留不住的新员工

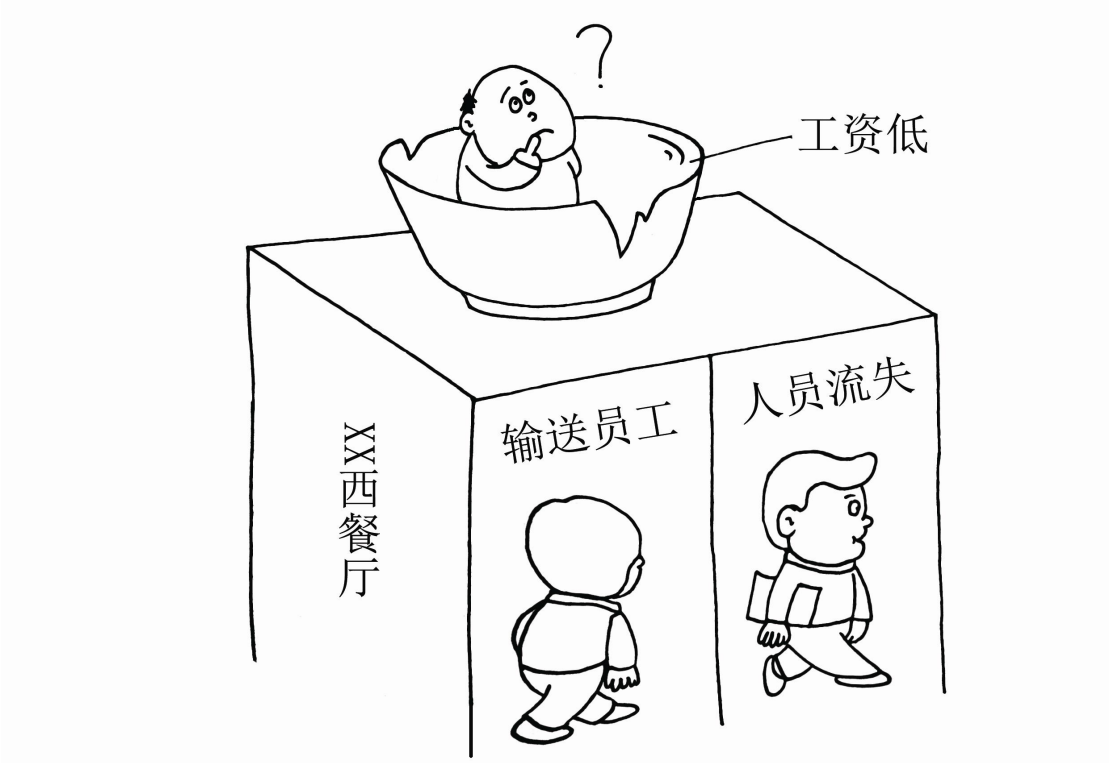
案例编号：TJVI-HR-010

案例名称：留不住的新员工

发生部门：人力资源部

案例描述：

某酒店西餐厅近 3 个月来一直都走不出一个怪圈，那就是刚招入进来的新员工留不住二个星期就会离职。而酒店其他部门其他区域新员工比较稳定，流失率较低，唯独西餐厅，人力资源部在忙不停蹄地输送员工，它却在不断的流失员工。人力资源部经理就这个问题与西餐厅经理沟通，但西餐厅经理却直言工资太低是留不住人的主要原因，社会餐饮的福利好多了。是这个原因吗？人力资源部经理正在为这个问题困扰的时候，西餐厅经理又到人事部催促加快招人，表示现在西餐厅连正常的班次都快排不过来了。趁这个机会，人力资源部经理决定派人事专员小曾到西餐厅见习两个星期，一是为了缓解西餐厅人员流失的压力，二是摸清人员流失的真正原因。



案例分析：

人事专员小曾在西餐厅见习了两个星期，终于找出西餐厅留不住新员工的真实原因。主

要包括以下六点：（1）新员工报到后直接安排上岗，工作无人指引，完全靠自己摸索，对工作岗位职责不清楚，导致无法胜任工作；（2）餐厅培训制度不健全，餐厅经理担心新员工不稳定，出现培训完后就离职的情况，所以新员工报到后，先上岗，稳定后再安排培训。而新员工培训多以口头培训为主，无文字资料；（3）管理人员在与新员工进行沟通时，方式及语言较直接，无领导艺术感，缺乏个人魅力；（4）管理人员在以身作则方面有所欠缺，如交接班时出现迟到、上班时间做与工作无关的事情；（5）餐厅管理混乱，在进行排班时，将早班（早晨需 4 点起床）或跳班（时间跨度大）都安排至新员工，导致新员工苦不堪言；（6）餐厅自身环境原因，新员工往往感受不到西餐丰富的内涵。所以最后酒店人力资源部花了很大的气力招人，最后西餐厅还是留不住人。

事件解决：

为了协助西餐厅改善目前糟糕的人员状况，人力资源部做出如下措施：（1）将西餐厅人员流失原因如实与餐饮部经理沟通，双方明确责任及所处位置，人力资源部只充当配合的角色，主要牵头整改由餐饮部负责；（2）协助西餐厅完善工作职责、培训制度、工作操作流程及标准等管理性规范文件；（3）协助餐饮部经理制定西餐厅管理绩效考核方案，将人员流失率作为一项其管理工作的重要指标；（4）协助餐饮部经理对西餐厅经理进行谈话指正，明确其管理工作中出现的问题，有则改进，无则加勉；（5）加强对西餐厅新员工的关注，经常与他们展开对话，及时了解新员工的感受，通过新员工谈话了解餐厅是否在用心留住新员工；（6）指导并协助西餐厅经理开展新员工培训；（7）人力资源部加强对西餐厅各项管理文件及制度、流程执行情况的监督。在采取一系列的措施后，西餐厅人员情况终于有所稳定，人员流失率明显降低。

案例反思：

1.综合上述该西餐厅人员流失频繁的六点原因，不难发现，最大的原因其实在于餐厅的管理水平低下。餐厅经理在管理过程中，偏袒老员工，对新员工不够重视，加上个人原因，导致餐厅管理一片混乱。可想而知，这样的餐厅环境能够留下新员工吗？

2.人力资源部如果不进行调查，那么西餐厅的员工缺口可能永远都没有补齐的那一天，仅靠提高工资，能够保证留住新员工吗？人力资源部在这其中充当了一种什么角色？

3.人力资源部的责任就在于使酒店的人力资源得到最优化配置，实现员工工作价值的最大化，有效控制酒店的人工成本。试想，如果人力资源部害怕得罪部门，而不进行建议，那么最终承担损失的还是酒店。

案例启示：

1.控制酒店用工成本，不只是人力资源部的事情，需要各个部门共同努力；

2.降低人员流失率，需要人力资源部和用人部门的共同配合，通过规范员工的入职管理，提高新员工的满意度与认同度；

3.员工入职培训是酒店通过让新员工了解个人的岗位职责、要求，提供相关资源确保员工能够尽快胜任工作岗位的过程，至关重要；

4.中层管理者是酒店的中流砥柱，肩负着培养员工，稳固员工队伍的重要责任；

5.一名优秀的管理者，必须具备高度的大局观念，强烈的责任心，能秉公使用职权，以身作则，拥有自己的领导魅力。