

Как предотвратить увольнение сотрудника

Проведите stay-интервью

из этой статьи узнаете:

- почему stay-интервью поможет заручиться доверием работников и оценить степень их удовлетворенности и вовлеченности;
- как повысить мотивацию персонала и развить HR-бренд с помощью удерживающего интервью;
- как бороться с подозрением персонала, когда задаете вопросы, что они ценят в работе и работодателе и что необходимо изменить.

Вместо того чтобы гадать, что же сотрудникам нужно и через какое время они покинут компанию, лучше спросить, что заставляет их остаться. Используйте для этого удерживающее интервью, или как его часто называют stay-интервью. Из статьи узнаете, как использовать этот инструмент в работе, чтобы предотвратить увольнения лучших.



Аriadна ДЕНИСОВА,

президент национальной Ассоциации профессионалов в сфере мотивации персонала и оргразвития, генеральный директор компании «Драйвер Перемен»

В чем разница между stay-интервью и выходным собеседованием

Stay-интервью похоже на выходное собеседование. Это тоже попытка выяснить, как организация может улучшить условия труда. Но, в отличие от выходного, при stay-интервью еще не поздно внедрить изменения, которые необходимы сотрудникам.

Выходное интервью не способно удержать сотрудника, так как он уже принял решение об уходе и нередко даже подписал предложение о работе. Но если бы вы спросили у человека, что его волнует, на несколько недель раньше, могли бы предотвратить увольнение.

Удержание работников — это в первую очередь экономия ресурсов компании. Ведь текучесть персонала дорого стоит. Так, например, Ассоциация профессионалов в сфере управления персоналом (SHRM) подсчитала, что замена «белого воротничка» обходится в сумму равную 6—9 его зарплатам. Согласитесь, что удержание даже одного сотрудника в этом случае уже солидная заслуга любого HR-менеджера и руководителя.

Кто опрашивает: HR или линейный руководитель

Удерживающее интервью предполагает беседу руководителя с подчиненным. Потому что именно начальник — первый, кто отвечает за благополучие сотрудника, ведь каждый день общается с ним и направляет его действия.

Если работники не уважают руководителя и не хотят с ним откровенничать, на помощь должен прийти HR. **Вы проводите stay-интервью и в случае, если линейный руководитель отказывается сам беседовать со своими подчиненными.** Только управленческие навыки такого начальника необходимо поставить под вопрос. Возможно, их придется развивать или принимать другие меры по отношению к нему.

Итак, сначала предложите линейным управленцам провести stay-интервью с подчиненными. Если они не захотят или у них не получится, берите инициативу в свои руки. Задача интервьюера, будь то HR или непосредственный начальник, выявить возможные причины ухода персонала. Не менее важно по итогам интервью понять факторы, которые могут предотвратить увольнение.

Как бороться с недоверием персонала

Когда в первый раз прибегаете к удерживающему интервью, сотрудники могут не только удивиться, но и насторожиться. Нередко они напрямую спрашивают, почему вдруг вы решили пообщаться с ними на эту тему. Здесь **важно честно объяснить, как вы пришли к такой необходимости.** Например, скажите, что текучесть в компании превышает средние показатели по отрасли, и вы решили с этим бороться, а stay-интервью — это передовая практика. Не стесняйтесь сказать, что были на тренинге и научились этой технике или прочитали об этом в журнале «Директор по персоналу», а также собираетесь регулярно использовать ее в работе.

В результате интервью вы должны попытаться инициировать изменения, иначе нет смысла задавать вопросы. Покажите сотрудникам, что их мнение важно для вас и вы готовы действовать. Фразы типа «это нереально» или «почему вы думаете, что заслужили это?» могут остановить любой ▶

Избегайте закрытых вопросов

Лучше использовать фразы, которые начинаются с «как», «почему», «где», «когда», «расскажите мне о...».

Важны не только вопросы, но и умение слышать ответы

Stay-интервью поможет построить доверительные отношения с персоналом, если будете искренне реагировать на обратную связь и показывать сотрудникам, что их вклад ценится.

Не обязательно интервьюировать весь персонал

Проводите беседу с ключевыми сотрудниками и с теми, кто, по вашему мнению, «в зоне риска» — может уйти при первой возможности или общался с теми, кто недавно уволился.

диалог. Вместо этого **расскажите честно о препятствиях, которые мешают вам выполнить то, о чем просит подчиненный.** Покажите при этом, что вы готовы сделать все, что в ваших силах: ищите вместе решения, которые устроят обе стороны.

Не интервьюируйте несколько сотрудников одновременно. Поставьте себя на их место. Смогли бы вы раскрыть сокровенные причины своего недовольства в таком групповом сеансе терапии? Вряд ли. Поэтому это должна быть встреча тет-а-тет, когда работник может быть более откровенен.

Как проводить stay-интервью

Как и все новое, stay-интервью поначалу вызывает неудобство, поскольку мы не привыкли беседовать с работниками по душам. Но если вы будете чаще практиковаться, навык можно развить. Сначала составьте сценарий. Протестируйте его на себе и своих близких. Образец на страницах 52—53.

Выберите сотрудников, с которыми будете беседовать вы или непосредственный руководитель. Это могут быть либо работники, у которых снизилась мотивация, либо новички. Новые сотрудники более уязвимы с точки зрения текучести, потому что они пока меньше вкладывают в организацию. Как только они узнают свой функционал и познакомятся с компанией, проводите удерживающее интервью.

Не обсуждайте на встрече показатели сотрудников. Обговаривайте только вовлеченность в работу и отношение к компании. Об остальных темах поговорите на других встречах. **На stay-интервью речь идет о потребностях персонала, а не о эффективности.** Обсудите, что делает работу

Фразы, чтобы начать stay-интервью

1. Из наших прошлых бесед мне показалось...
2. Кажется, вам действительно нравится работать в нашей компании...
3. Последний раз, когда мы разговаривали, вы упомянули, что...
4. Вы могли бы мне помочь лучше понять ситуацию в компании / в вашем отделе...
5. Мы никогда не говорили, но мне важно понять, как вы относитесь к...
6. Чего вы ждете каждый день на работе?
7. Думали ли вы когда-нибудь о том, какие изменения нужны в вашем подразделении...
8. Если бы я мог вам помочь что-то улучшить в работе, как думаете, что бы это было...
9. Если бы я предложил вам..., вы бы...
10. Как вы думаете, если ничего не изменится в компании / в вашем подразделении...
11. Как вы относитесь к тому, что...
12. Что если бы вы могли помочь мне разобраться в том, что нужно персоналу нашей компании...
13. Изменится ли для вас что-нибудь, если...
14. Если бы мы могли предложить вам..., чтобы для вас изменилось...
15. Если бы ваш друг решил устроиться к нам, что бы вы ему сказали...

привлекательной для них. Также узнайте, какие ожидания от компании не оправдались.

Удерживающее интервью не должно быть похоже на допрос: если сотрудник не готов сегодня с вами делиться сокровенным, попробуйте сделать это позже. Перед этим завоюйте его доверие. Покажите, что вы беседовали с другими работниками, и уже есть положительные результаты таких бесед.

По итогам интервью обязательно давайте обратную связь. Лучше не спросить, чем спросить и полностью проигнорировать ответы. Когда внесете корректиды в работу по результатам интервью, сообщите об этом: сотрудники должны знать, что их проблемы вы услышали и решаете.

Как часто интервьюировать персонал

Нужно ли сделать удерживающее интервью регулярной практикой или стоит использовать его по мере необходимости, **решайте исходя из ситуации в вашей компании**. Кто-то проводит такое интервью регулярно, например в начале каждого квартала, или приурочивает к какой-нибудь официальной процедуре, например оценке результативности. Другие HR-ы предпочитают использовать его тогда, когда у них появляются признаки беспокойства из-за возможных увольнений. Некоторые проводят stay-интервью неформально, во время обеда, гуляя с сотрудником рядом с офисом.

Stay-интервью не должно длиться часами. Это короткая пульс-процедура, которая не отнимает много времени у собеседников. Обычно для интервью достаточно получаса. ☀

Вопросы, которые можно задать в ходе stay-интервью

1. Что удерживает вас здесь?
2. Что может заставить вас уйти из нашей компании?
3. Что в вашей работе заставляет вас вставать утром с постели?
4. Если бы вы выиграли в лотерею и уволились, о чём в вашей работе вы бы больше всего вспоминали?
5. Даёт ли ваша работа вам столько же, сколько забирает (времени, сил и т. п.)?
6. Если бы у вас была волшебная палочка, какую бы одну вещь
- вы изменили в своей работе, работе организации, отдела, команды?
7. Как ваш руководитель, что бы я мог для вас сделать, что мне надо делать больше, что меньше?
8. Что мы можем сделать, чтобы поддержать ваши карьерные устремления?
9. Почему вам важна ваша работа?
10. Что делает ваш день на работе?
11. Достаточно ли признания получаете: как бы вы хотели, чтобы ваши достижения признавали?
12. Когда в последний раз вы говорили про свою работу: «Я люблю это»? Чем это было вызвано?
13. О чём бы вы хотели знать до того, как вышли к нам на работу?
14. Как вы думаете, почему ваш коллега... покинул компанию?
15. Что стало для вас приятным сюрпризом, когда пришли сюда?

Пример удерживающего интервью



Спасибо, что согласились уделить время для нашей беседы. Я благодарна вам, что вы вкладываетесь в наш общий успех. И мне бы хотелось понять, как поддержать вашу вовлеченность, что вам нравится и что не нравится в вашей работе.

Спасибо. Это для меня несколько неожиданно, но я рад обсудить с вами свои ожидания и свое мнение о работе.



Расскажите, что вам нравится в вашей работе, что заставляет вас приходить сюда каждый день?

Мне нравятся интересные задачи, которые передо мной стоят. Каждый день я учусь чему-то новому. Наверное, это заставляет меня возвращаться сюда.



Но, наверное, есть что-то, что вас не очень радует? Расскажите, какие минусы вы видите в организации работы.

Да, конечно, в каждой бочке меда есть ложка дегтя. В последнее время у меня напряженный график работы, мне даже некогда пообедать. Домой я прихожу очень поздно. И практически не вижу своих детей. Это меня очень расстраивает. Если бы была возможность как-то сбалансировать работу и личную жизнь, я был бы просто счастлив.



У вас есть идеи, как можно исправить эту ситуацию? Вы, наверное, уже думали, как можно сбалансировать?

Я много думал над этим. Возможно, стоит отдать рутинные процессы, такие как администрирование документов, кому-то из нашей команды, это бы высвободило часть моего времени. Некоторые дни можно было бы работать из дома, это сэкономило бы время на дорогу. Ну и надо сказать, что наши потери времени по проекту обусловлены обилием встреч. Мы столько времени потратили на проведение совещаний за прошлый месяц. Если бы нам удалось оптимизировать эту часть работы, высвободили бы огромные ресурсы.





Давайте попробуем действовать в этом направлении. Вы могли бы сделать аналитику по поводу целесообразности встреч? И еще подготовить список возможных мероприятий по борьбе с этими потерями. А потом мы совместно с вашим руководителем попробуем решить эти проблемы. Вы уже думали, на кого мы могли бы возложить обязанности по ведению документации проектов?



Да, я предлагаю Светлану, она очень исполнительная и тщательно подходит к заданиям. Она говорила руководителю, что администрирование было бы ей интереснее ее текущих задач. И у нее есть подобный опыт.



Да, конечно. Если потребуется мое участие, то я готова. И наконец, свободный график. Вы знаете, что в нашей компании это пока не практикуется. Но мы могли бы подумать, как высвободить хотя бы пятницу. Будем двигаться в этом направлении.



Это было бы здорово! Я готов обсудить свой график работы и прийти ко взаимовыгодному решению, учитывая и мои интересы, и интересы компании.



Хорошо. Есть еще что-то, что мы могли бы обсудить сегодня? Возможно, у вас остались какие-нибудь вопросы.



Нет, думаю, мы уже много обсудили. Вопросов у меня нет, но я был рад обсудить с вами организацию своего рабочего процесса.



Что ж, стоит нам продолжать практиковать подобные интервью? Как по вашему мнению, от них есть польза?



Полагаю, что да, это того стоит. Причем подобные интервью полезны и мне, как работнику, и вам, как руководителю, чтобы мониторить ситуацию в компании.



Абсолютно с вами согласна. Подобные интервью многое дают для понимания точек зрения друг друга. Договорились!