

# 离职访谈数据堆积如山，如何变废为宝？

—— 怡安人才测评案例精选

## 案例背景

离职访谈几乎每家企业都做。但做完之后所积累的数据是能真正为企业所用还是放在一边积灰，相信大多数企业目前仍处于后者。

怡安的数据显示，2018年国内一线及二线城市酒店业的人员流失率分别高达36.5%及38.8%，远高于其他大多数行业。在本周的测评案例中，就让我们从离职率长期居高不下的酒店业入手，看看企业是如何巧妙利用离职访谈的数据反哺招聘、提升效率的吧。

## 企业痛点 求职者数量庞大，员工流失率较高

酒店行业的员工流动一直处于相对较高的位置，远在英伦的Jurys Inn也不例外。他的员工流失率一度高达50%左右。而另一方面，他们每年会收到4万份简历，招聘人员不得不花费大量的时间在筛选简历与初轮面试的过程中，而其中真正适合的人选并不多。

“我们需要尽早识别合适的人选——

我们希望通过筛选的候选人不仅具有成为优秀员工的潜力，同时也会在我们酒店工作相对较长的时间。而对于不适合的候选人，我们尽量避免浪费双方的时间。” Jurys Inn酒店人力资源总监 Sam Shepherd表示。

培养合适的内部人才一直是Jurys Inn的主要发展模式——**超过70%的酒店**



**主管都是从内部提拔的。**

Sam认为，酒店行业成功的关键在于和人打交道。因此，是否有特定的技能，对于酒店而言并不重要。“我们可以接受没有任何酒店业经验的人，但他需要能够在培训中快速学习——我们在培训上从来不吝投入，关键是这个人的个性是否符合我们的要求。”

## 解决方案

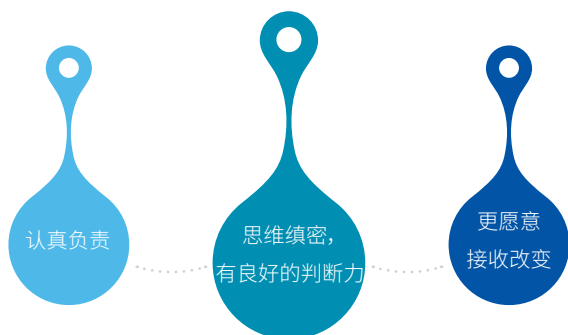
# 基于性格测试的红绿灯评分系统

Jurys Inn选择了怡安进行合作,希望能够建立一套能够快速识别合适人选的测评系统,在初期筛选中便淘汰不适合的申请者。而在这个过程中,如何建立真正匹配企业需求的选人标准至关重要。

通过针对150位现任高绩效员工进行了测评,怡安首先概括了Jurys Inn自身优秀员工的特质——**真诚、友好、积极、志愿、坚韧**。那么,该如何判断候选人未来的离职风险呢?

怡安帮助Jurys Inn分析了过去五年的离职数据,以及这些离职员工当初招聘时的shapes职业性格测评结果。Jurys Inn的员工离职时需要完成关于离职原因的多选题,比如新机会、更高薪水、去别的城市、学习、被解雇、集团内部调动、业绩不佳等。这些原因被分为红色和绿色,绿色代表“良性的”离职者,即他的离职原因是正面的;“红色”代表相对消极的离职者,其中很大一部分是被解雇。

数据分析表明,通常来说,良性的离职者的任期比平均任期间长60%,而他们在招聘时性格测评中以下几个方面得分通常较高:



“这与我们日常的观察相符。”Sam表示,“我们发现那些消极的离职者在‘认真负责’上得分较低。他们通常不怎么需要帮助,不坚持,也不想被管理。这些人不是我们想要的。”

结合针对现任员工与离职员工的调研数据,怡安与Jurys Inn合作开发了一套简单明了的红绿灯评分系统,配合求职问卷结果分数一同使用,清晰地区分了申请者——绿灯代表理想的候选人,黄灯代表可以看看再决定,红灯代表和公司文化不符的人。

“我们所做的分析让我们对测评结果非常有信心。我们非常不想让任何可能的干扰或主管因素进入筛选过程,我们选择用红色代码‘隐藏’了那些不合格的申请者,招聘人员是看不到的,从而减少了花在不适合申请上的时间。”

## 项目成果

# 人数减少、质量提升、流动率降低

Sam表示:“隐藏掉不合适的申请人这一措施对我们招聘效率的提升有很大的积极作用。我们可以从所有申请中剔除多达62%的候选人,因为通过有效的测评可以筛掉那些不符合企业文化价值观,也不具备在我们公司取得成功的条件的人。这意味着我们可以更快地挑出候选人名单,更快地进行招聘。我们发现候选人的素质现在高很多,因而大大节省了招聘所需时间。”

如今,Jurys Inn的经理们花在筛选和面试上的时间变少了,现在他们只会在最优秀的候选人身上花时间。这一点非常重要,因为经理来面试就意味着他们不能去服务客户。这种只关注合适人选的做法对Jurys Inn而言是一个巨大的进步。

此外,Sam惊喜地发现,酒店员工流动率也正在逐步降低。对于Jurys Inn这样一家重视内部提拔的企业而言,较低的流动率可以降低招聘和培训的成本,也会对生产力、运营和服务产生积极地影响。

“那些留下来的人似乎都更喜欢酒店的工作环境,并能够在这样的环境中取得成功。他们喜欢得到经理的认可,努力成为优秀的人,致力于酒店事业。这是一个利于我们管理、培训、招聘的信息。”



怡安大中华区市场部  
info.china@aon.com