

Не говорите мне прощай, или учимся правильно делать контрпредложение

Проблема 1. Как сделать встречное предложение, если сотрудник решил уволиться? Проблема 2. Как избежать шантажа со стороны сотрудников, которым вы предложили остаться? Проблема 3. Что делать, если кандидат принял встречное предложение от предыдущего работодателя?

Понятие контрффер, или контрпредложение, практически забытое во время кризиса, снова становится актуальным. Увеличение количества вакансий на рынке труда, повышение рекрутинговой активности компаний и мобильности кандидатов приводят к тому, что многие работники стали смелее рассматривать предложения о новой работе. Если сотрудник, принявший решение уволиться, представляет определенную ценность для компании и найти ему замену будет непросто, работодатели стараются удержать его контрпредложением. Как правило, делать его умеют не все: либо пытаются удержать не тех работников, либо не теми способами. Да и вообще – стоит ли его делать? Насколько в будущем данный сотрудник будет лоялен к компании?

Выясняем причины увольнения сотрудника

Причины, которые подтолкнули сотрудника написать заявление об увольнении, могут быть разными. В первую очередь необходимо выяснить, что заставило сотрудника пойти на такой шаг. Это даст понимание того, какими ресурсами компания может воспользоваться, чтобы удержать работника, если это нужно, и есть ли возможность и средства решить возникшую проблему (таблица 1).

Таблица 1. Причины увольнения сотрудника

Зачем делать сотруднику встречное предложение?

Согласно статистике, с работниками, принявшими решение об уходе из компании, без сожалений расстаются 16 процентов работодателей, 79 процентов стараются избежать увольнения сотрудников¹. Конечно, речь идет, прежде всего, о ключевых специалистах, которые могут вести важные проекты или владеют конфиденциальной информацией. Давайте рассмотрим подробнее причины, которые вынуждают работодателя делать контрпредложение сотруднику.

Удержание ценного работника.

Такой человек обладает редкими профессиональными компетенциями или занят в ключевых для компании проектах. С его уходом организация лишается сотрудника, а также опыта и понимания работы компании, которыми он обладает. В таких случаях важно сразу выяснить, куда именно планирует уйти работник. От этого во многом будут зависеть условия возможного контрпредложения. Например, если он уходит к конкуренту, то его стоимость для компании значительно может вырасти. Если нет возможности повысить зарплату, то можно попробовать пересмотреть опции соцпакета и рассмотреть введение бонусов, которые будут зависеть от результатов работы.

Предотвращение утечки информации и переманивания клиентов.

Когда ключевой специалист покидает компанию, всегда есть риск утечки конфиденциальной информации, даже несмотря на то, что были оформлены необходимые документы (например, неразглашение информации было прописано в трудовом договоре, должностной инструкции или правилах внутреннего трудового распорядка). Помимо этого, если такой специалист работает с клиентами или партнерами, всегда стоит опасаться того, что часть из них может перейти с ним в другую компанию.

Экономия средств на поиск достойной замены.

Уход высококвалифицированного специалиста влечет за собой расходы на поиск работника, способного его заменить: необходимо выплачивать комиссию рекрутинговому агентству и, скорее всего, более высокую зарплату новому сотруднику. Кроме этого, возможно новичку понадобится обучение, а это тоже дополнительные расходы.

Контрпредложение как временная мера. Процесс поиска замены уволившемуся специалисту и обучение нового может растянуться на неопределенное время. Поэтому довольно часто контроффер – это всего лишь тайм-аут, который берет компания, чтобы найти нового сотрудника.

Когда нет смысла удерживать сотрудника

Не стоит удерживать работника в компании, если:

- он решил бросить все и посвятить себя, допустим, творчеству. Сознательный отказ от карьеры называют дауншифтингом (от англ. downshift – сбросить обороты, включить понижающую передачу);

- обещанный человеку размер компенсации несоизмеримо выше, чем его текущий доход, а компания не готова предложить ему столько же или больше;
- человек уходит из-за конфликта с коллегами или непосредственным руководителем либо из-за несоответствия его личных устремлений корпоративной культуре;
- он относится к типу людей, которые из принципа меняют работу каждые два-три года.

Что является контрпредложением?

Контрпредложение должно учитывать объективные факторы, а не капризы работника, а также то, насколько ценен сотрудник для компании, каковы результаты его труда. Важно понять, является ли заявление об уходе следствием обдуманного решения или это эмоциональный порыв, чтобы привлечь к себе внимание (таблица 2).

Таблица 2. Варианты контрпредложений

Совет

Комментарий: Ирина МАНЖУЛОВСКАЯ, директор по развитию бизнеса компании Work Service (Москва):

«Многие работодатели, чтобы удержать ключевого специалиста, первое что делают – повышают ему зарплату. Этот способ не всегда оправдан. Часто это выглядит как сделка – сотруднику удалось "уломать" работодателя на свои условия, который не смог найти мотивационные схемы для его удержания. Не стоит идти на существенное повышение зарплаты, если требования сотрудника неоправданны результатами его труда и имеет место завышенная самооценка или даже просто шантаж. Даже если работник действительно является ценным специалистом, внес существенный вклад в развитие компании, не торопитесь сразу повышать ему зарплату. Сначала в качестве контрпредложения рассмотрите существенное расширение его полномочий и обязанностей, обговорите дополнительные опции в соцпакете, предложите бонусную систему, основанную на KPI и достижении конкретных результатов, как личных, так и отдела в целом».

Что делать, если кандидат принял контрпредложение своего работодателя?

С подобной ситуацией может столкнуться любой работодатель. Для того чтобы минимизировать риски, оформите с кандидатом, которого вы решили взять на работу, job offer², и хотя он не имеет юридической силы, но все же подтверждает серьезность намерений.

Если кандидат принял контрпредложение своего работодателя, то посмотрите на ситуацию с другой стороны: возможно, таким образом он пытался манипулировать

руководителем, чтобы добиться лучших условий. А нужен ли вам такой сотрудник? Ведь также он мог бы поступить, работая в вашей компании. А если при этом сотрудник не вышел в назначенный день на работу и не предупредил об этом заранее, то точно не стоит жалеть – такой необязательный человек может нанести серьезный вред имиджу компании.

Комментарий: Юлия ПАХОМОВА, начальник отдела подбора, оценки и адаптации ОАО «Пивоваренная компания "Балтика"» (Санкт-Петербург):

«В нашей компании ситуации, когда кандидат, которого мы ждем на работу, принимает контрффер бывшего работодателя, бывают крайне редко. При оценке соискателей мы делаем акцент не только на профессиональные навыки, но и на мотивацию, что значительно снижает риски появления таких неприятных сюрпризов. Но если такая ситуация произошла, то, во-первых, нужно выяснить у кандидата, что послужило причиной принять контрпредложение и "проработать" его мотивацию. Если это не помогло, следует вернуться к тем претендентам, которые по каким-то причинам не устроили вас раньше, либо возобновлять поиск с нуля. Чтобы в дальнейшем избежать возникновения таких ситуаций, готовьте запасную площадку на случай внезапных отказов и не "сжигайте мосты" по остальным кандидатам. Выстраивание партнерских отношений с самой первой встречи позволит заново вернуться к предложению, даже если кандидат уже получил отказ».

Плюсы и минусы контрпредложения для компании

Контрффер может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Согласно различным данным, подавляющее большинство сотрудников, которым было сделано встречное предложение, все равно покидают компанию в течение полугода или года работы. И только небольшая часть из них остается в компании надолго.

Давайте рассмотрим, какие последствия может иметь контрффер для компании (таблица 3).

Таблица 3. Последствия контрпредложения для компании

Комментарий: Елена ПЕТРОВА, директор по работе с персоналом DHL EXPRESS в странах СНГ и Юго-Восточной Европы (Москва):

«Мой многолетний опыт работы в HR-области показывает, что в 90 процентах случаев делать контрпредложение сотруднику, который решил уйти, бесполезно. Даже если работник останется в компании, то через какое-то время он вновь потеряет удовлетворенность от того, что делает. Он либо опять придет к вам за очередными привилегиями, либо уволится.

Встречные предложения уместны, только если работа с персоналом в компании ведется на высоком уровне: действует политика по развитию и обучению сотрудников, развита система мотивации персонала. В иных случаях сотрудник вынужден прибегнуть к шантажу руководителя своим возможным уходом, потому что только так он может рассчитывать на повышение должности, оклада и проч. Если подобные ситуации в организации происходят регулярно, то я бы порекомендовала обратить внимание на действующую HR-политику».

Как избежать шантажа со стороны сотрудников?

Ситуации, когда подчиненный начинает манипулировать руководителем, можно избежать, если четко обговорить взаимные ожидания и дальнейшие варианты развития карьеры. Например, договориться, в какие сроки и при достижении каких показателей сотрудник может рассчитывать на очередное повышение в должности или дохода, и строго придерживаться достигнутых договоренностей.

Комментарий: Елизавета АРХИПОВА, менеджер по персоналу ООО «Первая спутниковая компания-Урал» (г. Екатеринбург):

«Чтобы избежать шантажа со стороны других работников, необходимо сохранить в тайне те способы, с помощью которых вы удерживаете сотрудников, которые хотели уйти. Если это невозможно, то лучше прибегать к нематериальной мотивации, например, расширить функционал сотрудника, повысить его в должности и т. п. Ведь данный способ требует определенной квалификации, что является возможным далеко не для всех специалистов. Если манипуляции со стороны работников приобретают массовый характер, то лучшим выходом из данной ситуации будет увольнение одного из сотрудников, согласно его заявлению (желательно, не ключевого специалиста)».

Словарь HR-а

Контроффер (от англ. counter offer – ответное предложение, контрпредложение) – это встречное предложение работнику, заявившему о своем уходе из компании. Оно может выражаться в продвижении по службе, увеличении оклада или другом изменении условий труда в лучшую для работника сторону.

<http://www.hr-director.ru/>