ОСТОРОЖНО — ЛЕТО!

«Люди увольняются всегда не вовремя» – аксиома. Но почему-то, если сотрудник приносит заявление летом, кажется, что именно сейчас – ну самое неподходящее время. Как не допустить потери сотрудников в летний период?

Существует несколько действенных мер, которые помогают сохранить ценных сотрудников в компании. Предлагаю рассмотреть каждую из них подробно.

Мера №1. *Определяем группу риска – оцениваем скрытую неудовлетворенность персонала*

По словам Анны Катковой, директора HR-департамента компании «Данфосс», оценка лояльности сотрудников фирмы помогает своевременно принимать меры и проводить профилактику возможных увольнений. «В нашей компании эта процедура проводится раз в год практически для всех категорий персонала. И надо сказать, что своевременное выявление сложностей в организации работы персонала помогает специалистам HR-службы укреплять коллектив компании, предотвращать увольнения».

Подтверждают слова Анны и рекрутеры: «К сожалению, около 40% увольнений специалистов связано с какими-то «бытовыми», организационными моментами. Работодателю приходится искать замену, адаптировать новичка, обучать его, но этих проблем можно было бы избежать, если системно подходить к оценке лояльности, – рассказывает Мария Попова, руководитель группы подбора персонала кадрового центра «ЮНИТИ». – Часто о существующих проблемах компания узнает лишь в тот момент, когда сотрудник объявляет об уходе. Делая контроффер работодатель с удивлением выясняет, что повышение оклада не может удержать специалиста».

При быстром реагировании компаниям все же удается предотвратить увольнение сотрудника. Подобным примером делится Сергей Анохин, куратор розничного направления чайной корпорации Ahmad в России: «Буквально на днях мы чуть не потеряли супервайзера Южного округа Москвы, ответственного за выполнение объемов продаж, которые летом очень тяжело доводить до необходимого показателя. Хорошо, что вовремя выяснили причину ухода: оказалось, что сотрудник жил на востоке столицы и ему неудобно было ездить каждое утро в другой округ. В результате мы перераспределили зоны ответственности и не потеряли человека и продажи».

Однако нередко сотрудник, объявивший об уходе, психологически уже настроился на перемены и не принимает контроффер. Поэтому, безусловно, более эффективная стратегия – попытаться предугадывать события, а не пытаться изменить ситуацию

после того, как сотрудник сам для себя уже все решил.

Такие методики, как анкетирование, тесты, дают вполне релевантную картину лояльности сотрудников к компании, если, конечно, и то и другое основаны на индивидуально составленных вопросах. Однако даже развернутый опросник представляет собой одностороннюю оценку, поэтому HR-специалисту не менее важно проводить регулярные беседы с руководителями подразделений. Общаясь с сотрудниками каждый день и наблюдая за их настроением, управленцы могут проанализировать изменения в отношении к работе, динамику результатов и, соответственно, спрогнозировать, кто из них настроен покинуть компанию. «Наши руководители проводят постоянный мониторинг интереса к работе своих подчиненных. У них есть определенные маркеры, показывающие, что ситуация через какое-то время может стать критичной. В этот момент подключаются сотрудники службы по управлению персоналом, которые и принимают решение о необходимости подбора свежих кадров. Работая в таком режиме, мы исключаем возможность того, что ушедшему внезапно сотруднику нет замены», –

рассказывает Татьяна Рычкова, начальник отдела управления персоналом Банка24.ру.

Мера №2. *Исключаем провоцирующие факторы. Лето = отпуск, отпуск = отдых, а лето = отдых?*

Что для одних хорошо, то для других – переработки. И подтверждение тому – обреченные вздохи замещающих сотрудников в ответ на радостное предвкушение отдыха со стороны коллег, собирающихся в отпуск.

По словам Татьяны Рычковой, задача отдела персонала – следить за тем, чтобы на период отпуска счастливчика в компании оставался сотрудник, способный его подменить и взять на себя срочные задачи. «Наша служба персонала ежегодно составляет график отпусков, и в нем особое внимание мы уделяем фронтовым подразделениям, в которых отсутствие даже одного специалиста может сказаться на работе офиса в целом», – поясняет она.

Еще один совет дает Сергей Фролов, директор по персоналу корпорации «Биосфера» в России: «Мы стараемся снимать «отпускную» нагрузку с летнего времени за счет того, что предлагаем ряду сотрудников не прерывать, например, майские праздники выходом на работу на несколько дней, а уйти в полноценный отпуск».

Однако переработки летом грозят не только замещающим, но и самим отпускникам, которым сначала приходится бороться с предотпускным стрессом, а потом с постотпускным завалом. Эффективным способом предотвратить авральные ситуации является практика подготовки плана работ. «Подробный список задач, которые необходимо выполнить за это время, и набор рекомендаций по их решению – этого, на мой взгляд, достаточно для того, чтобы замещающий сотрудник не испытывал стресс, не допустил ошибок и не провалил работу», – говорит Сергей Фролов.

А в Банке24.ру рабочий процесс построен так, что это не мешает сотрудникам планировать отпуска

Кадровый центр «ЮНИТИ» (www.uniti.info) основан в 1999 году. В компании работают более 200 сотрудников. В непрерывно пополняемой базе данных агентства – более миллиона резюме специалистов. Ежемесячно в базу данных поступают примерно 15-20 тысяч резюме, выполняются более 170 заказов по подбору персонала. С 1 июня 2007 года открылся департамент по подбору специалистов финансовой, банковской, инвестиционной и страховой сферы «ЮНИТИ Финанс».

в удобное для них время. «Благодаря использованию подхода «Работа 2.0» наши сотрудники остаются на связи: могут зайти в корпоративную почту и ответить на срочные письма», – рассказывает Татьяна Рычкова.

Еще один вариант разгрузить специалистов в период отпусков – выделять помощников, например из числа практикантов, которые могут выполнять часть низкоквалифицированной работы. «Мы участвуем в ярмарках вакансий в профильных технических вузах и проводим день открытых дверей для студентов. Эти мероприятия помогают нам познакомиться с будущими стажерами. В прошлом году в каждом из отделов нашей компании летом проходили практику студенты 3-4 курсов», – рассказывает Анна Каткова. Эксперт замечает, что студенты помогают оптимизировать работу отделов в период летних отпусков, хотя практиканты на первых порах тоже требуют внимания, особенно когда компания надеется, что лучшие из них вернутся потом уже в статусе молодых специалистов. «Если привлекать для стажировки одних и тех же студентов на протяжении нескольких лет, то после того как они окончат вуз, компания получит адаптированных специалистов, полностью отвечающих ее требованиям», – поддерживает идею привлечения стажеров Сергей Фролов.

Мера №3. *Срочное реагирование. Совершенствуем методы привлечения персонала*

Если превентивные меры оказались недостаточными и, отгуляв отпуск, кто-то из сотрудников подал заявление об уходе, то придется «мобилизовать рекрутерские силы» компании. Оценивая летний кадровый рынок, эксперты КЦ «ЮНИТИ» замечают, что заказы от клиентов поступают в этот период стабильно, хотя их меньше, чем в марте-апреле и осенью. «Для того чтобы обеспечивать сроки закрытия вакансии, нашим специалистам приходится интенсивно отрабатывать все возможные каналы поиска кандидатов. Многие потенциальные претенденты не хотят именно летом рассматривать предложения, так как у них «впереди еще месяц отпуска», и просят позвонить в сентябре, – говорит Мария Попова. – Специалисты уверены, что осенью будет больше интересных вакансий, некоторые вообще предпочитают «уволиться и пару месяцев отдохнуть»».

В некоторых отраслях привлечению специалистов мешает сезонное увеличение спроса на продукцию. Неохотно, по словам Александры Мартыновой, руководителя департамента по персона-

лу Группы компаний Металл Профиль (лидера по производству кровельных и фасадных систем в России), меняют место, например, менеджеры по продажам. «В нашей строительной отрасли лето – самый продуктивный период, когда есть возможность заработать хорошие бонусы, поэтому сотрудники данной категории увольняются в этот период редко. А значит, и не рассматривают предложения работодателей», – говорит эксперт.

Свой пример, связанный с IT-сферой, приводит и Вера Аниссына, руководитель группы подбора персонала кадрового центра «ЮНИТИ» (направление IT/Telecom): «В данной отрасли увольнение специалиста зависит не от сезона, а от даты окончания проекта. Те же сотрудники отдела продаж, у которых цикл заключения договоров довольно большой, готовы к смене работы лишь в конце года. Однажды мы подбирали кандидата для заказчика из сферы IT, и так сложилось, что человека нашли в июне, а к работе он приступил в январе».

Рекрутеры советуют в такой ситуации расширять методы и способы привлечения соискателей, обращая внимание на все нюансы поиска персонала. Для более успешного поиска кадров следует:

Скорректировать текст объявления, чтобы повысить долю кандидатов, более точно соответствующих вакансии.

Использовать возможности профессиональных социальных сетей (Профессионалы.ру, Мой круг, Linkedin.com).

Мотивировать других сотрудников на привлечение персонала.

Следить за движением кадров у конкурентов. Информация об изменении кадровой политики конкурентов поможет вовремя сделать предложение ценным специалистам.

Сократить количество этапов собеседования. «В некоторых компаниях предусмотрено несколько собеседований. Опыт показывает, что летом ожидать решения всегда приходится дольше: сначала ждем из отпуска кандидата, потом клиента. Даже в пятницу собеседования не назначаются – практически у всех уже выходные. Хотя надо отметить, что чем выше позиция, тем более ответственно люди подходят к поиску и не отказываются от встреч в пользу выходных на даче», – рассказывает Мария Попова. Проволочки с приемом на работу, с одной стороны, мешают эффективной работе компании, с другой – приводят к тому, что кандидат не дожидается ответа и принимает другое предложение. «Если исключить некоторые этапы собеседования невозможно, стоит попытаться оптимизировать процесс принятия решения. Например, ключевые лица, находясь в отъезде, могут провести собеседование по скайпу или попросить сделать это других сотрудников», – советует специалист кадрового центра «ЮНИТИ».

Таким образом, пока гром не грянул – самое время оценить квалификацию перспективных сотрудников, которые, по мнению руководителей подразделений, имеют потенциал.

Мера №4. *Повышаем иммунитет – оптимизируем кадровые ресурсы*

«Чтобы снизить риск увольнения, а также минимизировать его последствия, необходим целый комплекс предупреждающих действий», – считает менеджер по персоналу компании «Капарол» Виктория Ханьжина. По словам эксперта, эффект принесут не точечные меры, а система. Помимо нематериальной мотивации, оценки лояльности коллектива, система должна включать в себя и процедуру формирования кадрового резерва на случай увольнений.

Похожее мнение высказывает Анна Каткова. В качестве примера она рассказывает, что в компании «Данфосс» есть своя база данных молодых специалистов и профессионалов, которая помогает оперативно найти замену в случае неожиданного ухода сотрудника.

Однако не стоит забывать и о внутренних ресурсах компании. Возможно, в каком-то отделе требуются дополнительные ресурсы в связи с переменами в структуре работы, а в другом, наоборот, перераспределение нагрузки освободило «руки». Так, Алина Синеглазова, руководитель отдела документооборота в интернет-холдинге Direct Group, рассказывая о перемещениях в рамках компании, приводит в пример карьеру сотрудницы, начинавшей ассистентом менеджера по продажам. «Во время оптимизации штата она перешла в отдел документооборота, а после ее позвали в подразделение, занимающееся аналитикой».

Таким образом, пока гром не грянул – самое время оценить квалификацию перспективных сотрудников, которые, по мнению руководителей подразделений, имеют потенциал. Своевременное составление плана развития для специалиста и запуск программы повышения квалификации, с одной стороны, позволит подготовить достойную замену, с другой – станет мерой по удержанию ценных кадров.

Мера №5. *Все на свежий воздух!*

А еще лето – самое время разнообразить корпоративный отдых, который поможет повысить лояльность персонала. Так, рассказывая о мероприятиях, проводимых в своей компании, Ирина Смолина, руководитель отдела по работе с персоналом компании KupiBonus.ru, приводит в пример новый эксперимент: «Недавно у нас появилась традиция проводить вечера за игрой в «Мафию». К нам приезжает профессиональный ведущий с реквизитом, и мы замечательно проводим время, погружаясь в атмосферу игры». Также можно устроить пикник или совместную экскурсию, устроить футбольный матч… Любая подобная мера станет отличной закалкой корпоративного иммунитета, который поможет избежать увольнений.

Татьяна Баева, редактор пресс-службы кадрового центра «ЮНИТИ»

СЪЕЗД ГРУППЫ ГЕНЕРАЛЬНЫХ АГЕНТОВ

СЕМИНАР ССТ И ТПП РФ

СОБЫТИЕ

ВРУЧЕНИЕ ПРЕМИИ RUSTRAHOVKA AWARDS

RUSSIAN INSURANCE SUMMIT 2013