

[知识讲解]

新员工在进到一家新公司和新岗位时，往往面临着很大的压力，通过分析发现，以下三因素是造成新人轻言放弃的主因：

1) 新工作岗位因素：在不同企业，岗位的工作内容、运作流程、团队协作风格，领导管理方式上都存在着较大差异，同时工作本身的变动会对新员工固有的工作习惯和行为带来挑战，一旦磨合不好，感到不适，难以适应新岗位，便感吃力，内心滋生放弃念头。

2) 新工作环境因素：陌生的环境一定会给新人带来不安全感，这点在大型企业尤其明显。同时陌生的管理环境更是新员工放弃的主因之一，企业如何帮助新员工适应新环境也存在着方方面面的不足。

3) 新人际关系因素：新员工进到新公司，渴望有人帮助，有人关怀，有人教导，能获得同事友好热情的支持。这样新员工进来能够最快速融入团队。但如今有许多企业因为企业文化没有好的倡导，人力资源没安排好师徒帮教及新员工跟进管理，部门成员之间的人际关系冷漠，或因前任离职而遗留一些不良情绪，都造成新员工加入新公司、新部门后的孤立感，从而蒙生退意。

综合上述的三方面因素，企业可以从以下五个方面加强试用期员工的引导和保留：

第 1 件事、做好新员工入职培训工作

对于新员工进公司后，企业必须建立规范、完整的新员工入职培训体系，确保从员工行为礼仪，厂规厂纪，员工手册，企业文化，产品知识，岗位操练等方面实施全面培训教导，包括一切应知和应会以及岗位所需的基本要求。

第 2 件事、做好新员工环境熟悉引导工作

新员工入职后，前两周是适应期中压力最大的阶段，如果企业人力资源和用人部门能充分利用好这个契机开展引导工作，可以大大提高新员工稳定性。此时新员工参加了入职培训后，本身对企业有了一定了解，如果在人力资源部和新人直接上司带领下，再进一步去现场适应和了解企业的整体布局情况，宣传推广企业文化、价值理念、规章制度及发展远景与规划，增强新员工对企业的信赖度；

第 3 件事、做好新员工师徒帮教工作

任何新员工加入时，无论是从事与以往相同的岗位工作，还是职位上有所提升，都面临对新工作的重新认知和定位，面临对新技术、新操作、新要求、新环境的熟悉，

a) 找对的师傅带徒。

新员工在试用期的成长离不开师傅帮助和教导。那么师傅能不能教？愿不愿教？会不会教？人力资源部和直线部门须对师傅进行有效选择甚至培训，使师傅有能力、有意愿来帮助和关心新员工，严师、明师出高徒。

b) 建立师徒帮教协议。

对师傅带新人有哪些要求？对新人的学习态度有哪些要求？帮教内容、帮教方式、考评方式、帮教时间、帮教过程掌控等进行详细规范，同时要设立奖惩机制，带好了师傅获得哪些奖励？没带好对他有哪些影响？新人学好了有什么发展机会？没有学好对自己的工资、升迁有何不利因素？都要列明清楚。

c) 在师徒帮教期间，还须明确新人的岗位工作内涵和评价方式。

让新员工清晰了解自己的岗位职责、工作汇报路线、工作任务和计划安排，使新员工知道做什么和如何做？没做好公司会有何种评价？谁来评价？评价什么？评价结果应用等。

第 4 件事、做好新员工关怀、沟通工作

在试用期内，HR 部门要定期或不定期地与新员工本人及其直线主管保持有效沟通，同时要做好沟通记录。进一步掌握新员工自身素质与岗位要求间的匹配程度，了解新员工在新工作岗位上的优秀表现和存在的不足，新员工有哪些困难？有哪些心理不适和压力？都要积极正面地沟通。同时，作为人力资源部门对工作和生活上有困难的新员工要展开帮助行动，使之解除后顾之忧，建立起对团队领导和同事的认同度。

第 5 件事、做好新员工评价管理工作

新员工在试用期内是需要分阶段进行评价的。而不是等要一个月或三个月试用期结束后才进行评价，新员工试用期评价是岗位转正的重要依据。因此，新人在试用期做了什么主要工作？是主持工作还是配合工作其要求的标准不一样。新人在试用期内的评价一般包括：工作态度表现、工作行为表现、工作业绩表现、岗位适应性与匹配度等几个方面，评估的主体一般是师傅、部门直接领导、与岗位相关联的平行部门评价、人力资源部门评价等，对不同阶段的评价结果要告之新员工，同时有必要与新员工进行有效沟通，达成共识，帮助新员工对绩效结果进行恰当认知，做出工作改进和调整。

[案例回放]

某外资企业，花了三万元猎头费用，招聘了一企业高管王小姐，与王小姐签订了三年期的劳动合同，合同中约定试用期为六个月。

结果王小姐因为在职期间感觉工作环境不适应，同时另外又有其他公司愿意出更多薪水聘用王小姐，所以其在第四个月向公司提出辞职，并于辞职后的第四天天交接完工作离开了公司。

公司大感后悔，并质疑王小姐是否是合法离职。

[今日思考]

(1) 分析下，王小姐是否应当承担赔偿责任？

[思考鱼温馨提示]

(1) 请各位同学自备 Word 文档，用以记录每天自己对学习课本中思考题的想法！

(2) 第二天，在《每日打卡总结》中，通过回帖的方式，分享自己的观点！

(3) 在总结中，阅读案例的全面解析，找到与全面解析的差距，我们不比谁的想法好，通过分享，相互之间学习到新的思路与看法。