

19 октября 2021

Охота на кадры. Что делать, если конкуренты переманивают работников



Дарья Афанасьева

Руководитель направления
рекрутинга ГК «Корус
консалтинг»

По статистике, более половины российских компаний переманивали сотрудников у конкурентов, 18% «хантили» сотрудников у своих партнёров или клиентов, а 11% занимались и тем, и другим. «Секрет фирмы» узнал у экспертов, что делать, если конкуренты пытаются переманить сотрудника.

«Хантинг» — это норма бизнеса. Часто владельцы думают о том, что их команда счастлива и всем довольна. Следовательно — работники никогда и никуда не уйдут. Но это далеко не так.

Почти в каждом случае «хантинга» либо сотрудник уже имел желание уйти, либо не имел желания остаться. Чаще всего конкуренты предлагают более выгодные условия, от которых сложно отказаться.

По мнению Дмитрия Дударева, директора по персоналу агентства КРОС, ключевые сотрудники обычно уходят по двум причинам: интересные задачи и деньги. Как правило, интерес превалирует над финансовой составляющей. Ключевыми сотрудниками обычно становятся люди, мыслящие нестандартно, амбициозные и горящие своим делом, и, если им становится скучно, они уходят. А за ними могут потянуться к выходу и другие работники.



Что делать, если «хантят» сотрудника?

Психолог Абрахам Маслоу разработал иерархию человеческих потребностей, которую можно применить к рабочему месту. Базовые потребности в труде включают:

- удобные часы работы;
- приемлемую заработную плату;
- безопасные условия труда.

Более высокие потребности включают такие вещи, как позитивные отношения с коллегами, признание выполненной работы и возможности для развития и роста.

Чтобы сотрудники были довольны, ваша организация должна удовлетворять эти потребности в правильном порядке. Например, если сотруднику приходится работать сверхурочно каждую неделю, то его никогда не смогут удержать хорошие отношения с коллегами. А вот если за сверхурочную работу он будет получать большую надбавку, то он несколько раз подумает перед уходом к конкуренту.

Ирина Никулина, генеральный директор рекрутингового агентства ProfiStaff

Если сотрудник ценен для компании, нужно выяснить, чем его заинтересовало предложение, и подготовить контрфер. Дальнейшие действия зависят от того, чем конкуренты замотивировали работника. Как правило, это существенное улучшение финансовых условий (хантят обычно с увеличением дохода не менее, чем на 20%). Контрфер должен быть как минимум такой же, поскольку при прочих равных переход в новую компанию всегда риск. Сотруднику стоит предложить расширение функционала/зоны ответственности и повышение в должности, возможно, иной график работы.

Элина Кудишина, директор по персоналу компании Oberon

Что можно сделать, если вашего сотрудника переманивают в другую компанию:

- Спокойно обсудите с работником плюсы и минусы нового предложения. Угрозы и манипуляции здесь противопоказаны.
- Сделайте акцент на рисках в новой компании: непрозрачных бизнес-процессах, неисследованных предметных областях, чужом коллективе.
- Одновременно предложите перспективу своему сотруднику. При этом вы должны знать его мотивацию, и контрпредложение должно быть привлекательным. Это могут быть финансовые, проектные, профессиональные, карьерные, социальные изменения.
- Пересмотрите условия труда. Однажды я сохранила сотрудника в компании, просто предложив человеку удалёнку. Гибкий график, гибридный формат работы, дотация на проезд или питание, ДМС ребёнку — точечные бонусы здесь будут очень востребованы.
- Постоянная обратная связь. Регулярно общайтесь со своим работником, поддерживайте положительные отношения, выясняйте его настрой, интерес к работе, эмоциональный фон, потребности, отслеживайте соответствие его вклада и уровня вознаграждения. Так вы будете держать руку на пульсе и работать на опережение с рынком труда.

Деньги, деньги и ещё раз деньги

Главный мотиватор для большинства людей — деньги. Поэтому лучшая защита от «хантинга» — высокая оплата труда целеустремлённых и активных работников.

Например, компания Netflix готова платить больше сотрудникам-звёздам. А на странице «Культура» компании прямо написано, что если вы ценный

сотрудник, то вам всегда будут платить больше, чем в фирмах-конкурентах.

Но стоит понимать, что в некоторых случаях проще уволить сотрудника, чем бесконечно повышать ему зарплату, отмечают опрошенные эксперты.

Олеся Плотникова, руководитель направления подбора и адаптации HH.ru

Работодателю важно удержать специалиста, уход которого влияет на работу бизнеса в целом. Если же компания совсем не готова к увольнению такого человека, она вынуждена идти на компромиссы. Кстати, в тех компаниях, которые не переманивают чужих сотрудников, гораздо безопаснее относиться к риску, что у них самих кого-то «схантят». И наоборот, компании, которые переманивают чужих сотрудников, больше заботятся о том, чтобы у них самих никого не уводили.

Георгий Ламберг, руководитель службы администрирования и развития «Яндекс»:

Если суть вопроса — деньги, то открыто узнать размер предложения. Дальше есть несколько вариантов:

1. Очертить путь к этой сумме на текущем месте, если не можете поставить желаемую ставку сейчас.
2. Выставить контрпредложение, если можете и сотрудника сейчас сложнее будет заменять.
3. Договориться об условиях перехода — кому, как и сколько времени человек будет передавать дела.

Главное, нужно помнить, что люди работают не за идею, а вы — только руководитель, который может повлиять на это решение советом, информацией или поддержкой.

У некоторых владельцев иногда возникает мысль о разделе капитала с ценными кадрами для сохранения их в будущем. Иногда это может быть оправдано, но что будет делать компания, когда этот самый ценный кадр решит уйти к конкурентам?

Чтобы перестраховаться, стоит обезопасить себя заранее, прописав риски в трудовом договоре. Чаще всего в него добавляют пункты о том, что работник не имеет права устраиваться в компанию-конкурент в течение определённого времени после увольнения.

Вовлечённость — как основа надёжности компании

Также не стоит забывать и о вовлечённости сотрудников. Для этого стоит регулярно опрашивать сотрудников или ввести ежеквартальные обзоры. Легче бороться с «хантингом», когда знаешь, чем довольны и чем недовольны работники.

Дарья Афанасьева, руководитель направления рекрутинга ГК «Корус консалтинг»:

Для удержания сотрудника нужно, чтобы он понимал свои возможности развития и роста, был хорошо адаптирован, имел возможность обучения, знал к кому обратиться за советом. И, безусловно, его заработная плата должна быть конкурентной. Когда сотрудникам хорошо в компании, они с меньшим интересом откликаются на призыв конкурента.

После измерения вовлечённости стоит сделать ставку на рабочие условия сотрудников. В этом случае нужно следить за моральным духом, постоянно подбадривать работников и просто говорить им «спасибо». Счастливые сотрудники, как правило, остаются в компании надолго, а несчастные — уходят.

Ксения Гладкова, руководитель правового и кадрового обеспечения «Флексо-Пак»:

Мы в первую очередь выясняем мотивы его рассмотрения данного предложения, соответственно недовольства работой в нашей компании. Сопоставляем рынок зарплат у данного специалиста. Обязательно собираем отзывы о его работе и взвешиваем, насколько мы готовы заинтересовать, а главное — сдержать обещание при его отказе конкурентам. В нашей компании были случаи хэндхантинга, однако все специалисты остались трудиться на благо нашей компании. И самым главным фактором сыграла искренняя заинтересованность в работе специалиста и откровенный разговор с ним.

Дмитрий Махлин, директор по развитию HRlink:

По моему опыту, нередко основной причиной для смены рабочего места становится скука. Рутинная работа убивает мотивацию и желание развиваться в компании. Так что стоит чаще привлекать таланты к решению интересных, креативных задач, включать их в разнообразные рабочие группы, давать поручения, заниматься обучением.

В качестве дополнительного инструмента удержания сотрудников может выступать программа ESOP — вознаграждение работников акциями или

опционами. Сейчас многие люди озабочены вопросом, как обеспечить себе безбедную старость. Превращение сотрудников в акционеров делает их заинтересованными в росте и развитии бизнеса в будущем.

Лучшая защита — нападение

Согласно исследованию НН.ru, компании, которые переманивали сотрудников, всегда находились в плюсе. С одной стороны, они сами изучали схемы и способы «хантинга», а с другой — понимали, что и у них могут переманивать сотрудников. Это научило их защищаться от этого.

По словам Евгении Мирко, руководителя группы персонала ИТ СДЭК, если уходит уникальный специалист, в которого вы много инвестировали, нужно оставить ему приоткрытую дверь для возвращения, главное при этом обезопасить свою конфиденциальную информацию. А затем постараться понять, как усилить бренд компании изнутри и сообщить внешнему рынку, что у вас хорошие условия для новых сотрудников. И потом: люди, которые уходят, учатся чему-то большему и, если возвращаются, делают для вашей компании выдающиеся вещи.

Источник: Секрет фирмы