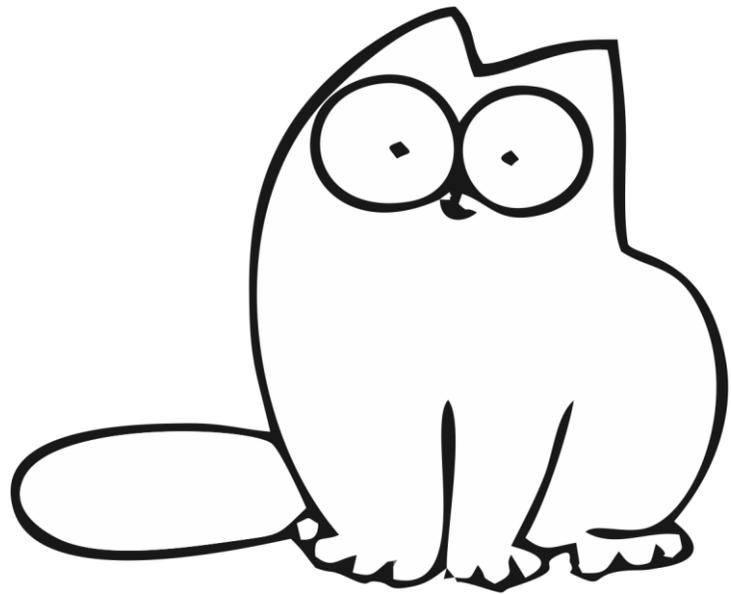


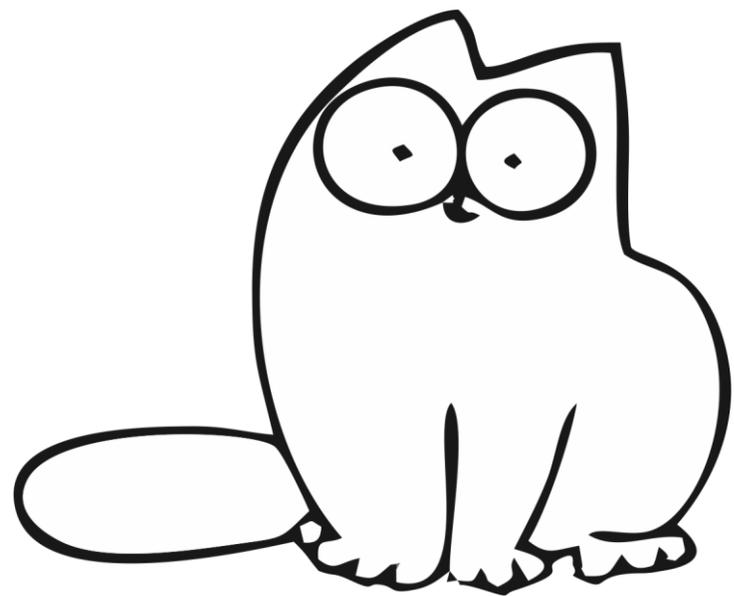
Востришь лыжи — сообщи начальнику лыжной станции

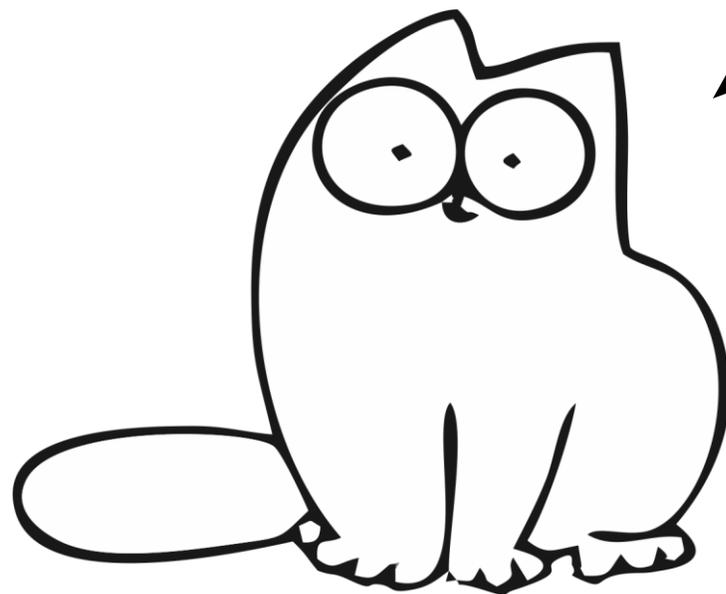
Как говорить с сотрудниками о правилах ухода из компании

Таня Ипатова
HR Business Partner
Improve Group

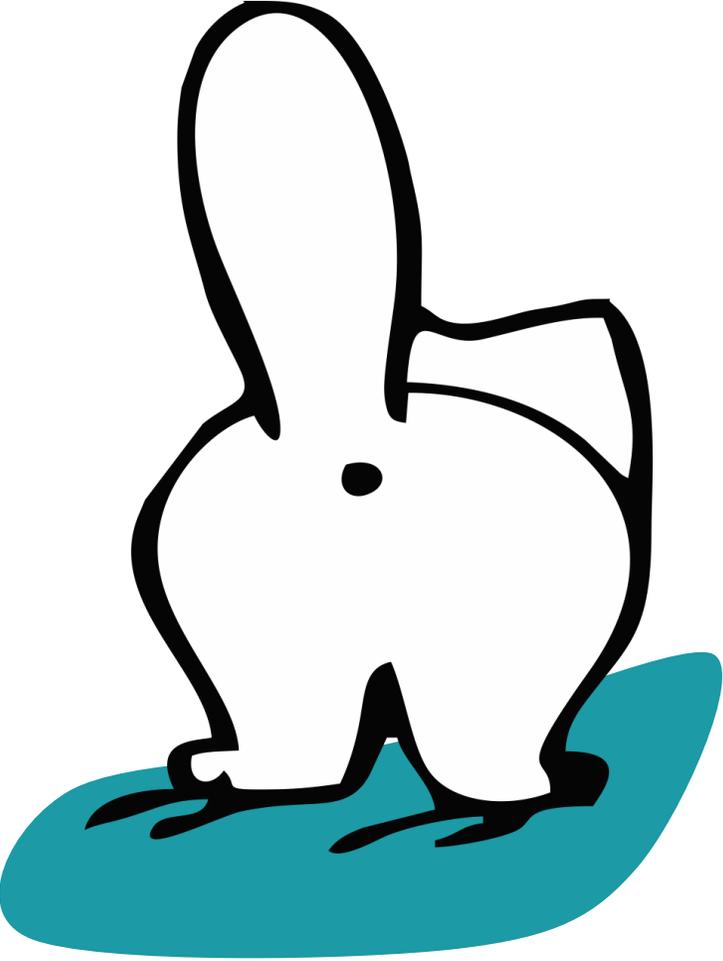


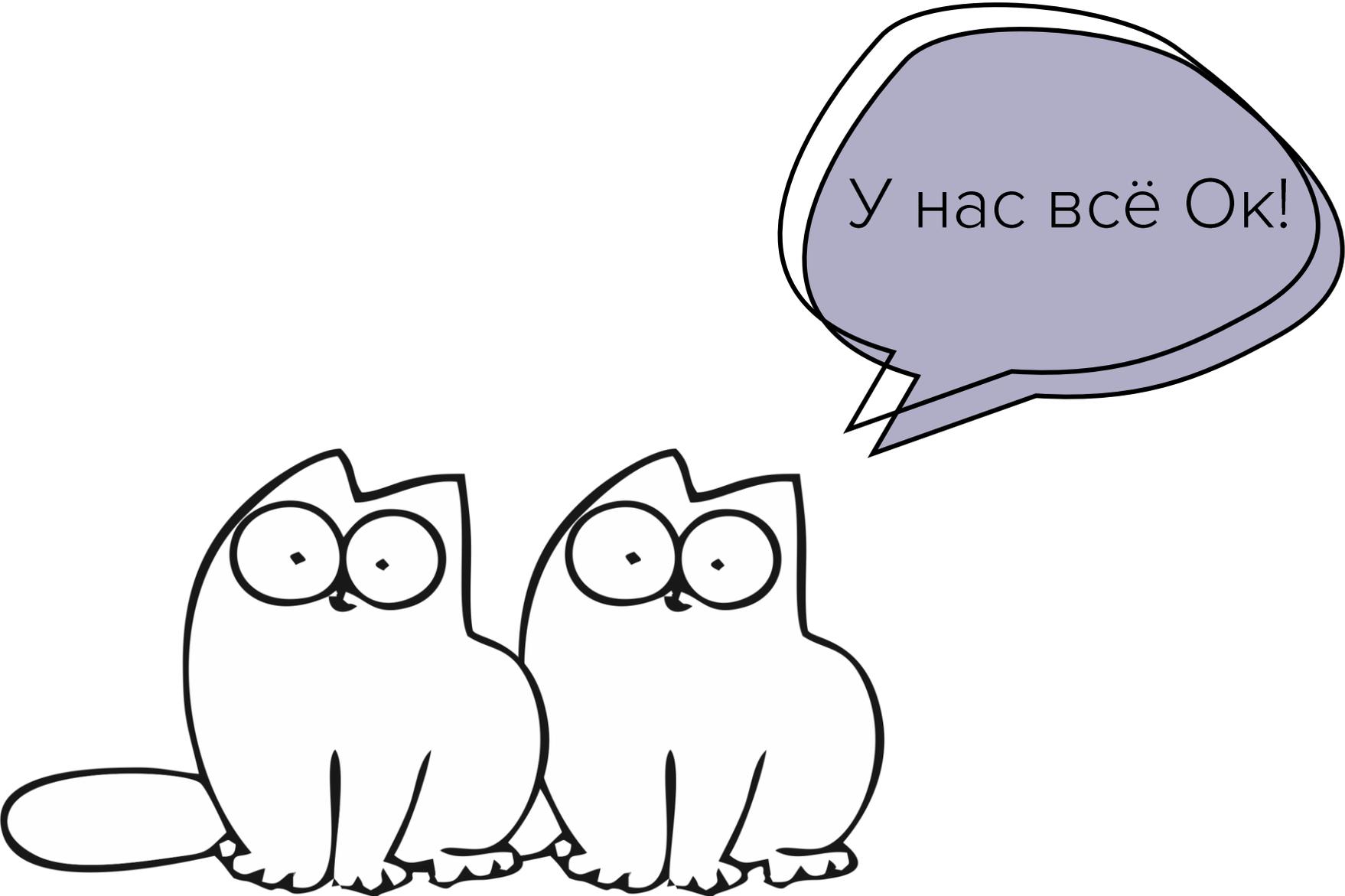




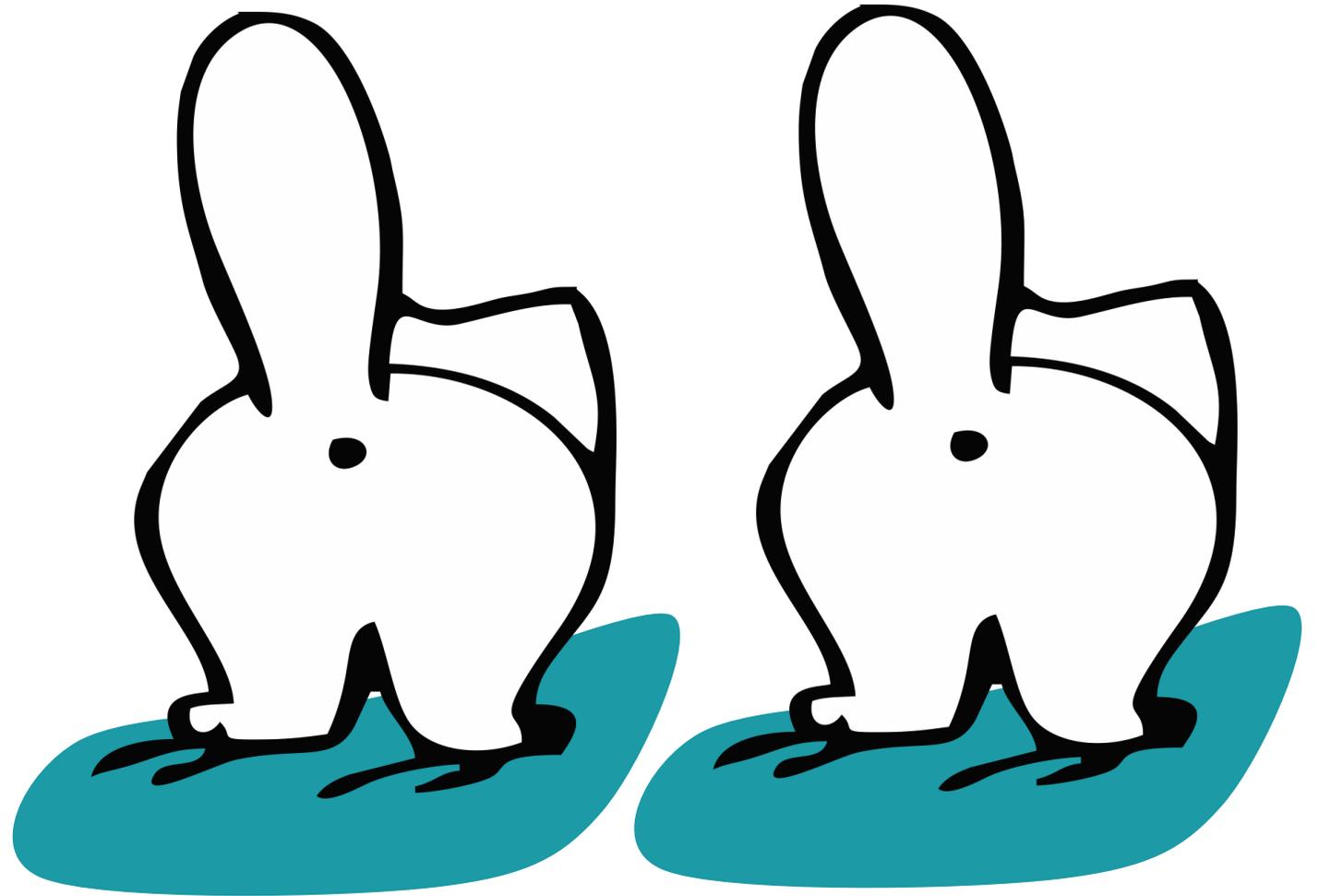


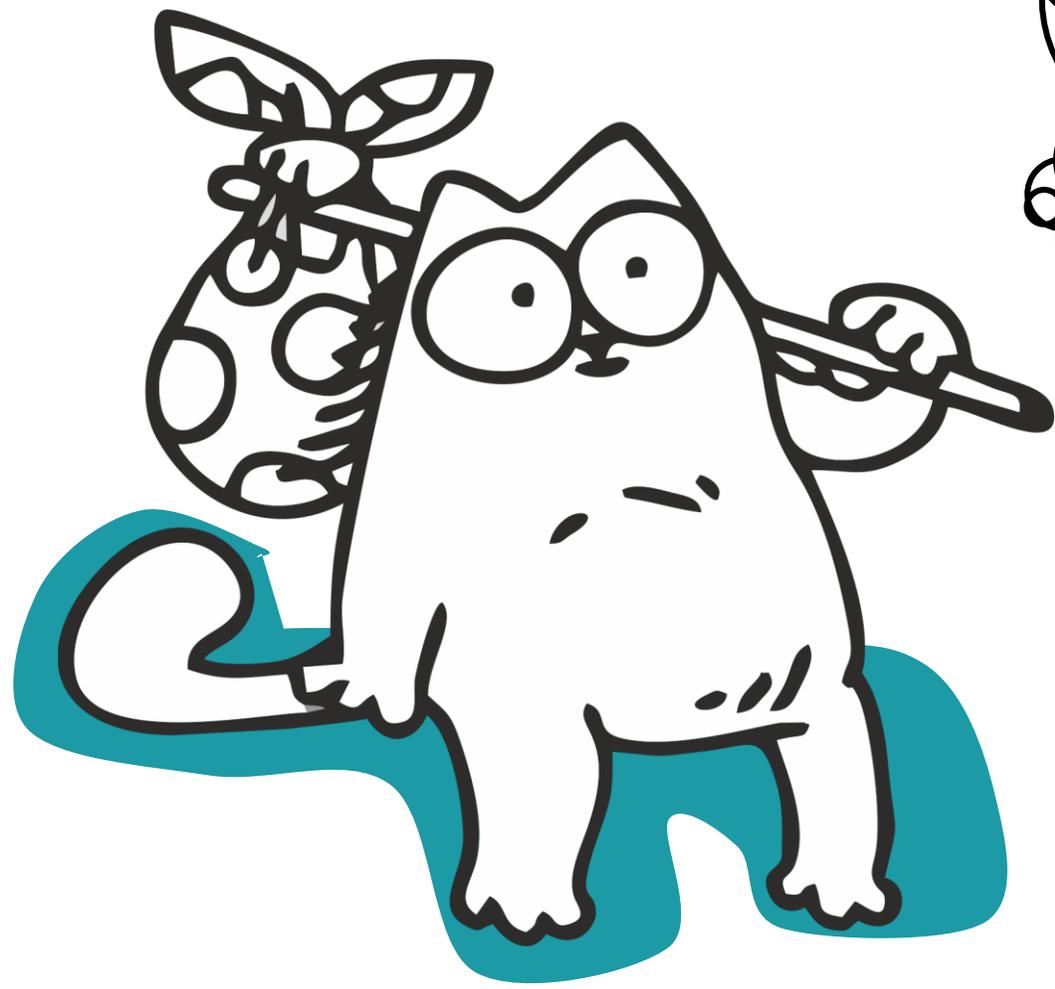
Да, да, меня
всё устраивает



A simple line drawing of two fluffy cats sitting side-by-side. They have large, round eyes and small, triangular ears. A purple speech bubble with a white outline and a tail pointing towards the cats is positioned above them. The text inside the bubble is in Russian.

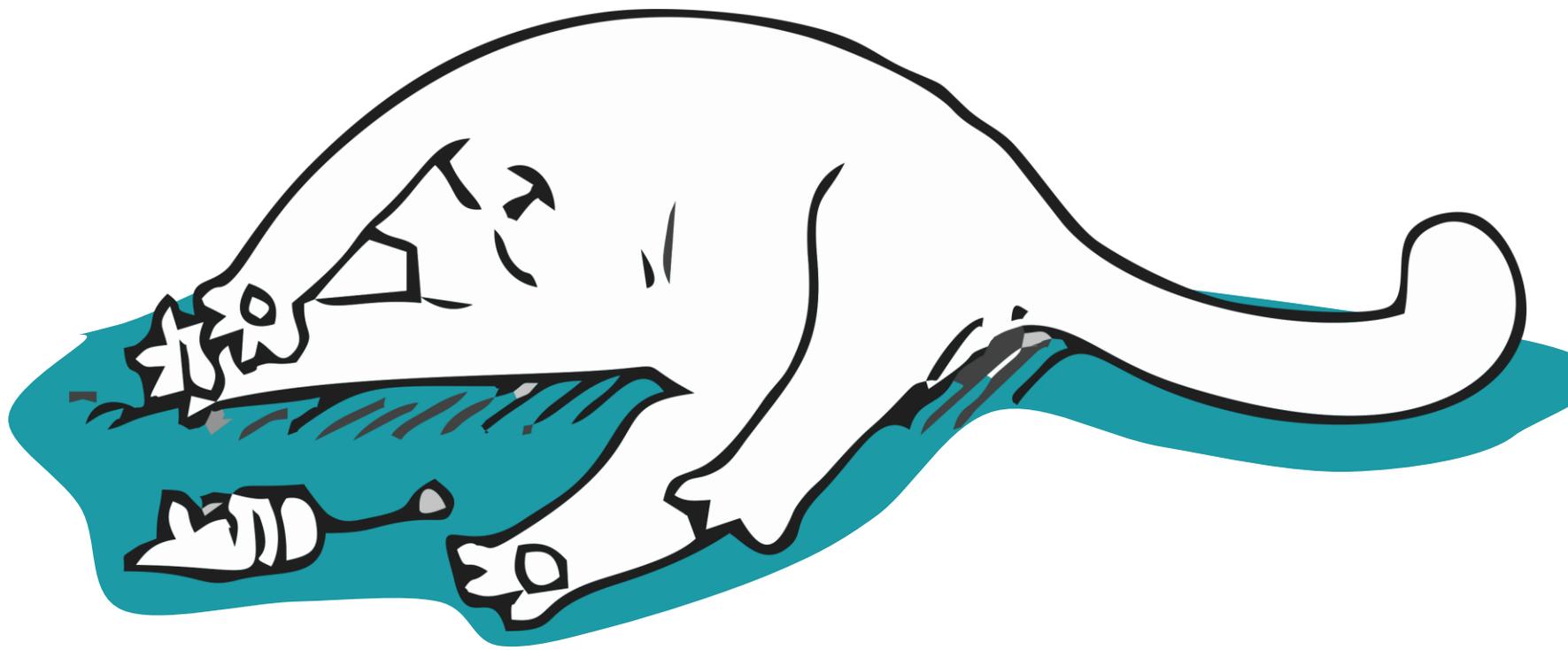
У нас всё Ок!



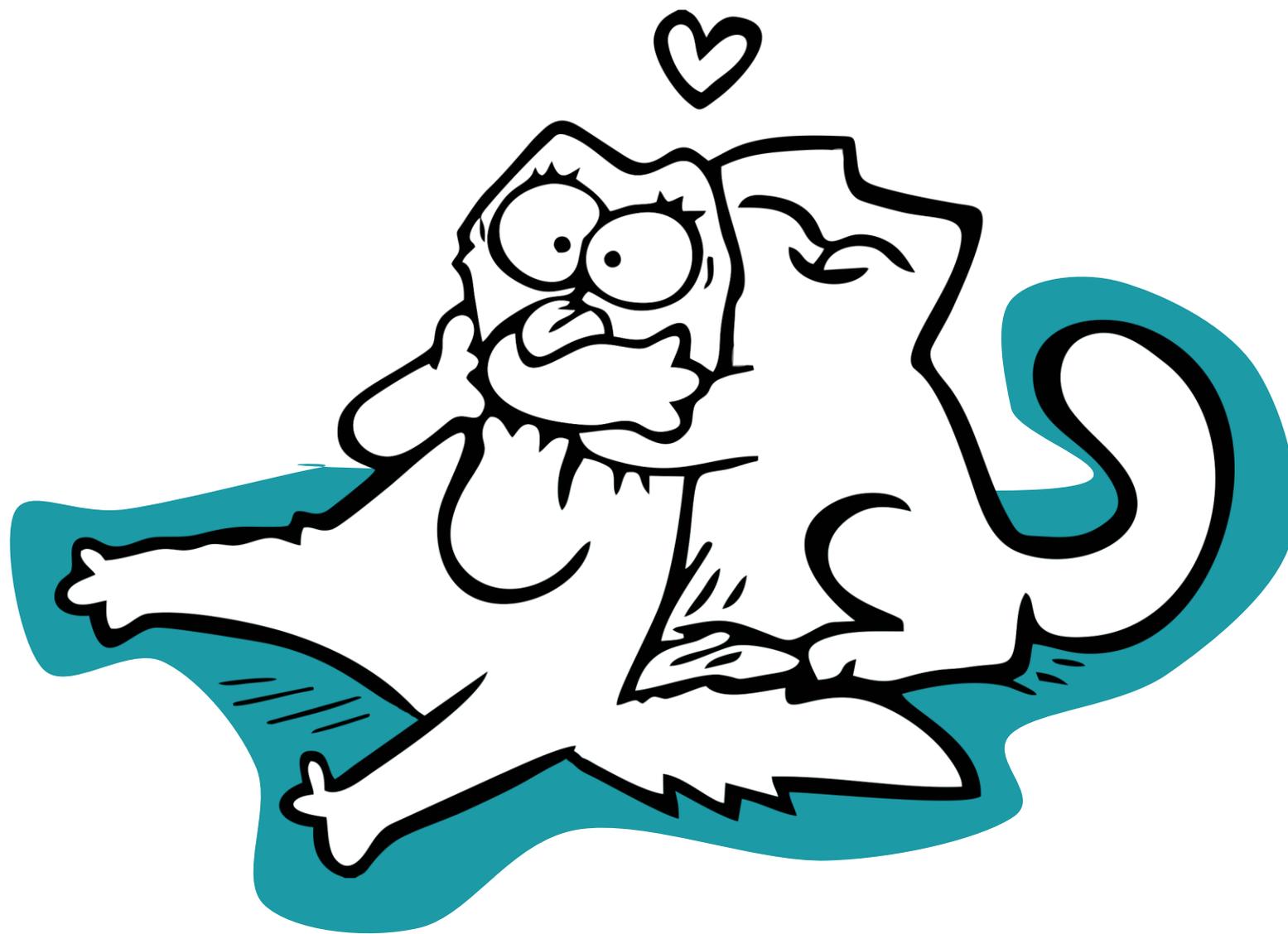


Помогу найти
замену

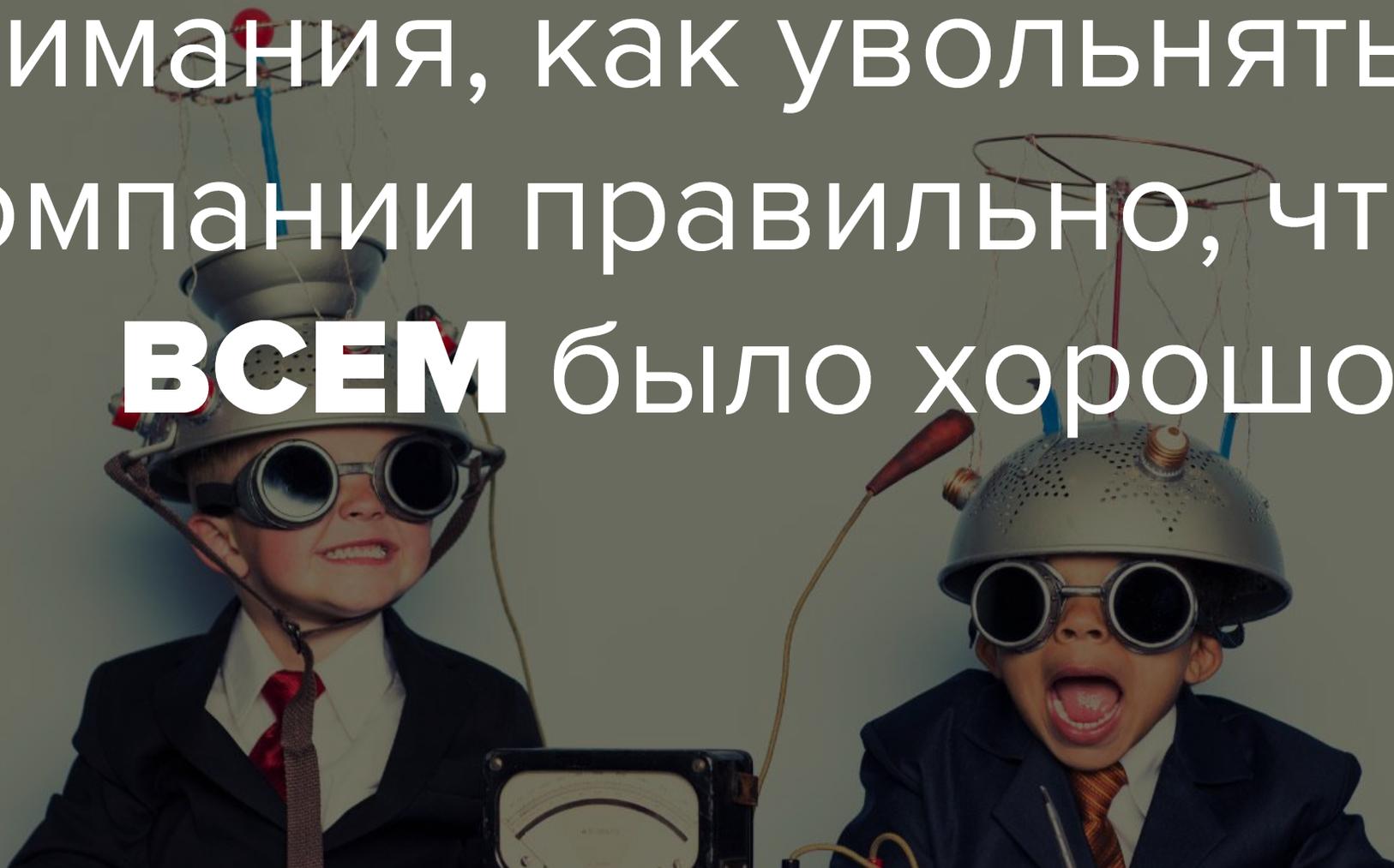






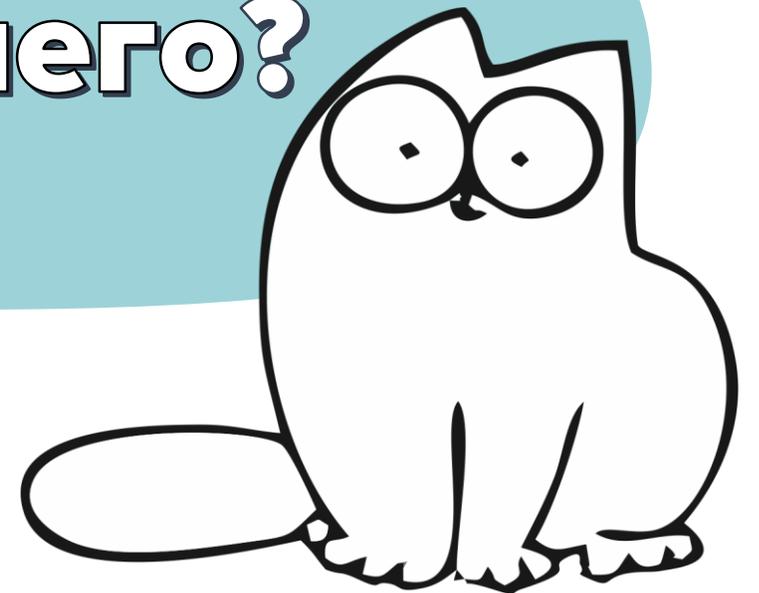


У нас не было единого
понимания, как уволняться из
компании правильно, чтобы
ВСЕМ было хорошо

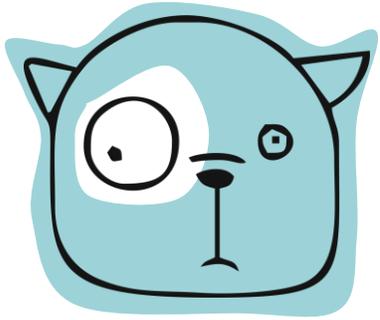




**Почему сотрудник
молчит до последнего?**



Потому что:



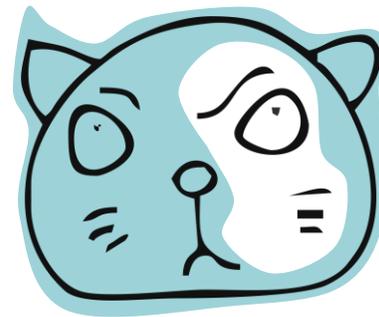
Думает, что
увольняться страшно и
это стресс



Не догадываются, что
мы можем помочь,
найти win-win



Не знают, что
процесс
начинается не в день
подачи заявления,
а сильно раньше



Не знают, что можем
предложить
рекомендацию или
даже подтянуть какие-
то скилы



УХОД из компании — это не предательство, не мировая трагедия, не проявление слабости или эгоизма.

Это просто смена работы



Старт проекта Коммуникация уходов

или как научить уходить
по-пацански, если уже
совсем невмоготу



Основные задачи проекта:



Выработать единую стратегию



Коммуницировать уходы



Изменить отношение к уходам

Основные задачи проекта:



Выработать единую стратегию



Коммуницировать уходы



Изменить отношение к уходам

Две составляющие стратегии

Сообщение

Каналы

Сообщение

- Везде одинаковое
- Коррелирует с ценностями
- Согласуется с видением собственников
- Направлено на 2 цели:
 - удерживать человека
 - минимизировать риски текучки

Сообщение

- Ожидание, что человек рассказывает о правильном уходе
- Содержит бенефиты
- Win-win партнерские отношения
- Живые примеры людей

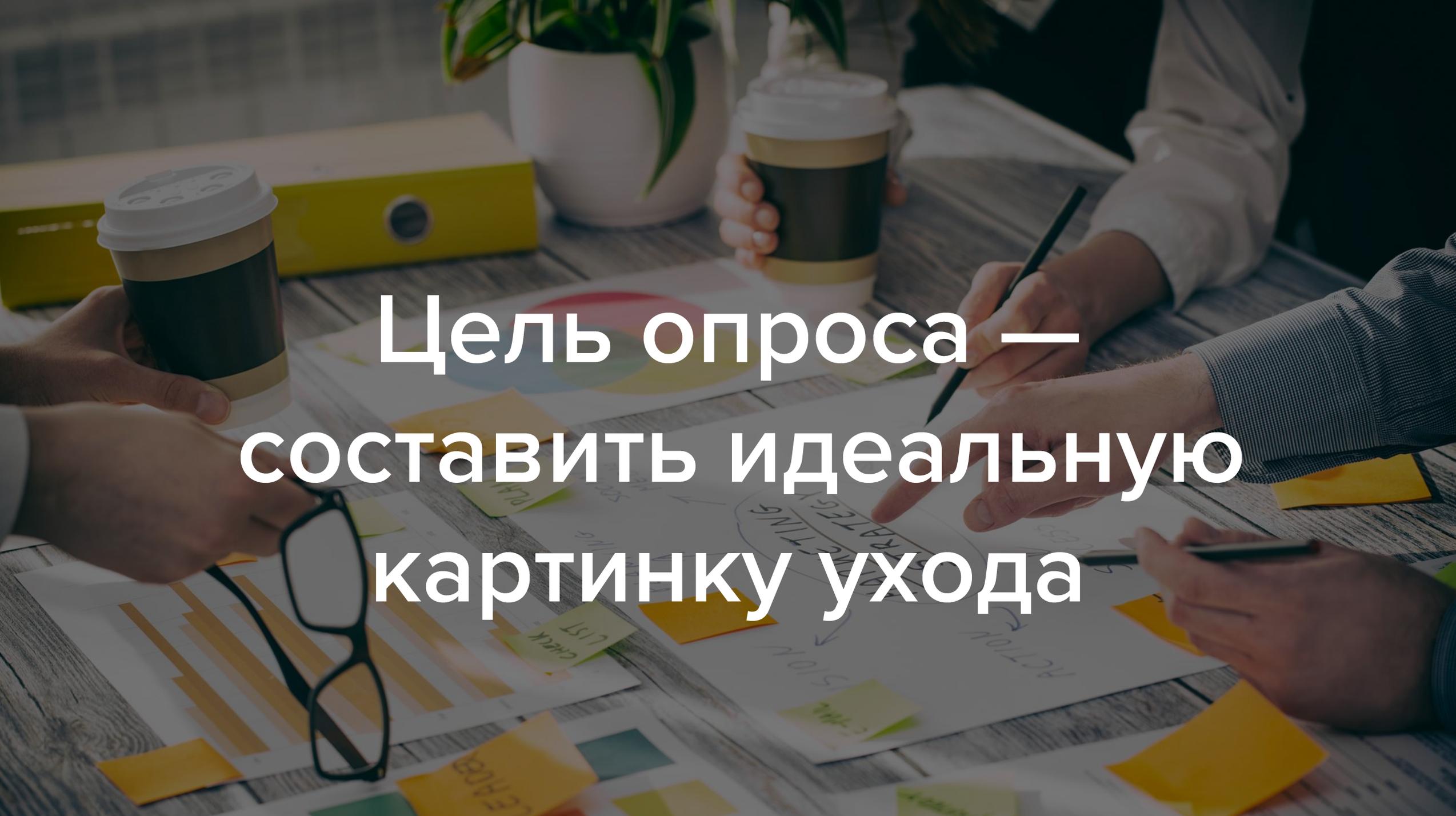
- Какие каналы и инструменты будем использовать
- Каким образом доносить до людей то, как правильно сообщать об уходе
- Важна доступность канала всем
- Нужно дублировать устно и письменно



Каналы

1.

**Составили
опросники ожиданий**

A group of people are gathered around a wooden table in a meeting. They are looking at a large sheet of paper with a hand-drawn diagram and several yellow sticky notes. One person is pointing at the diagram with a pen. There are two coffee cups on the table, one in the foreground and one in the background. A pair of glasses is also visible on the table. The scene is dimly lit, suggesting an indoor setting.

**Цель опроса —
составить идеальную
картинку ухода**

1. Какое, на твой взгляд идеальное увольнение?

2. Какие критерии хорошего/плохого увольнения для компании, для человека, для команды?

3. Какие самые главные твои боли в бизнес-процессе увольнений?

4. Какие самые большие риски от увольнений по инициативе сотрудника/компании?

5. Какое ОДНО изменение в бизнес-процессе увольнений кардинально улучшило бы ситуацию?

6. Как думаешь, на кого в компании больше всего влияет уход сопелемника?

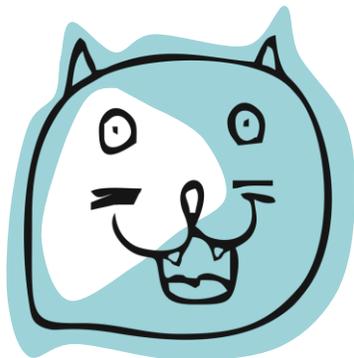
7. Знают ли сейчас люди в компании, что от них ожидается в плане увольнений?

8. Знают ли сейчас люди, на какое отношение и поведение со стороны менеджера/компании в целом они могут рассчитывать при увольнении или принятии решения об уходе?

2.

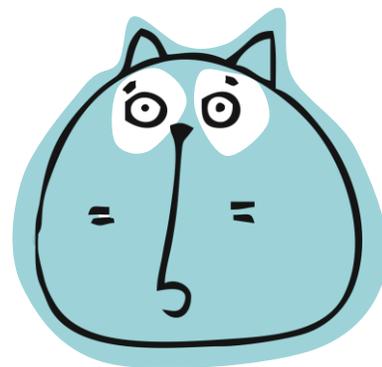
**Анализ полученных
результатов**

Критерии хорошего ухода:



1. Сказал заранее
2. Передал дела
3. Известны причины ухода

На кого влияет уход:



1. Ближайшая команда
2. Директор производства, менеджеры, тимлиды
3. People Operations

Критерии плохого ухода:



1. Принял решение внезапно
2. Покинул компанию в аврал
3. Ушёл не услышанным

Риски от плохого ухода:



1. Срыв сроков и планов
2. Репутационные риски
3. Падение морального духа команды

Топ изменений:

- ⚙️ Научить сообщать заранее
- ⚙️ Говорить всем
- ⚙️ Делать это по процессу



Changes loading...



3.

**Подготовка инструкций
для директоров и
сотрудников**

Цель инструкции для
директоров — создать
подсказку на все случаи
уходов



Хьюстон, у нас проблема...

Предисловие

Менеджеры-вро знают, важно не только что мы говорим, но и как сообщаем. В этом доке много комментариев о том, как стоит сообщать новости об увольнении или говорить с чуваком, который уходит. Если вы сами лучше знаете, как это делать, придерживайтесь, пожалуйста, хотя бы нескольких принципов:

- **Открытость.** Будьте честны со всеми участниками процесса

- **Проактивность.** Думайте о рисках и влияниях. Что может сломаться после ухода человека? На кого этот уход повлияет? Прорабатывайте их. Просите помочь, если нужно

- **Не киснете,** грустной губой весело не свистнешь

Чувак поделился проблемой (или рассказал, что начал рассматривать варианты)

- Выясни в чем проблема? Когда она возникла?
- Можем ли мы ее решить?

Чувак уже нашел новую работу (или, что уезжает через пару недель)

- Выясни, в чем проблема? Когда она возникла? Что стало причиной его поисков работы? Почему не решили ее раньше?

- Можно ли решить проблему прямо сейчас? Как-то удержать чувака? Есть ли смысл делать это?

Типичные проблемы и решения

1. Хочу больше зарабатывать

- > предложить взять на себя больше функций
- > предложить прокачиваться в технологии (увеличивать скорость и/или качество работы)
- > сменить роль

2. Не нравятся задачи (простые или одинаковые)

- > предложить сменить проект/команду/менеджера
- > предложить сменить роль в решении этих задач (подойти с другой стороны)
- > предложить проект по развитию не связанный с задачами (организовать обмен опытом, хакатон, менторство...)

3. Есть конфликт (в команде/с клиентом/с менеджером)

- > предложить помощь в решении конфликта
- > предложить сменить проект/команду/менеджера

4. Хочу жить в другом городе

- > задать вопрос, зачем переезжать. Если за мужем/ женой, за климатом, то вряд ли мы решим эту проблему. Если за деньгами, задачами - смотри выше.

Чувак уже нашел новую работу
(или, что уезжает через пару недель)

1. Выясни, в чем проблема?
- Когда она возникла? Что стало причиной его поисков работы?
- Почему не решили ее раньше?
2. Можно ли решить проблему прямо сейчас? Как-то удержать чувака? Есть ли смысл делать это?

Чувак поделился проблемой
(или рассказал, что начал рассматривать смену работы)

1. Выясни, в чем проблема?
- Когда она возникла?
2. Можно ли ее решить, внутри компании?

Типичные проблемы и решения (по возможности)

1. **Хочу больше зарабатывать**
-> предложить взять на себя больше функций
-> предложить прокачаться в технологии (увеличивать скорость и/или качество работы)
-> сменить роль
2. **Не нравятся задачи (простые или одинаковые)**
-> предложить сменить проект/команду/менеджера
-> предложить сменить роль в решении этих задач (подойти с другой стороны)
-> предложить проект по развитию не связанный с задачами (организовать обмен опытом, хакатон, менторство...)
3. **Есть конфликт (в команде/с клиентом/с менеджером)**
-> предложить помощь в решении конфликта
-> предложить сменить проект/команду/менеджера
4. **Хочу жить в другом городе**
-> задать вопрос, зачем переезжать. Если за мужем/ женой, за климатом, то вряд ли мы решим эту проблему. Если за деньгами, задачами - смотри выше.
5. **Хочу сменить отрасль, профессию**
-> поговорить о причинах. Если достали МФО (а у нас нет других вариантов), с детства мечтал быть летчиком, наследует от папы бизнес, мы вряд ли решим эту проблему. Если дело в деньгах и конкретных задачах, смотри выше.

Не можем решить проблему или не готовы

1. Напоминаем о том, как расставаться без боли, присылаем инструкцию <ССЫЛЬ>. Упомянем, что нам жаль, что он сказал так поздно. Быть может, мы могли бы решить его проблему.
3. Договариваемся о сроках передачи дел и формате
4. Может, у чувака на примете есть кто-то, кого он порекомендует вместо себя?
5. Сообщаем сначала команде и РО, а потом всей компании о его уходе и причинах
6. Готовим подарок (просим Таню заказать)
7. Контролируем, что все бюрократические дела улажены
8. Благодарим за крутую работу (говорим, что ждем обратно, если это действительно так). Бодрим команду

Можно решить внутри

1. Готовим план решения (чья помощь нужна? когда проблема решится? что делать самому чуваку?)
2. Реализуем
3. Контролируем удовлетворенность на ОС

Не можем решить проблему

Обычно, если времени на решение достаточно, мы можем решить большую часть типичных проблем. Смотри решения выше.

1. Искренне говорим, что нам не хочется расставаться
2. Напоминаем о том, как расставаться без боли, присылаем инструкцию <ССЫЛЬ>
3. Договариваемся о сроках передачи дел и формате
4. Может, у чувака на примете есть кто-то, кого он порекомендует вместо себя?
5. Сообщаем сначала команде и РО, а потом всей компании о его уходе
6. Готовим подарок (просим Таню заказать)
7. Контролируем, что все бюрократические дела улажены
8. Благодарим за крутую работу, говорим, что ждем обратно. Бодрим команду

Как расставаться без боли

1. Сказать заранее (лучше сообщать о проблеме как можно скорее, пока причина недовольства еще не стала поводом искать работу)
2. Честно назвать причину, поискать варианты решения
3. Передать дела (по возможности найти себе замену)
4. Быть проактивным и открытым с командой, помочь ей максимально безболезненно пережить уход (привести в порядок все документы, обеспечить команду нужными доступами, контактами и инструкциями)
5. Написать всем душевное письмо, с причинами ухода и своими личными контактами для связи
6. Вовремя подписать все документы
7. Получить подарок
8. Быть на связи, приходить в гости и на тусы

С какими документами нужно разобраться

1. Написать заявление об увольнении "от руки" за 2 недели в бухгалтерии
2. Желательно завести transition-file, в котором описать проекты, над которыми работал, зафиксировать выводы, оставить свои контакты, контакты подрядчиков и партнеров, пароли, доступы и т.д.
- *у Веры есть пара примеров таких файлов
3. Заполнить обходной лист (передать ключи, сдать технику...)
4. В день увольнения подписать приказ, получить справки и трудовую книжку. (ДО ЭТОГО МОМЕНТА МОЖНО ПЕРЕДУМАТЬ)

Как сказать об уходе чувака

1. Называй причину честно, но без подробностей (без цифр и желательно без названия компании - его только в личном общении, если спрашивают).
2. Юмори, но не слишком (не стоит отшучиваться вместо того, чтобы сообщать причину, но и уныние разводить нельзя)
3. Чем ближе и меньше команда, тем больше подробностей сообщай
4. Однозначно дай понять, что мы не хотели расставаться с чуваком и будем рады ему, если он захочет вернуться. Если это по нашей инициативе, скажи, что благодарен ему за работу, подчеркни вклад

** Вася уходит на большой гос проект, удачи ему и терпения побольше. Если что, просто выкради свой паспорт и беги от них :)*

** Вася подустал от наших МФО и решил попробовать поработать на фрилансе. Мы будем скучать, возвращайся, если что!*

** (на пятнике) Один стартап сделал Васе предложение, от которого трудно отказаться. Мы бы очень хотели, чтоб Вася остался, но все равно рады за него*

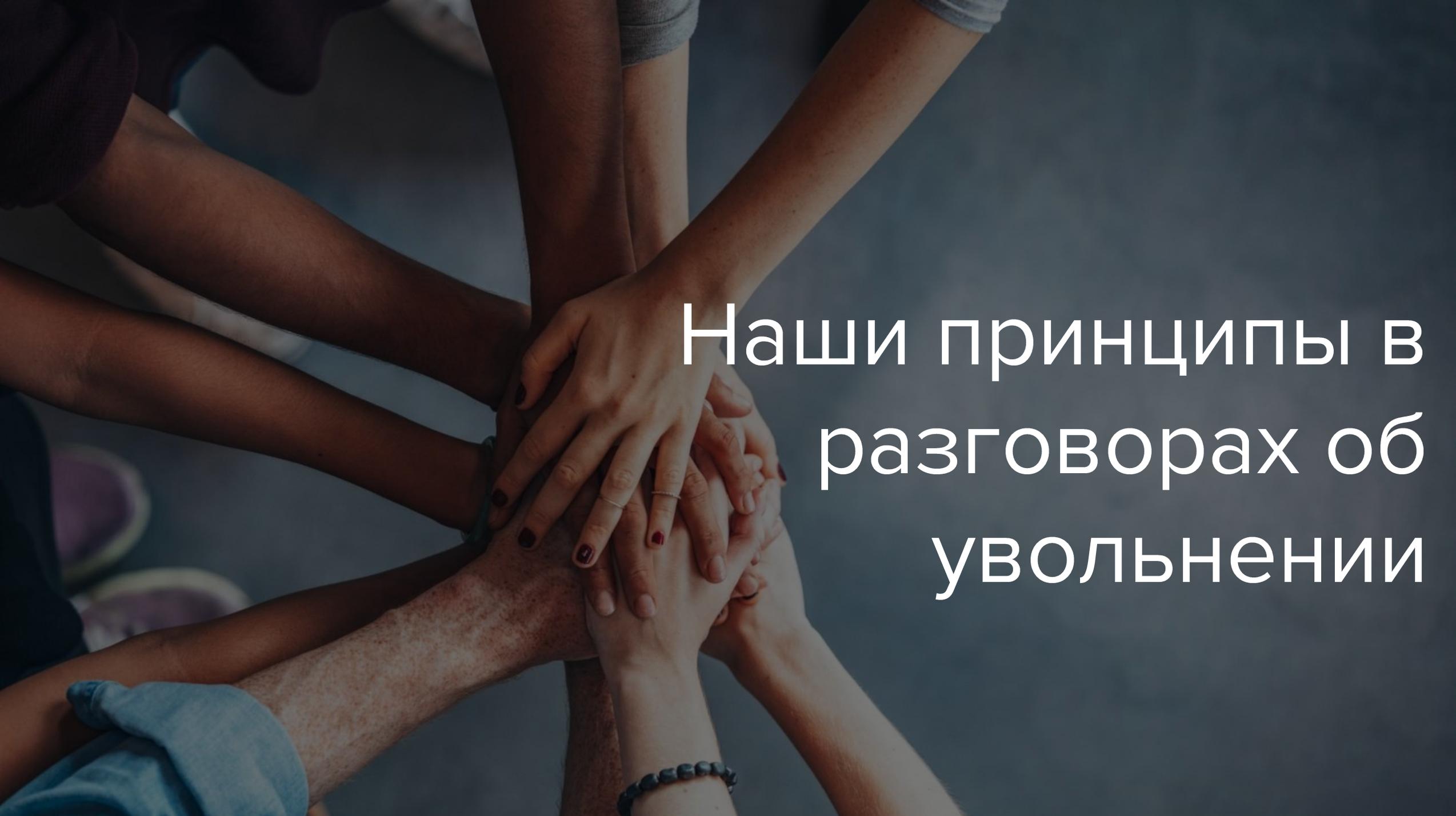
(команде Васи) Васе предложили поработать в ZZZ, нам хотелось бы, чтоб он остался, но мы сейчас не можем конкурировать с ними по зарплате. Мы долго обсуждали с ним это и не нашли другого выхода. Договорились, что он вернется к нам, если в ZZZ его обидят. Он классный чувак, так жаль, что уходит! Давайте подумаем, как бы сохранить его экспертизу.

Нет

Да

Да

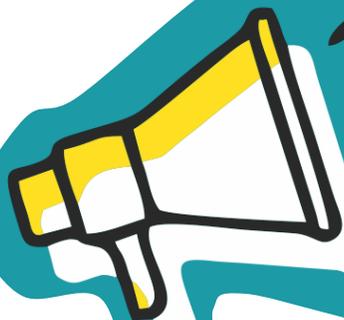
Нет



Наши принципы в
разговорах об
увольнении

БЫТЬ ЧЕСТНЫМ

**DID YOU
KNOW?**



Думать о рисках



Не киснуть!!!

Грустной губой
весело не свистнешь!



Чувак уже нашел новую работу
(или, что уезжает через пару недель)

1. Выясни, в чем проблема?
- Когда она возникла? Что стало причиной его поисков работы?
- Почему не решили ее раньше?
2. Можно ли решить проблему прямо сейчас? Как-то удержать чувака? Есть ли смысл делать это?

Чувак поделился проблемой
(или рассказал, что начал рассматривать смену работы)

1. Выясни, в чем проблема?
- Когда она возникла?
2. Можно ли ее решить, внутри компании?

Типичные проблемы и решения (по возможности)

1. **Хочу больше зарабатывать**
-> предложить взять на себя больше функций
-> предложить прокачаться в технологии (увеличивать скорость и/или качество работы)
-> сменить роль
2. **Не нравятся задачи (простые или одинаковые)**
-> предложить сменить проект/команду/менеджера
-> предложить сменить роль в решении этих задач (подойти с другой стороны)
-> предложить проект по развитию не связанный с задачами (организовать обмен опытом, хакатон, менторство...)
3. **Есть конфликт (в команде/с клиентом/с менеджером)**
-> предложить помощь в решении конфликта
-> предложить сменить проект/команду/менеджера
4. **Хочу жить в другом городе**
-> задать вопрос, зачем переезжать. Если за мужем/ женой, за климатом, то вряд ли мы решим эту проблему. Если за деньгами, задачами - смотри выше.
5. **Хочу сменить отрасль, профессию**
-> поговорить о причинах. Если достали МФО (а у нас нет других вариантов), с детства мечтал быть летчиком, наследует от папы бизнес, мы вряд ли решим эту проблему. Если дело в деньгах и конкретных задачах, смотри выше.

Не можем решить проблему или не готовы

1. Напоминаем о том, как расставаться без боли, присылаем инструкцию <ССЫЛЬ>. Упомянем, что нам жаль, что он сказал так поздно. Быть может, мы могли бы решить его проблему.
3. Договариваемся о сроках передачи дел и формате
4. Может, у чувака на примете есть кто-то, кого он порекомендует вместо себя?
5. Сообщаем сначала команде и РО, а потом всей компании об уходе и причинах
6. Готовим подарок (просим Таню заказать)
7. Контролируем, что все бюрократические дела улажены
8. Благодарим за крутую работу (говорим, что ждем обратно, если это действительно так). Бодрим команду

СКАЗАТЬ

Как расставаться без боли

1. Сказать заранее (лучше сообщать о проблеме как можно скорее, пока причина недовольства еще не стала поводом искать работу)
2. Честно назвать причину, поискать варианты решения
3. Передать дела (по возможности найти себе замену)
4. Быть проактивным и открытым с командой, помочь ей максимально безболезненно пережить уход (привести в порядок все документы, обеспечить команду нужными доступами, контактами и инструкциями)
5. Написать всем душевное письмо, с причинами ухода и своими личными контактами для связи
6. Вовремя подписать все документы
7. Получить подарок
8. Быть на связи, приходить в гости и на тусы

Можно решить проблему или нет

1. Объявляем о решении на решение точно, мы решили проблему, мы решили проблему. Смотри типичные проблемы и решения.
2. Если проблема не решена, то нам не хочется расставаться без боли, приносим извинения.
3. Договариваемся о сроках передачи дел и формате
4. Может, у чувака на примете есть кто-то, кого он порекомендует вместо себя?
5. Сообщаем сначала команде и РО, а потом всей компании об уходе и причинах
6. Готовим подарок (просим Таню заказать)
7. Контролируем, что все бюрократические дела улажены
8. Благодарим за крутую работу, говорим, что ждем обратно. Бодрим команду

С какими документами нужно разобраться

1. Написать заявление об увольнении "от руки" за 2 недели в бухгалтерии
2. Желательно завести transition-file, в котором описать проекты, над которыми работал, зафиксировать выводы, оставить свои контакты, контакты подрядчиков и партнеров, пароли, доступы и т.д.
3. Заполнить обходной лист (передать ключи, сдать технику...)
4. В день увольнения подписать приказ, получить справки и трудовую книжку. (ДО ЭТОГО МОМЕНТА МОЖНО ПЕРЕДУМАТЬ)

Как сказать об уходе чувака

1. Называй причину честно, но без подробностей (без цифр и желательно без названия компании - его только в личном общении, если спрашивают).
2. Юмори, но не слишком (не стоит отшучиваться вместо того, чтобы сообщать причину, но и уныние разводить нельзя)
3. Чем ближе и меньше команда, тем больше подробностей сообщай
4. Однозначно дай понять, что мы не хотели расставаться с чуваком и будем рады ему, если он захочет вернуться. Если это по нашей инициативе, скажи, что благодарен ему за работу, подчеркни вклад

** Вася уходит на большой гос проект, удачи ему и терпения побольше. Если что, просто выкради свой паспорт и беги от них :)*

** Вася подустал от наших МФО и решил попробовать поработать на фрилансе. Мы будем скучать, возвращайся, если что!*

** (на пятнике) Один стартап сделал Васе предложение, от которого трудно отказаться. Мы бы очень хотели, чтоб Вася остался, но все равно рады за него*

(команде Васи) Васе предложили поработать в ZZZ, нам хотелось бы, чтоб он остался, но мы сейчас не можем конкурировать с ними по зарплате. Мы долго обсуждали с ним это и не нашли другого выхода. Договорились, что он вернется к нам, если в ZZZ его обидят. Он классный чувак, так жаль, что уходит! Давайте подумаем, как бы сохранить его экспертизу.

Цель инструкции для
сотрудников — сделать
увольнение «законным»,
а не тёмным и подлым





Публикация фановой статьи

О проблемах не молчать

Это инструкция про то, как решить самые большие вопросы, не доводя до увольнения. Ну и немного про то, как уходить по-пацански, если уже совсем невмоготу.

Совсем недавно от нас ушли [Крисс](#) и [Аня](#). Мы уже очень сильно скучаем! И добавляет теплоты нашим чувствам то, что девчонки поступили честно и открыто — заранее (за несколько месяцев) рассказали о том, что их беспокоит, и почему им хочется перемен, грамотно передали все дела. Мы очень поддерживаем этот подход к решению всех сложностей, поэтому делимся им с вами.

Все можно решить, а не уходить

У нас в компании принято обсуждать все вопросы, даже самые неудобные. Особенно самые неудобные, ведь они как правило самые важные. Поэтому если тебя начинает что-то беспокоить настолько сильно, что ты уже вот-вот готов открыть hh.ru и начать отправлять свое резюме в другие компании, добавь перед этим еще один шаг — расскажи своему менеджеру, лиду, директору или кому-то из People Operations (не обязательно всем сразу, можно кому-то одному, тому, с кем будет проще всего обсуждать эту проблему).

1. **Расскажи о своей проблеме/боли менеджеру/лиду/директору.** Будь открытым и честным. Это позволит твоему бго лучше тебя понять и предложить актуальные решения проблемы. Если в разговоре что-то обходить стороной — то и решить эти проблемы скорее всего не получится.
2. **Вместе ищите пути решения проблемы.** Если ты уже знаешь, что может исправить положение, смело говори об этом. Если не видишь выходов из ситуации — послушай своего бго, вдруг он сможет помочь? И самое главное, речь идет не о том, чтобы убедить тебя, что проблемы нет. Главная задача этого шага: найти такое решение твоей проблемы, чтобы она тебя больше не беспокоила.



Собака-подозревака



Публикация фановой статьи



Краткий анонс на общей
планерке



Публикация фановой статьи



Краткий анонс на общей
планерке



На обратных связях спросить
народ, что они думают о новой
статье

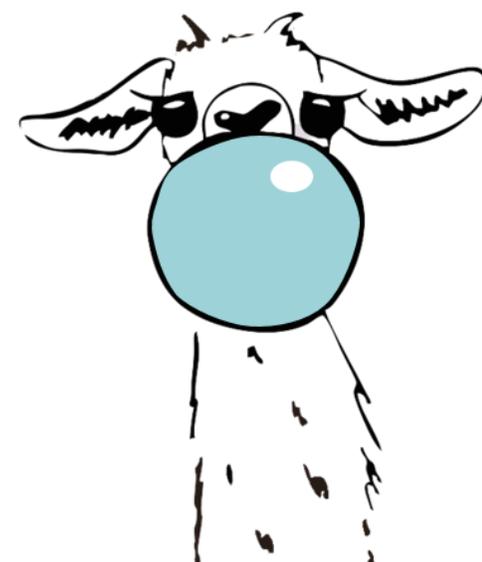
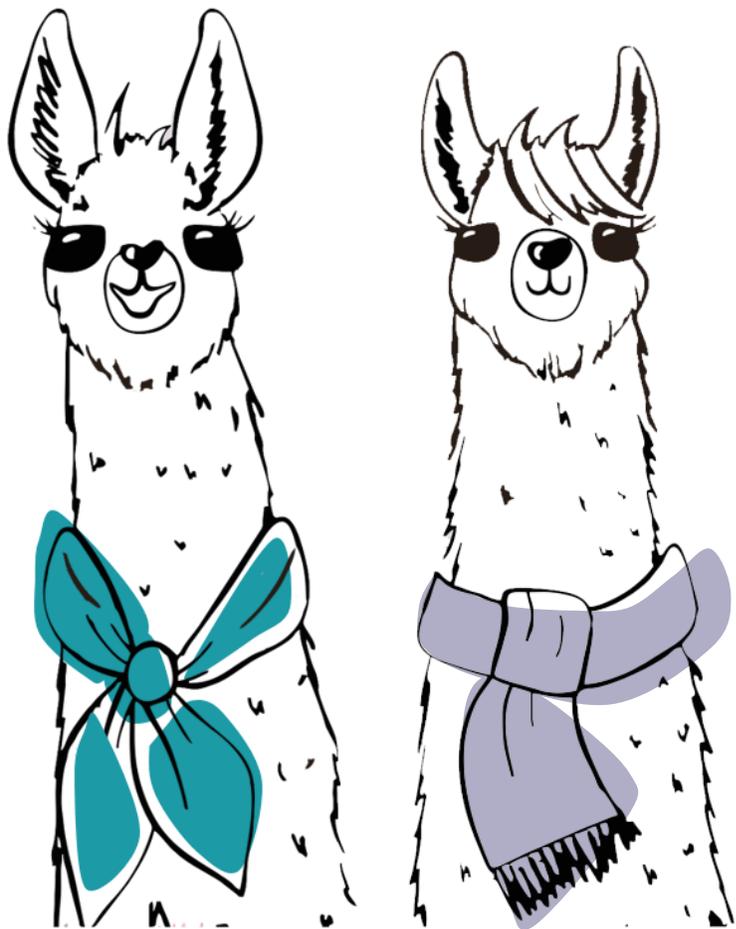
- Поднимется общая нервозность, может показаться, что мы готовимся к массовым уходам
- Получим много обращений с проблемами, часть из которых решить не сможем





- Если кто-то уже принял решение уйти, то уйдут они уже хорошо
- Позволит предотвратить некоторые уходы

Важно подавать
информацию качественно



Когда не змогли

Конечно, бывают варианты, когда все старались, но так и не смогли решить проблему. Тогда приходится расставаться. Все уходы из компании мы условно делим на “хорошие” и “плохие”. Деление условное, но критерии достаточно однозначные:

«Хороший» уход, это когда сопельменник проработал в компании не менее трех лет (считается, что за это время человек может полностью реализовать себя в одной сфере, и ему может захотеться попробовать себя где-то еще); сообщил заранее (как минимум за месяц, а лучше раньше); помог найти себе замену; ушел на новые условия, которые ему наша компания не смогла предоставить (например, переехал в другой город, или начал программировать искусственный интеллект).

«Плохой» уход, это когда сопельменник сообщил за две недели (для ТК РФ это норм, но нам кажется, что это не по-пацански); сообщил уже после того, как нашел себе новое место работы; не рассказал открыто о проблеме, сообщил уже о финальном решении покинуть нашу компанию.



4.

**Профит для сотрудника
и для компании**

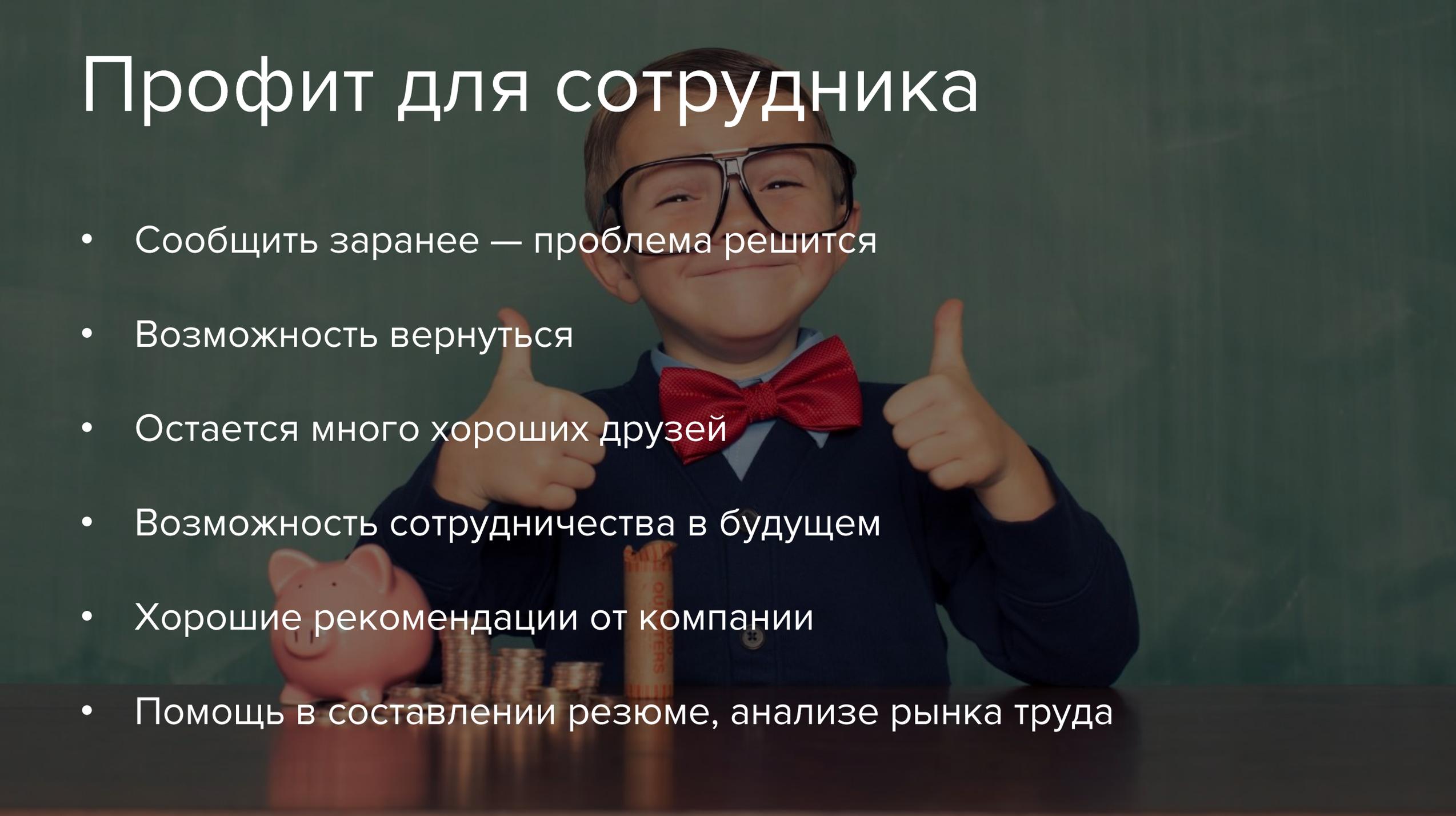
А ЧТО
МНЕ
ЗА ЭТО
БУДЕТ?

**ТЫ ХОЧЕШЬ, ЧТОБЫ Я НИЧЕГО НЕ
ГОВОРИЛ БРАТУ**



А ЧТО МНЕ ЗА ЭТО БУДЕТ

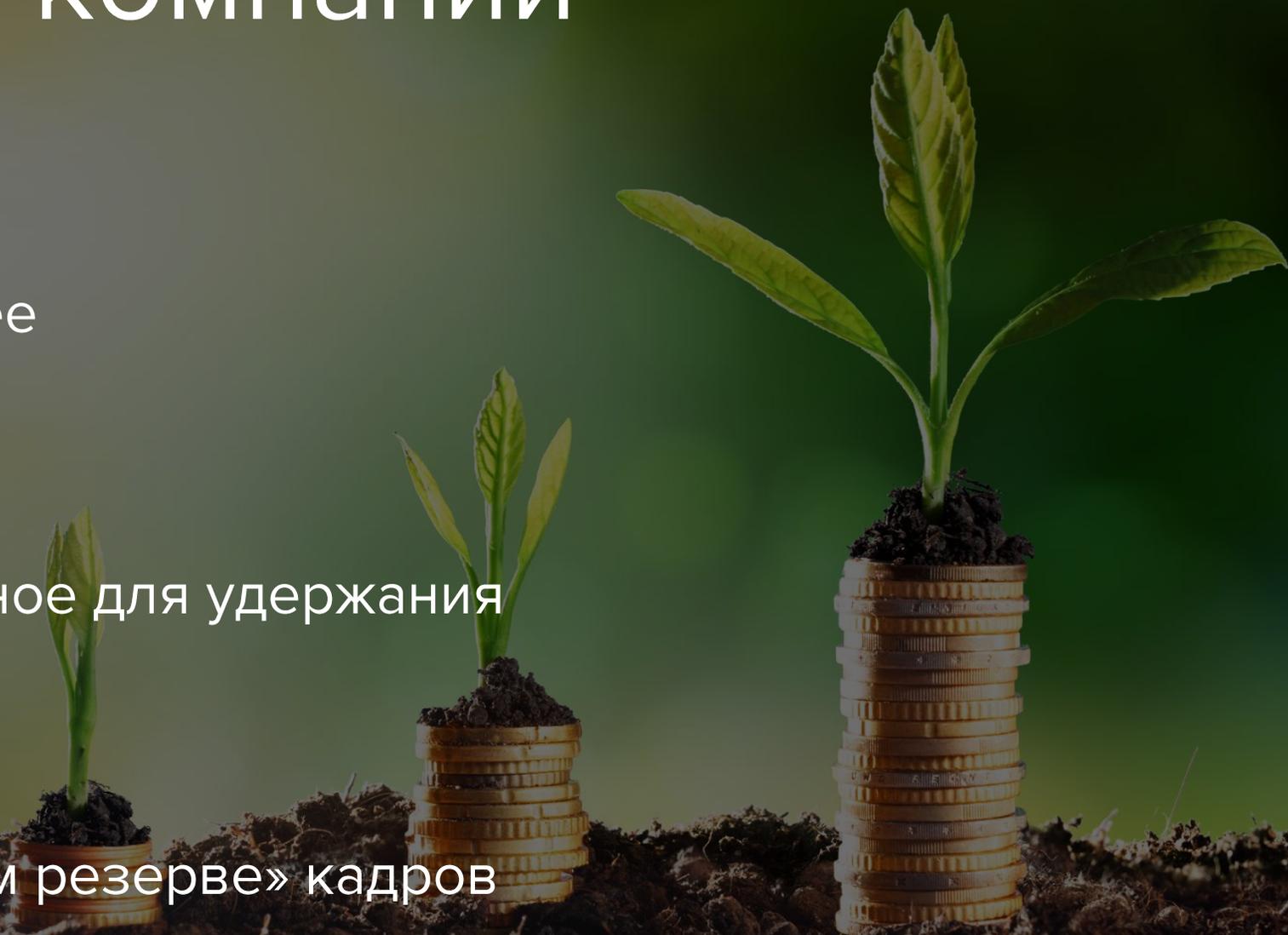
Профит для сотрудника

A young boy with brown hair, wearing large black-rimmed glasses, a dark blue suit jacket, a light blue shirt, and a red bow tie, is smiling and giving two thumbs up. He is standing behind a dark wooden table. On the table, there is a pink piggy bank, several stacks of gold coins, and a roll of paper with the word 'SWISS' visible. The background is a dark, textured wall.

- Сообщить заранее — проблема решится
- Возможность вернуться
- Остается много хороших друзей
- Возможность сотрудничества в будущем
- Хорошие рекомендации от компании
- Помощь в составлении резюме, анализе рынка труда

Профит для компании

- Сохранение команды
- Поиск замены заранее
- Экономия на найме
- Сделали все возможное для удержания
- Без обид
- Оставляем в «золотом резерве» кадров

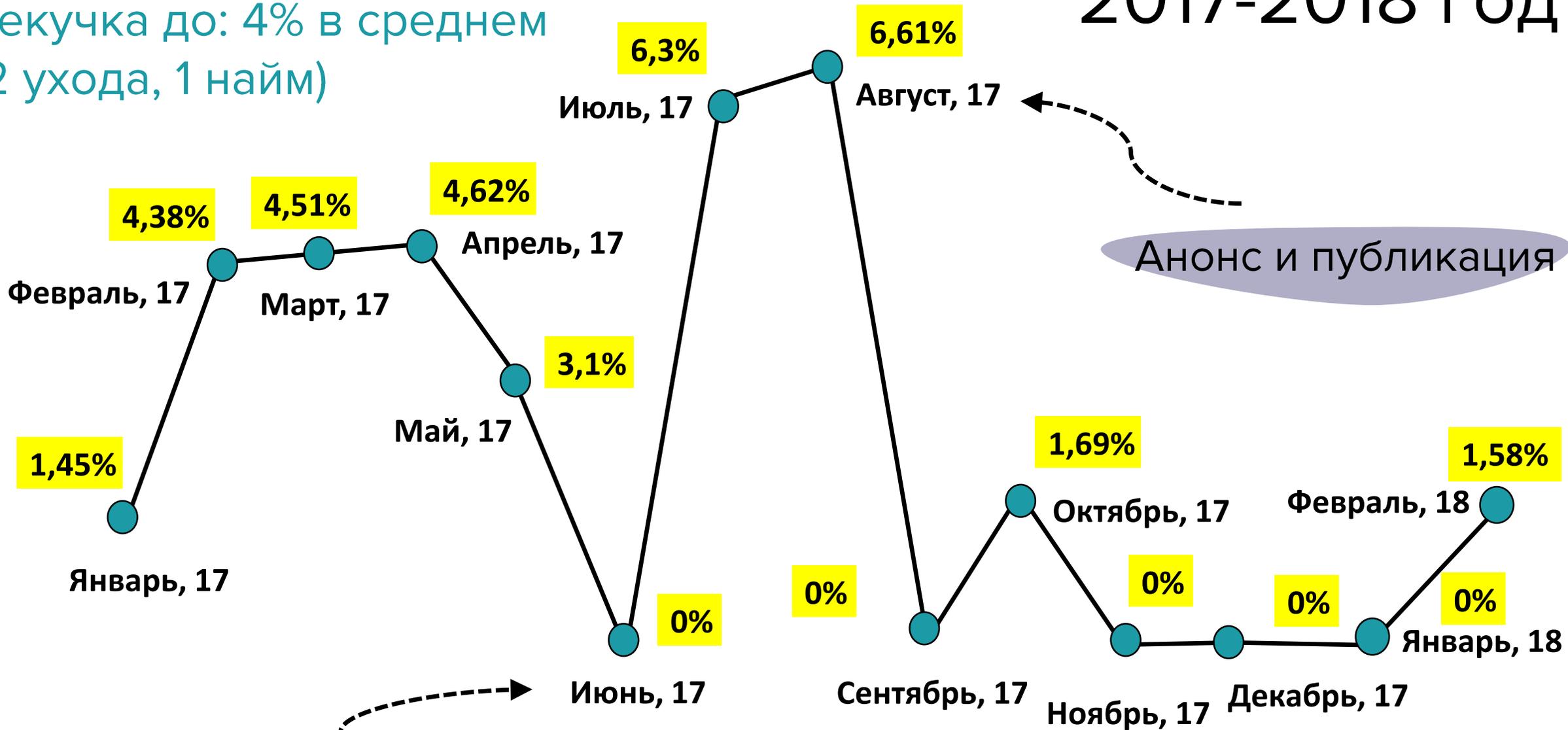


5.

Итоги

2017-2018 год

Текучка до: 4% в среднем
(2 ухода, 1 найм)



Старт проекта

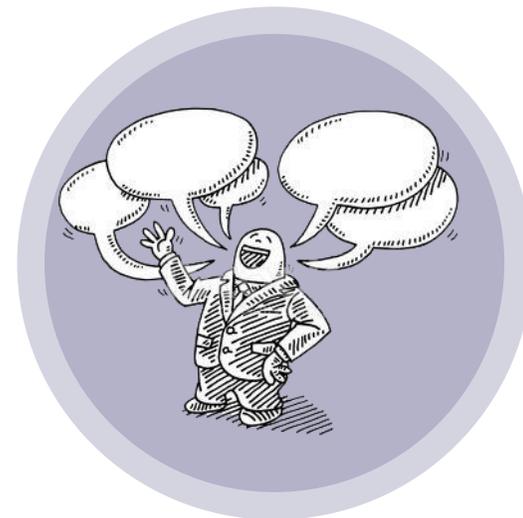
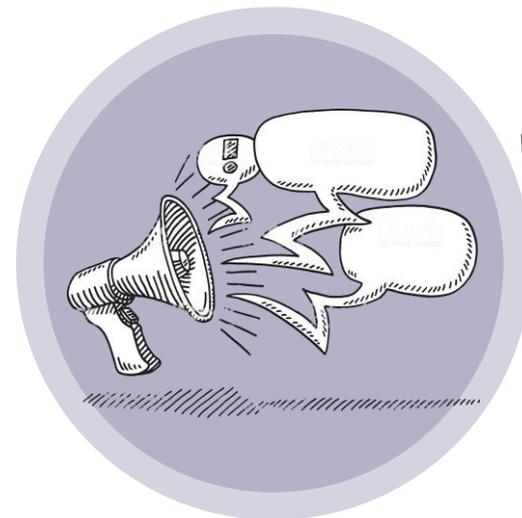
Анонс и публикация

Текучка после: 2% в среднем
(1 уход, 1 найм)

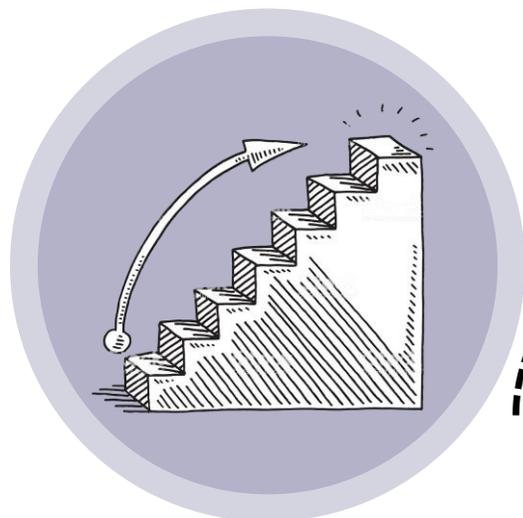
Составить сообщения



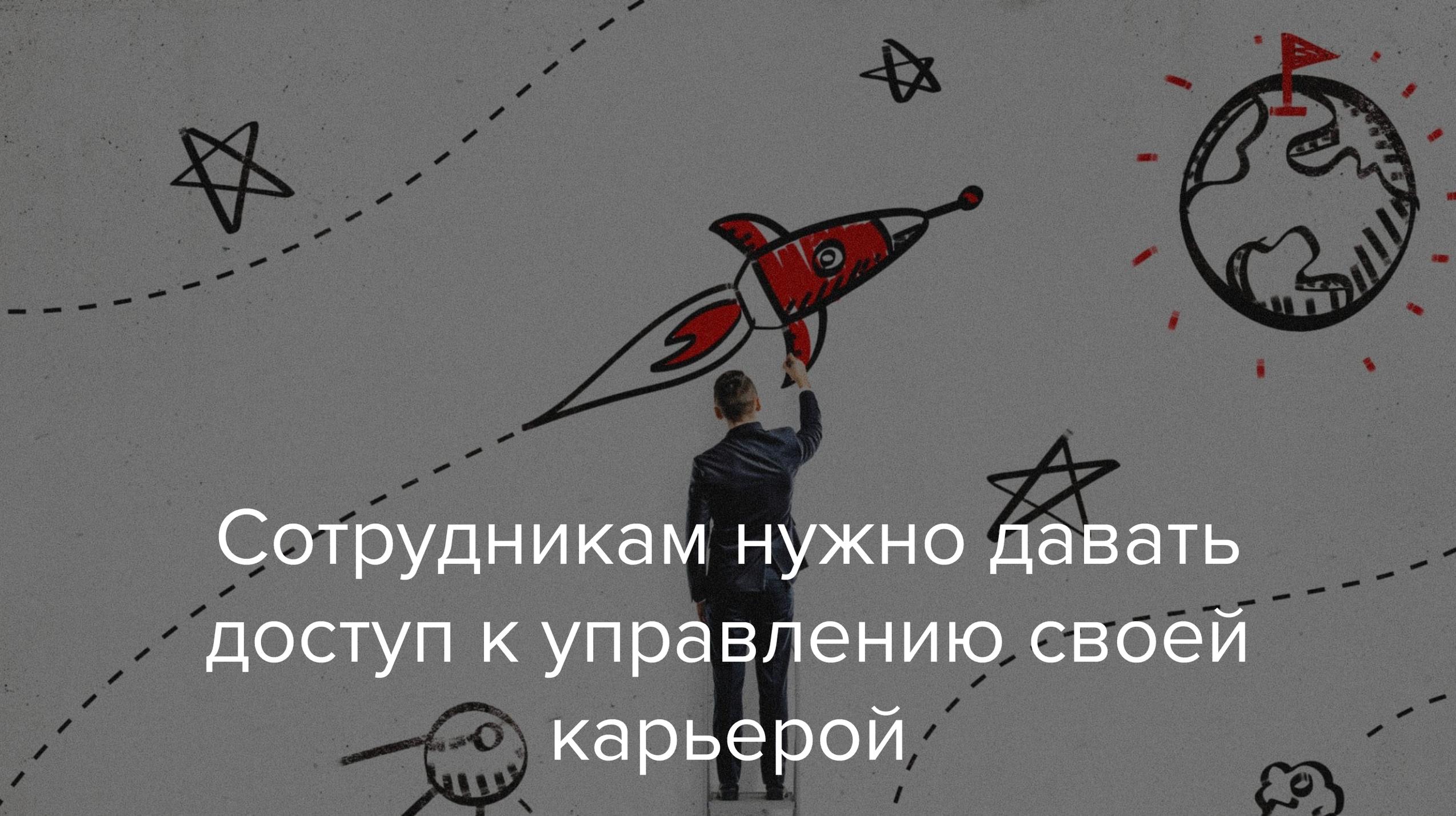
Опросить



Пустить по каналам



Проанализировать

A man in a dark suit is seen from behind, standing on a small ledge and drawing a red and black rocket on a grey wall. The wall is covered in hand-drawn doodles: a dashed line representing a trajectory, several five-pointed stars, a globe with a red flag on top, and a small satellite or probe. The overall theme is space exploration and career advancement.

Сотрудникам нужно давать
доступ к управлению своей
карьерой

Спасибо!

Всем добра и
никакой текучки:)

Таня Ипатова
Skype: ipatovativ
Telegram: ipatovativ
ipatova@improveitgroup.com

