

# Как привлечь и удержать сотрудника

# Что является привлекательным для сотрудника при выборе вашей компании

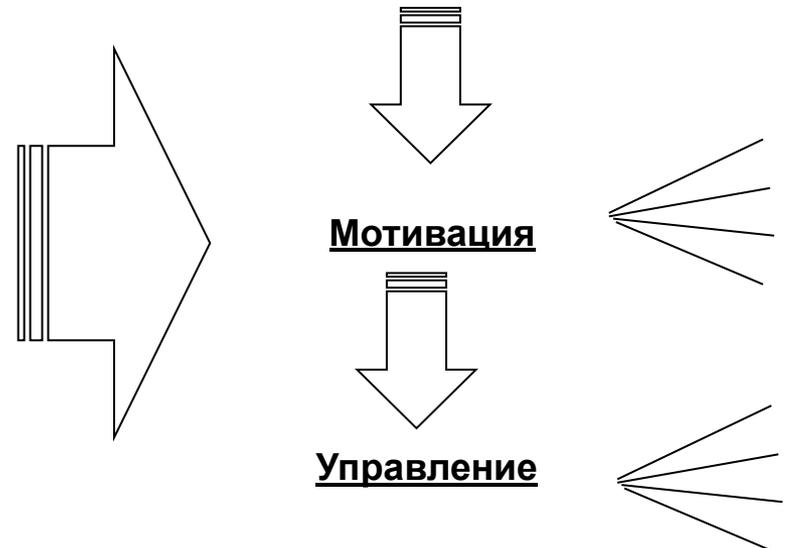
- Материальное стимулирование
- Надежность компании
- Привлекательные условия труда
- Престиж компании
- Социальная защищенность
- Удаленность работы от значимых в жизни мест
- Положительный имидж компании
- Наличие знакомых, друзей и других значимых лиц
- Другое (впишите)

Задание: выделите и расставьте в порядке приоритетности факторы, по которым сотрудник выберет именно вашу компанию

# Методика выделения «разрывов», ведущих к поиску новой работы

<i>Список качеств компании</i>	<i>Качества компании, которые выделил бы работающий сотрудник</i>	<i>Идеал компании, в которой сотрудники работают длительное время с полной отдачей</i>
Авторитарная		
Агрессивная		
Безразличная		
Бесшабашная		
Боязливая		
Демократичная		
Динамичная		
Заботливая		
Заботящаяся		

**Задание:** Что необходимо сделать для достижения наиболее приближенного к состоянию идеального в развитии компании?



# Исследования в области увольнения сотрудников

- Исследования, проведенные в марте 2008 года рекрутинговым агентством Kelly Services (Петербург), показали, что 25% из 4 тыс. опрошенных жителей Москвы, Петербурга и еще 6 российских городов (в т.ч. Новосибирск) трудятся на нынешнем рабочем месте менее полугода, а еще 17% – до года. Получается, что 42% работников стремятся к смене рабочего места уже в течение первого года пребывания в компании.

# Исследования в области увольнения сотрудников

Более амбициозны и склонны к увольнению сотрудники в возрасте 26-33 лет, тогда как сотрудники после 45 лет меньше озабочены этой проблемой. Примерно также обстоят дела, когда у сотрудников нет интересной работы. Ее наличие важнее для тех, кому 26-33 года, чем для людей старше 45 лет.

# Исследования в области увольнения сотрудников

Около 5% от 4 тыс. опрошенных стали бы менять работу из-за отсутствия социальных гарантий, условий труда, неофициального трудоустройства, нелюбви к самой компании, начальнику, коллективу, в котором они трудятся, графика работы и ее месторасположения.

# Почему сотрудник увольняется из компании?

- Неудовлетворенность соц. пакетом (материальное стимулирование, пенсионные накопления, «белая заработная плата и т.д.)
- Недостаток уважения к сотруднику
- Низкая групповая сплоченность
- Отсутствие учета индивидуальных особенностей
- Отсутствие удовлетворения от работы
- невыполнение обещаний руководством
- Деструктивные разрешения конфликтов
- Ослабление приверженности и лояльности сотрудника в компании
- «Разрывы» в межличностных связях («каждый сам за себя») и производственных процессах (взаимозамещение задач, множественность разноплановых задач и т.п.)
- Неадекватная оценки работы сотрудника со стороны руководства
- «Выработка всех своих ресурсов» в «неразвивающейся» (по впечатлению сотрудника) компании
- Другие (свадьба, развод, переезд, смена вида деятельности, обучение, превышающий стаж работы и т.п.)

Задание: выделите и расставьте в порядке приоритетности причины увольнения сотрудника из вашей компании

# Почему сотрудник увольняется из компании?

- По данным Kelly Services, низкая или недостаточная оценка труда со стороны работодателя является основной демотивирующей составляющей. На втором месте – неэтичное поведение коллег, что также может заставить задуматься об увольнении. Далее, но в гораздо меньшей степени, следуют: однотипность функций, неудовлетворительные условия труда, низкий корпоративный дух, отказ в пересмотре зарплаты. Еще меньше волнует сотрудников график работы, месторасположение компании, время на личную жизнь и перспективы карьерного роста.

# Примеры из интервью по увольнению

## **Максим ХАЛЁВ:**

- Работодатели, разумеется, интересовались причиной ухода, но порой так трудно ее объяснить. Особенно, когда работодателю кажется, что работника все должно устраивать, а его на самом деле ничего не устраивает. Приходилось в качестве причины увольнения указывать факты, которых достаточно, для того чтобы уволиться, и о которых работодатель и так прекрасно знает. Чаще всего свой уход я объяснял тем, что на новой работе мне обещают больше платить. А объяснить работодателям, что мне просто надоело это место и хочется чего-нибудь нового, весьма затруднительно. Остаться уговаривали, но довольно вяло, потому что не могли предложить лучших условий для работы или пообещать профессиональный рост.

## **Алексей ШИПИЛЕНКО:**

- Когда я увольнялся с предыдущего места работы, меня пригласили на беседу с заместителем главного инженера и начальником моей службы. Поинтересовались моими планами. В тот момент я еще не был уверен, получится ли мне уйти на то место работы, которое меня привлекало. Поэтому я честно сказал, что действительно подумываю об увольнении, но конкретных сроков назвать не могу. Причинами не интересовались, поскольку они лежали на поверхности - на предприятии 3 года не индексировались оклады, считалось, что они и так приличные. Отчасти это конечно соответствовало действительности, но чисто психологически тяжело осознавать, что, принимая во внимание инфляцию, от месяца к месяцу ты зарабатываешь все меньше и меньше. Удержать пытались, пообещали повышение по службе, но я привык доводить задуманное до конца, тем более что особых перспектив роста на этом предприятии у меня не было.

Кроме того, руководство организации посетовало на то, что потратило много сил и средств на мое превращение в грамотного специалиста. Этот момент мы договорились решить следующим образом: я пообещал найти и подготовить преемника, что в итоге и сделал.

После того разговора я проработал еще около двух месяцев, после чего написал заявление и без особых проволочек уволился. Кстати, отрабатывать 14 дней меня никто не заставлял.

# Что удерживает сотрудника в компании?

Эксперты Kelly Services:

На вопрос, что могло бы удержать сотрудника в его компании:

- вертикальное продвижение (повышение в должности с соответствующим увеличением зарплаты) – 33%,
- дополнительное обучение за счет работодателя - 14%,
- повышение зарплаты без изменения должности - 13,63%.
- возможность работы за рубежом - 10%,
- горизонтальное продвижение - 10%;
- менее 5% – изменение графика работы или условий труда, расширение соцпакета, повышение в должности без увеличения зарплаты.

Предпочтения смещены в сторону нематериальных факторов – персонал хочет расти, развиваться, а не только сиюминутно получать все большие деньги.

- 7% респондентов ничто не остановит – они реализуют свое намерение уволиться в любом случае!

**Значит 93% ценных сотрудников можно удержать для работы в компании**

# Средства удержания сотрудника

## Во время работы сотрудника в компании:

- Поддерживающая, развивающая корпоративная среда и управление (рефлексивное управление, саморазвивающаяся среда):
  - Условия социальной защищенности
  - Карьерный рост (резервы управления, резервы для смены должности и функций)
  - Самореализация и саморазвитие сотрудника
  - Осознавание сотрудником значимости своего вклада в развитие компании и адекватная оценка его со стороны руководителя
- Рефлексивная оценка труда (адекватное оценивание и поощрение, уважение и стимулирование к развитию, к большим достижениям)
- Диалоги, направленные на удержание сотрудника (во время его работы в компании)
- Рефлексивные диалоги (структурированные методики опросов и обратная связь,

## При принятии сотрудником решения об увольнении:

- Глубинное «прощальное интервью»

# Рефлексивное управление в компании

- Сегодня сотрудники все чаще настроены на открытое и честное взаимодействие с работодателями, а это предполагает максимально объективную открытую обратную связь по результатам работы (рефлексивное управление как фактор удержания сотрудника).
- Рефлексивная оценка труда как мотивационный фактор и фактор удержания сотрудника.

# Рефлексивная оценка труда

# Диалог, направленный на удержание сотрудника



«Закон фигури-фоновых отношений».  
В каждой ситуации необходимо в ходе диалога с сотрудником находить плюсы, которые сразу и не выделишь за минусами, беспокоящими сотрудника. В каждой ситуации есть многообразие плюсов, ценность которых достаточно высока для Сотрудника по сравнению с первоначальными желаемыми результатами!

# Рефлексивный диалог с сотрудником

Главное умение, которое необходимо выработать менеджеру по персоналу, это **«умение видеть плюсы»**. При наличии этого умения легче помочь сотрудникам по-новому воспринять ситуацию с точки зрения удовлетворения их интересов.

Задание: определить наиболее значимые затруднительные ситуации в удержании сотрудника и выделить в них плюсы для сотрудника, если он остается работать в компании.

# Что делать при увольнении сотрудника?

**если компания умеет извлекать пользу из каждого увольнения и минимизировать его риски, - она сильно помогает себе в дальнейшем развитии.**

## **Что делать при увольнениях?**

- Первое - работа с самим сотрудником. Прежде всего, для выявления причин его увольнения (если он не был уволен вами за какие-то критичные нарушения). И затем - ради выравнивания впечатления, которое остается у него от вашей компании.
- Второе - работа с коллективом. Сотрудникам, которые остаются работать, важно доходчиво объяснить, по каким причинам от вас уходят. Или, тем более, почему вы увольняете. Иначе в коллективе возможны слухи (далеко не всегда спровоцированные уходящим, а часто возникающие просто из-за отсутствия информации и наличия страха), а то и последующие массовые заявления - «за компанию», «на всякий случай», или даже с целью проучить руководство.
- Третье - работа за пределами компании. Важно, чтобы уходящий от вас сотрудник не унес конфиденциальную информацию (а если уж унес, то не смог ей воспользоваться), и еще чтобы не попытался испортить компании репутацию. Иногда, правда, очень хочется испортить репутацию ему, но лучше этого не делать...

Большая часть задач первого и третьего блока решается с помощью проведения глубинного «прощального» **интервью**.

**Задание:** Выделите, какие меры осуществляет ваша компания при увольнении сотрудника?

# Глубинное «прощальное» интервью с сотрудником

- Традиция проведения «прощального» интервью совсем недавно стала входить в компании. И то больше на уровне интуитивного понимания. Действительно, его очень важно проводить вне зависимости от того, стал ли человек жертвой «хэдхантеров», уходит «за компанию» с коллегой или переезжает в другую часть страны, а также вне зависимости от того, уходит он сам или «уходят его». Но вот зачем? Необходимость ведения интервью в случае увольнения сотрудника нужно рассматривать как возможность получения полезной информации для компании на будущее в целом - например, для анализа причин увольнений и работы с ними.

# Задачи глубинного интервью с увольняющимся сотрудником

Проведение глубокого интервью со специалистом, который по какой-либо причине покидает компанию, является серьезным инструментом в общей системе HR-брендинга. В этом случае, реализуется одновременно несколько задач:

- Один из главных вопросов, который можно выяснить и от которого многое будет зависеть: а с каким настроением уходит от вас человек, считает ли он что с ним здесь поступили справедливо, или считает, что здесь его только использовали как ресурс или вообще обидели и заделали самое святое...
- В случае если человек покидает компанию в состоянии крайнего возмущения и неудовлетворения, основная цель – успокоить его и приложить все усилия для смягчения каких-то явных его недовольств. Это поможет компании снизить риск передачи высокой степени недовольства окружающим людям, а также, возможность передачи какой-либо важной информации (если он еще не успел, конечно, передать все базы конкурентам).
- При правильной постановке вопросов, можно выяснить и качество управления в отделе, и основные сложности большинства сотрудников, и общие настроения. Зачастую сотрудники, покидающие компанию по причине перехода в другое место, готовы объективно указать на ряд недостатков внутри компании.
- Есть возможность узнать, в какую сферу или компанию переходит человек, а также его планы на дальнейшую деятельность, а, следовательно, найти возможные точки соприкосновения для дальнейшего сотрудничества (что очень важно в ситуации существующего кадрового голода).
- Наконец, это просто имиджевый ход - не всякая компания может похвастаться тем, что ведет задушевные беседы с «предателями», коими часто обозначаются увольняющиеся сотрудники.

# Некоторые вопросы глубинного прощального интервью

Доброжелательная обстановка и выражение заботы о сотруднике и о компании

- Что обеспечило бы сотруднику возможность работать в вашей компании до пенсии?
- Какие три главные ошибки не должен совершать руководитель отдела?
- Что могло бы повысить эффективность работы отдела?
- Что бы сотрудник изменил, если бы он был руководителем?
- С каким ощущением и настроением сотрудник уходит из компании?

Вы «отрабатываете» каждое возражение сотрудника и тем самым стремитесь придти к адекватной оценке увольнения, оставления приятного впечатления и имиджа компании у сотрудника. А так же вносите свой вклад в развитие компании, совершая действия снижения рисков увольнения.

Задание: напишите вопросы, какие вы задаете сотруднику при увольнении? Обсудите их значимость и значение для удержания сотрудника в компании?

# Если увольнение сотрудника неизбежно – это повод для улучшения работы

Менеджеру по персоналу стоит рассматривать увольнение сотрудника (и любое другое нежелательное событие) как своеобразный «**подарок**», так как самим фактом своего появления оно дает повод что-то улучшить, что-то предусмотреть на будущее. Или считать, что оно о чем-то предупреждает.

Например, ситуация увольнения новых ценных сотрудников, «не вписавшихся» в коллектив (что чаще всего бывает), рассмотренная как «подарок», позволит внести следующие коррективы в программу адаптации новых сотрудников: обязательная разработка для нового сотрудника плана его вхождения в должность, в котором предусматриваются промежуточные отчеты, собеседования с менеджером по персоналу, получение новым сотрудником регулярной «обратной связи» от руководителя.