



Мой ключевой сотрудник ищет другую работу. Что делать?

Прежде всего, отключить эмоции (если вдруг они включаются :)) и спокойно смотреть на ситуацию как на обычную рабочую задачу, требующую решения.

Предлагаю следующий алгоритм:

- Разобраться в причинах (для этого открыто поговорить).
- Понять и зафиксировать свои ошибки по результатам разговора.
- Решить, стоит ли удерживать сотрудника. Если да, то какими мерами.
- Сразу подготовить план действий на случай ухода (не дожидаясь разговора и чего-либо ещё).
- В случае расставания – обеспечить плавный выход, который не создаст кризиса в работе.
- Сохранить конструктивные отношения после расставания (ведь жизнь долгая, а Земля круглая! :)).
- В дальнейшем работать над своими ошибками (если они были выявлены).

Теперь давайте обсудим эти пункты немного подробнее.

О чем и как открыто поговорить с сотрудником? О причинах его решения, конечно, и планах на будущее. Нам важно понять истинную мотивацию человека. Это поможет разобраться с вопросом удержания и ошибками своего управления. Поэтому полученную информацию пропускаем через себя именно с точки зрения истинной мотивации сотрудника.

Чтобы разговор получился, он должен быть спокойным, партнерским и уважительным. Итак, на выходе мы должны понять: причины происходящего и мотивацию на текущий момент.

По поводу **ошибок управленца**. В чем они могли заключаться – во многом следует из причин ухода. Человек мог быть перегружен. Или график не позволял ему реализовывать что-то важное для него лично. Или поменялся характер задач – и работа перестала приносить удовольствие. Возможно, не хватало профессионального развития, «перегрели» стрессы, не хватало полномочий для самореализации и что угодно ещё. Во всех перечисленных примерах руководитель мог диагностировать ситуацию и как минимум ее смягчить, если заинтересован в этом сотруднике.

Как решить, **стоит ли удерживать** сотрудника? Во-первых, сопоставив цену удержания с ожидаемой ценностью. Во-вторых, честно взглянув на перспективы дальнейшей совместной работы. Если у Вас есть возможность помочь сотруднику реализовать его истинную мотивацию, и это пойдёт на пользу бизнесу, то прогноз хороший. Если нет, то надо понимать – скорее всего, удержите лишь на время. Отдельно в вопросе удержания хочу обратить внимание на неудовлетворённость сотрудника заработной платой. Стоит ли удерживать человека деньгами? Думаю, это зависит от взвешенности требований. Если человек вырос профессионально, его пожелание соответствует рынку, он это понимает и будет рад остаться вашим ключевым сотрудником на более комфортных условиях, то повышение имеет смысл.

Как подготовить **план действий на случай ухода** сотрудника? Здесь, думаю, даже комментарии излишни. Понять весь объём задач, выполняемый этим сотрудником. Придумать, как и кем будет закрываться каждая из них.

По поводу **плавного выхода**, который не создаст кризиса. Здесь речь идёт и о сроке, который готов ещё доработать сотрудник, и о качественной передаче дел коллегам. Если Ваш диалог сложился как партнёрский и уважительный, с этим не должно возникнуть проблем. Для сотрудника адекватный уход важен с точки зрения его репутации и Ваших рекомендаций будущим работодателям. Это можно отдельно обсудить.

На этом пока все! Спасибо за внимание и до новых встреч ☐

P.S.: Если хотите увидеть на страницах Inside Management разбор Вашего кейса, отправьте заявку [здесь](#).