90

快人一步 抢占商机

专区、上样均可

招商热线: 15328020085

工厂地址: 四川彭州百祥工业园

展厅地点: 成都青白江大港建材城一区六栋1-4号

成都浴室柜行业创新型企业
成都浴室柜行业优秀品牌
成都浴室柜行业协会副会长单位
专注实木浴室柜8年