**如何预防员工扎堆辞职**

近期提交辞职信的员工明显比平时要多一些，一般部门个别员工离职对工作也没有什么影响，员工适当更替也是正常现象。但有两个部门员工走的比例比较高，主管老愁眉苦脸地要急着找人，留下来的员工也因为工作量加大，抱怨明显增多。

除非公司因业务政策调整需要主动批量调整员工岗位，否则员工扎堆辞职对部门的工作肯定是带来很大的被动。当这种现象已经出现，能补救的措施其实不多，这时再挽留是比较苍白或者后续管理成本很高的方法，临时从其他岗位调人过来顶替可以缓解暂时的工作，但给其他岗位员工也带来很大的压力，造成新的不稳定性。对员工的辞职更多的需要预防及提前做好准备。

员工扎堆辞职常常容易出现在两种时期，一种时期是管理层变更，如总经理变化可能导致中层的频繁更替，部门主管的变化带来部门员工的更替。有的是公司主动调整，有的是因为员工不适应新主管的风格主动辞职。另一时期就是外部新职位机会集中出现的高峰期，如每年三四月外面新的机会比较多；如行业内新的公司组建时大量招人的时期。

当然，公司留人是一个系统工程，有很多因素与此相关。这里要讨论的是其中一个因素，就是直接主管的管理。

按照一般的归因习惯，人总是把不利现象的原因归到外界。当员工辞职，直接主管说出来最常见的理由是，外面有人挖给的工资高，公司薪酬制度不行。实际上，同样一个公司，大量部门的员工都很稳定，而只有其中一两个部门不稳定，不能简单归因为外部原因；甚至同样的部门以前的主管带的时候很稳定，换了个主管带就不稳定，显然不能简单归因为主管以外的外部原因。

就现实的情况观察，会发现成熟的主管下面员工的离职率低，并且不会出现集中离职的现象。个性偏激或经验不足的主管下面员工的离职高。

从公司管理的角度看，除了在工作岗位设计、员工培训、绩效激励等多个环节做好外，非常关键的一个环节是直接主管环节，需要让直接主管从公司角度理解执行这些政策，再好的政策，直接主管不理解不执行就没有用。需要培养直接主管管理团队、对团队负责的责任心和强烈意识。

除了这些公司政策上的东西，作为用人部门的直接主管，自己主动改善的预防员工离职的实际方法有：

**1、招聘时注意员工搭配**

当部门的编制不多时，尤其要注意员工的搭配。除了符合公司正常的岗位要求外，要注意员工经验的梯队，员工素质有一定的层次差异，员工的个性搭配，招聘女员工要注意年龄和婚育情况。曾有一个人数不多的部门同事有2、3个请产假的女员工，部门主管那段时间要疯了。如果员工之间经验素质都差不多，当提拔一个员工时往往容易引起其他员工的离职。很多团队的问题在组建和发展过程中就要注意搭配和主动调整。

**2、平时注意员工的需求和动向**

有的主管只在意工作做得怎么样，不关心做工作的人，等到员工提出辞职时才惊讶原来没有关注过员工是怎么想的。作为直接主管，稍加留意，就可以了解到员工的需求和动向。员工工作中的情绪，员工出现的新的行为变化往往就是可能离职的征兆。不要等到员工提出来才考虑，要提前主动去引导和满足员工的需求，等到员工提出来已经晚了；如果不能满足，要早做打算准备后备人选。

**3、批评员工或劝退员工注意火候时机**

现在的很多年轻员工工作比较讲感觉，如果不注意方式批评一下或者批评过了可能第二天就不来上班了。另外，有一些主管对员工工作不满意，啪啪当时就把员工给批评得辞职了，可是根本没有人接手，工作非常被动。作为成熟主管，有时得忍受员工的错误，得给时间和机会让员工成长，批评指导得掌握火候时机。如果真的要换，提前做好准备再立即换。

最后，最关键的是直接主管要修炼提升自己的内在领导力，一个有人格魅力的主管带领的下属是不会出现扎堆辞职的。