ОФБОРДИНГ КАК ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ

ОБ HR

зарплата.ру

ОБ HR

Жизнь в компании
Кадровый резерв
Рекрутинг
Онбординг
Перфоманс менеджмент
Внутренние коммуникации
HR маркетинг
CSR и прочее
t, время
Вузы
Школы
Обучающие программы
Детские сады
НАЕМ
Рост и развитие
Performance Review
Экзит
УВОЛЬНЕНИЕ
Работа "с бывшими"

ОБ HR

зарплата.ру

О ДОКЛАДЕ

Чего не будет

- Про методы увольнения
- ТК РФ и Ко
- Про экзиты

О ДОКЛАДЕ

Чего не будет

- Про методы увольнения
- ТК РФ и Ко
- Про экзиты

Что будет

- Как управлять датой увольнения
- Как анонсировать и коммуницировать об этом

О ДОКЛАДЕ

Чего не будет

- ~~Про методы увольнения~~
- ~~ТК РФ и Ко~~
- ~~Про экзиты~~
- ~~**Теории**~~

Что будет

- Как управлять датой увольнения
- Как анонсировать и коммуницировать об этом
- **Истории, опыт, кейсы**

VERA MANEVICH

- Более 15 лет в HR
- По образованию – айтишник
- По призванию – HR
- Преподаю в MBA
- HR Director Зарплаты.ру

зарплата.ру

ЗАРПЛАТА.РУ

- IT-компания
- Головной офис в Новосибирске
- Топ-3 порталов поиска работы в России
- Head Counter более 270 сотрудников
- Около 60 человек из них – разработка

ПРОЛОГ

ВИДЫ КОМПАНИЙ

СИСТЕМЫ

КУЛЬТУРЫ

ОФБОРДИНГ

ЭКСТРЕННЫЙ

ОРГАНИЧЕСКИЙ

ОФБОРДИНГ

ЭКСТРЕННЫЙ

1. Сокращения
2. M&A, слияние
3. M&A, поглощение

ОРГАНИЧЕСКИЙ

ОФБОРДИНГ

ЭКСТРЕННЫЙ

1. Сокращения
2. M&A, слияние
3. M&A, поглощение

ОРГАНИЧЕСКИЙ

1. Компания переросла сотрудника
2. Сотрудник перерос компанию
3. Вредительство (токсичность)

ЗАЧЕМ РАБОТАТЬ НАД ОФБОРДИНГОМ

ЦЕЛЬ HR TEAM

зарплата.ру

ЦЕЛЬ HR TEAM

НОЛЬ ОТКРЫТЫХ ПОЗИЦИЙ

- МЫ УМЕЕМ НАНИМАТЬ
- МЫ УМЕЕМ РАССТАВАТЬСЯ

ПЛАНИРОВАНИЕ 2020

Вера Маневич

	Приоритет
ЦЕЛИ	
Скорость Метрика: **увеличение скорости поставки результатов**	**0,60**
НАПРАВЛЕНИЯ	
Выручка: **Найм** Метрика: **вакансии закрываются в срок**	**0,90**
Выручка: **Удержание персонала** Метрика: **удерживать X% тех с кем не хотим расставаться от общей численности подразделений**	**0,73**
Скорость: **Кросскомандные проекты** Метрика: **нет инцидентов в межкомандной работе**	**0,60**
Гигиена: **HR Процессы** Метрика: **построены все базовые hr процессы**	**0,54**
Скорость: **Внедрение Правильной Культуры в компании** Метрика: **X% людей с нашими ценностями в компании на конец года**	**0,48**
Скорость: **Внешняя экспертиза** Метрика: **по всем направлениям в компании есть внешние эксперты**	**0,36**
Скорость: **База знаний** Метрика: **все ключевые процессы описаны, структурированы и доступны сотрудникам**	**0,30**
Скорость: **Автоматизация рутины (больничные, отпуска и т.д.)** Метрика: **нет повторяющихся HR процессов без автоматизации**	**0,24**

ПЛАНИРОВАНИЕ 2021

ЦЕЛИ 2021- Q1

Цель	Цель, метрика	Направление	Проект Q1	Слайд
Наем	Кол-во: не больше n открытых вакансий в моменте Кач-во: больше m% прошли испытательный срок	Коммуникации HR и заказчиков в рекрутменте	Система метрики и воронки	4
			Мониторинги и алерты	4
			Регулярные синки	4
		Коммуникации с соискателями	Сбор обратной связи от соискателей (качество рекрутмента)	5
			Стандартизация коммуникаций в рекрутменте	5
Удержание	Текучесть не более x%	Онбординг	Внедрение проекта «Онбординг»	6
		Обучение	Тренинги	7
		Офбординг	Культура увольнений	8

ПЛАНИРОВАНИЕ 2021

ЦЕЛИ 2021- Q1

Цель	Цель, метрика	Направление	Проект Q1	Слайд
Наем	Кол-во: не больше n открытых вакансий в моменте Кач-во: больше m% прошли испытательный срок	Коммуникации HR и заказчиков в рекрутменте	Система метрики и воронки	4
			Мониторинги и алерты	4
			Регулярные синки	4
		Коммуникации с соискателями	Сбор обратной связи от соискателей (качество рекрутмента)	5
			Стандартизация коммуникаций в рекрутменте	5
Удержание	Текучесть не более x%	Онбординг	Внедрение проекта «Онбординг»	6
		Обучение	Тренинги	7
		Офбординг	Культура увольнений	8

ПЛАН HR TEAM.Q1 – ЗАРПЛАТЫ.РУ

Офбординг

Годовая цель = удержание персонала

Суть:

- Разработать проект на 2021 по культуре и предсказуемости увольнений
- Employee Journey Maps – разработать и внедрить

Обоснование:

Единая и прозрачная система коммуникации между увольняющимся и руководством, коллегами позволит иметь сильную позицию руководителям и сотрудникам:

- удерживать нужных нам людей
- быстро расставаться с теми, с кем не хотим работать
- научиться фиксировать падения вовлеченности сотрудников и. следовательно, заранее фиксировать риск увольнения
- сохранять лояльность коллег
- влиять на репутацию и HR-бренд компании, транслировать это

DoD на Q1:

- разработан проект на 2021
- сформулированы критерии успеха

Размер проекта: L

Зависимости и блокеры:

Руководители, дизайнеры, архитекторы коммуникаций

ПЛАН HR TEAM.Q1 - ЗАРПЛАТЫ.РУ

Офбординг

Годовая цель = Удержание персонала

- Разработать проект на 2021 по культуре и предсказуемости увольнений
- Employee Journey Maps- разработать и внедрить

Обоснование:

Единая и прозрачная система коммуникации между увольняющимся и руководством, коллегами позволит иметь сильную позицию руководителям и сотрудникам:

- **удерживать нужных нам людей**
- **быстро расставаться с теми, с кем не хотим работать**
- **научиться фиксировать падения вовлеченности сотрудников и, следовательно, заранее фиксировать риск увольнения**
- **сохранять лояльность коллег**
- **влиять на репутацию и HR-бренд компании, транслировать это**

DoD на Q1:

- разработан проект на 2021
- сформулированы критерии успеха

Размер проекта: L

Зависимости и блокеры:

Руководители, дизайнеры, архитекторы коммуникаций

ОФБОРДИНГ

- Удерживать нужных нам людей

ОФБОРДИНГ

- Удерживать нужных нам людей
- Быстро расставаться с теми, с кем не хотим работать

ОФБОРДИНГ

- Удерживать нужных нам людей
- Быстро расставаться с теми, с кем не хотим работать
- Научиться фиксировать падения вовлеченности сотрудников и, следовательно, заранее фиксировать риск увольнения

ОФБОРДИНГ

- Удерживать нужных нам людей
- Быстро расставаться с теми, с кем не хотим работать
- Научиться фиксировать падения вовлеченности сотрудников и, следовательно, заранее фиксировать риск увольнения
- Сохранять лояльность коллег

ОФБОРДИНГ

- Удерживать нужных нам людей
- Быстро расставаться с теми, с кем не хотим работать
- Научиться фиксировать падения вовлеченности сотрудников и, следовательно, заранее фиксировать риск увольнения
- Сохранять лояльность коллег
- Влиять на репутацию и HR-бренд компании, транслировать это

ОФБОРДИНГ

- Удерживать нужных нам людей
- Быстро расставаться с теми, с кем не хотим работать
- Научиться фиксировать падения вовлеченности сотрудников и, следовательно, заранее фиксировать риск увольнения
- Сохранять лояльность коллег
- Влиять на репутацию и HR-бренд компании, транслировать это

УПРАВЛЕНИЕ ДАТОЙ УВОЛЬНЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРИ ОФБОРДИНГЕ

КАК УПРАВЛЯТЬ ДАТОЙ УВОЛЬНЕНИЯ

зарплата.ру

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

- О-о-очень мало референсов в интернетах

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

- О-о-очень мало референсов в интернетах
- Об этом не принято говорить и делиться

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

- О-о-очень мало референсов в интернетах
- Об этом не принято говорить и делиться
- Около 10% компаний считают свой процесс офбординга хорошим

ИССЛЕДОВАНИЕ ЦА

- Тут все проще – вот они, **родные**

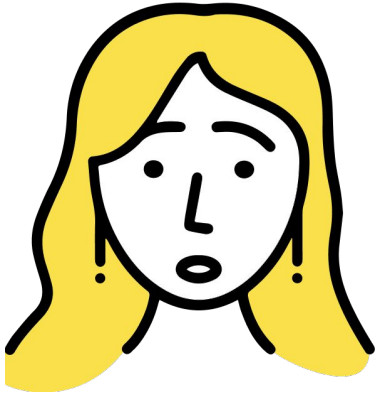
ИССЛЕДОВАНИЕ ЦА

- Тут все проще – вот они, **родные**
- **Как** сотрудники принимают решение об увольнении

ИССЛЕДОВАНИЕ ЦА

- Тут все проще – вот они, **родные**
- **Как** сотрудники принимают решение об увольнении
- **Почему** не поступают «как надо мне»

ИССЛЕДОВАНИЕ ЦА



СТРАХ

НЕ ЗНАЮТ

ИССЛЕДОВАНИЕ ЦА

- Компания переросла сотрудника
- Сотрудник перерос компанию
- Вредительство (токсичность)

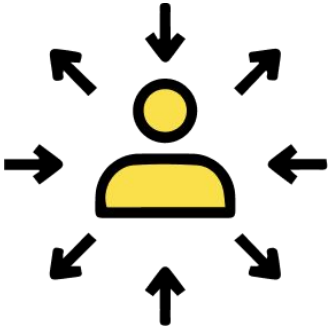
МОЖНО РЕШИТЬ

НЕЛЬЗЯ РЕШИТЬ

Exit

зарплата.ру

ИССЛЕДОВАНИЕ ЦА



- НАМ ПРОСТО НАДО ЗНАТЬ НАШИХ ЛЮДЕЙ
  - СОТРУДНИКАМ – ЗНАТЬ НАШ ПОДХОД

УПРАВЛЯЕМ ДАТОЙ УВОЛЬНЕНИЯ

1. Контроль на джоб-бордах

УПРАВЛЯЕМ ДАТОЙ УВОЛЬНЕНИЯ

1. Контроль на джоб-бордах
2. Физические изменения

УПРАВЛЯЕМ ДАТОЙ УВОЛЬНЕНИЯ

1. Контроль на джоб-бордах
2. Физические изменения
3. Доп. финансовая мотивация

УПРАВЛЯЕМ ДАТОЙ УВОЛЬНЕНИЯ

1. Контроль на джоб-бордах
2. Физические изменения
3. Доп. финансовая мотивация
4. «Институт обратной связи» в компании

КАК ЭТО ДЕЛАТЬ?

ЧТО?	КАК?	ОУНЕР
Контроль на джоб-бордах	Разработать гайд, постоянное обучение	HR Team
Физические изменения		HR Team, руководители
Доп. финансовая мотивация		HR Team, руководители
«Институт обратной связи» в компании	Постоянное и непрерывное обучение мидл/топ менеджмента	Руководители

КАК ЭТО ДЕЛАТЬ?

ЧТО?	КАК?		ОУНЕР
Контроль на джоб-бордах	Разработать гайд, постоянное обучение	**Внутренняя PR-стратегия**	HR Team
Физические изменения			HR Team, **руководители**
Доп. финансовая мотивация			HR Team, **руководители**
«Институт обратной связи» в компании	Постоянное и непрерывное обучение мидл/топ менеджмента		Руководители

КАК ЭТО ДЕЛАТЬ?

ЧТО?	КАК?		ОУНЕР
Контроль на джоб-бордах	Разработать гайд, постоянное обучение	**Внутренняя PR-стратегия** **Работать «сверху вниз», через BIG Team**	HR Team
Физические изменения			HR Team, **руководители**
Доп. финансовая мотивация			HR Team, **руководители**
«Институт обратной связи» в компании	Постоянное и непрерывное обучение мидл/топ менеджмента		Руководители

КАК ЭТО ДЕЛАТЬ?

ЧТО?	КАК?		ОУНЕР
Контроль на джоб-бордах	Разработать гайд, постоянное обучение	**Внутренняя PR-стратегия** **Работать «сверху вниз», через BIG Team** **Внедрение в Employee Journey Maps**	HR Team
Физические изменения			HR Team, **руководители**
Доп. финансовая мотивация			HR Team, **руководители**
«Институт обратной связи» в компании	Постоянное и непрерывное обучение мидл/топ менеджмента		Руководители

ОФБОРДИНГ

ПРИЧИНЫ	РЕШЕНИЯ
Компания переросла сотрудника Сотрудник перерос компанию	Контроль на джоб-бордах Физические изменения Доп. финансовая мотивация **«Институт обратной связи» в компании**

зарплата.ру

ОФБОРДИНГ

ПРИЧИНЫ	РЕШЕНИЯ
Компания переросла сотрудника Сотрудник перерос компанию	Контроль на джоб-бордах Физические изменения Доп. финансовая мотивация **«Институт обратной связи» в компании**
Вредительство (токсичность)	Уметь расставаться быстро

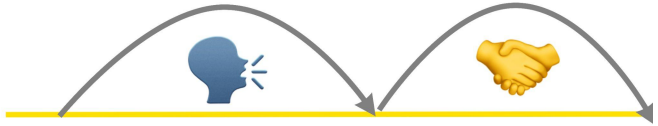
зарплата.ру

КОММУНИКАЦИИ, СВЯЗАННЫЕ С ОФБОРДИНГОМ

ИДЕАЛЬНЫЙ ПЛАН

Принятие решения
об увольнении

ИДЕАЛЬНЫЙ ПЛАН



Принятие решения об увольнении

Договоренность о:

- сроках
- передаче дел
- как и когда анонсировать

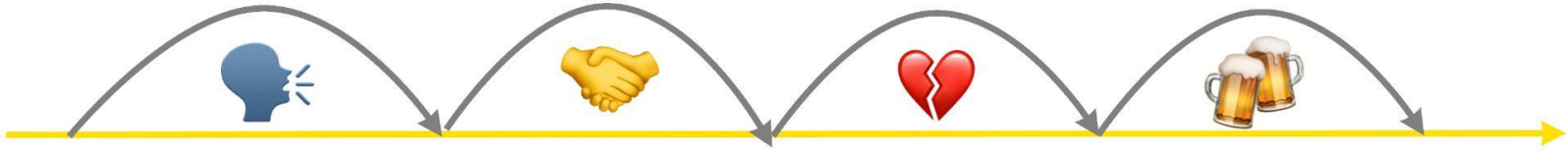
ИДЕАЛЬНЫЙ ПЛАН

Принятие решения об увольнении

Договоренность о:
- сроках
- передаче дел
- как и когда анонсировать

Экзит-интервью

ИДЕАЛЬНЫЙ ПЛАН



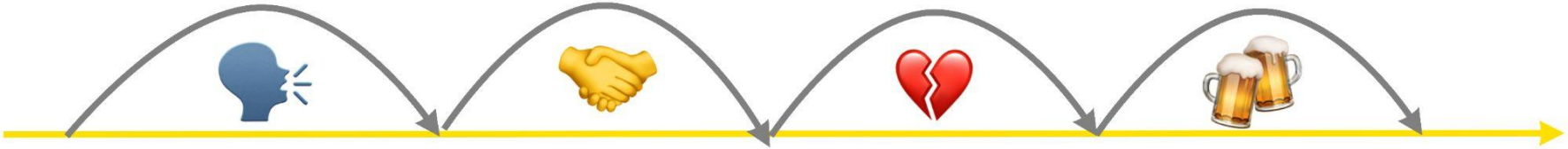
Принятие решения об увольнении

Договоренность о:
- сроках
- передаче дел
- как и когда анонсировать

Экзит-интервью

Бар, проводы, подарки

ИДЕАЛЬНЫЙ ПЛАН



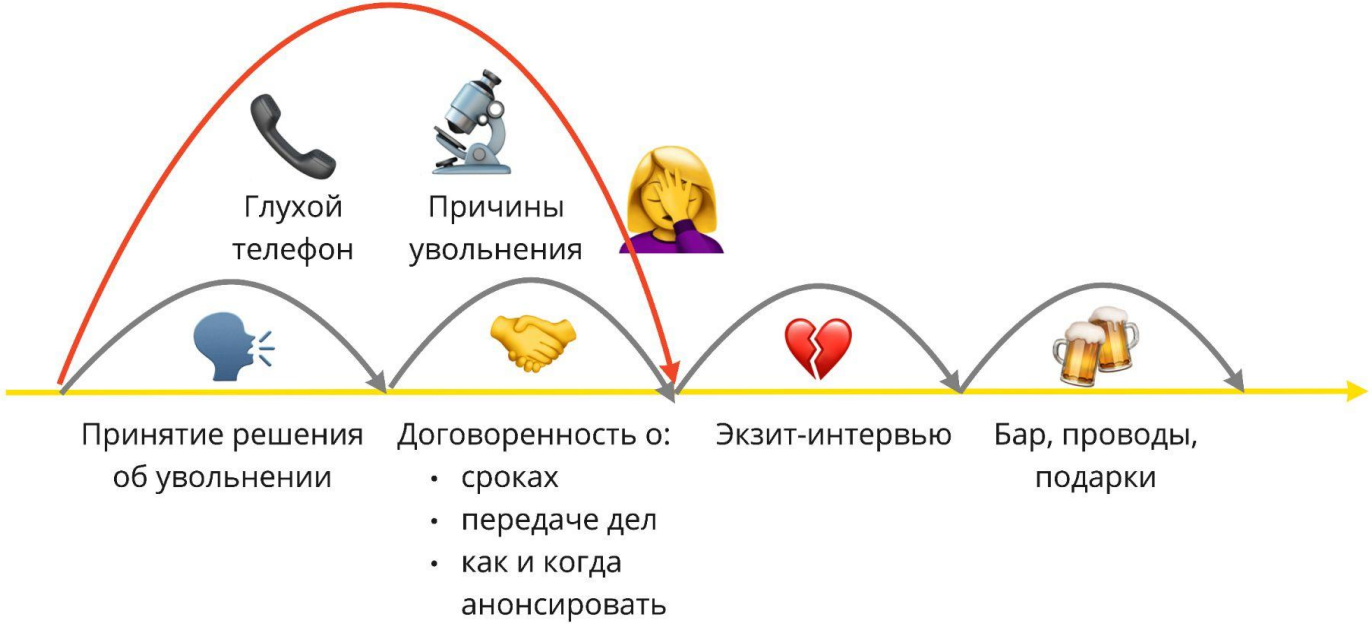
Принятие решения об увольнении

Договоренность о:
- сроках
- передаче дел
- как и когда анонсировать

Экзит-интервью

Бар, проводы, подарки

ИДЕАЛЬНЫЙ ПЛАН



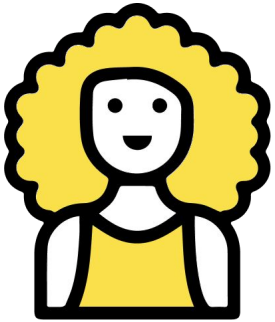
зарплата.ру

РЕФЕРЕНСЫ НА РЫНКЕ

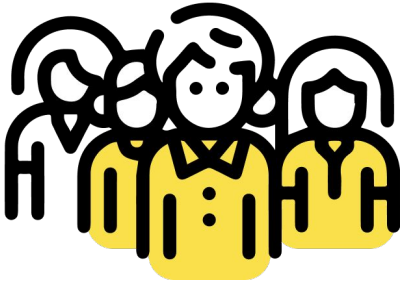
- Запреты
- Up to you
- Прозрачных правил почти нет

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

TEAM LEAD



СОТРУДНИК



КОЛЛЕГИ

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

- Сообщить своему руководителю и/или HR

TEAM LEAD

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

TEAM LEAD

- Сообщить своему руководителю и/или HR
- Сформировать вакансию на замену

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

TEAM LEAD

- Сообщить своему руководителю и/или HR
- Сформировать вакансию на замену
- 1-on-1 с сотрудником

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

TEAM LEAD

- Сообщить своему руководителю и/или HR
- Сформировать вакансию на замену
- 1-on-1 с сотрудником
- Сформулировать стратегию коммуникаций

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

TEAM LEAD

- Сообщить своему руководителю и/или HR
- Сформировать вакансию на замену
- 1-on-1 с сотрудником
- Сформулировать стратегию коммуникаций
- Сообщить Big Team и смежникам

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

TEAM LEAD

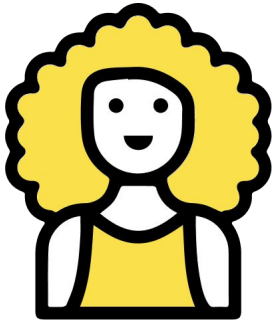
- Сообщить своему руководителю и/или HR
- Сформировать вакансию на замену
- 1-on-1 с сотрудником
- Сформулировать стратегию коммуникаций
- Сообщить Big Team и смежникам
- Помочь сменеджерить увольнение

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

TEAM LEAD

- Сообщить своему руководителю и/или HR
- Сформировать вакансию на замену
- 1-on-1 с сотрудником
- Сформулировать стратегию коммуникаций
- Сообщить Big Team и смежникам
- Помочь сменеджерить увольнение
- Помочь сотруднику анонсировать

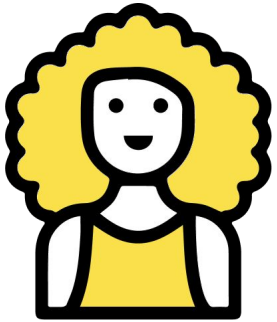
КАК АНОНСИРОВАТЬ?



ДЛЯ СОТРУДНИКА

- На wiki/handbook воркфлоу «Как увольняться из компании»

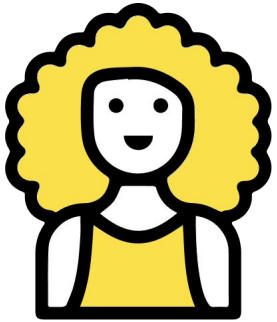
КАК АНОНСИРОВАТЬ?



ДЛЯ СОТРУДНИКА

- На wiki/handbook воркфлоу «Как увольняться из компании»
- Анонсировать команде и смежникам

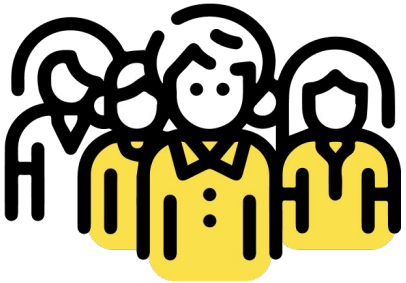
КАК АНОНСИРОВАТЬ?



ДЛЯ СОТРУДНИКА

- На wiki/handbook воркфлоу «Как увольняться из компании»
- Анонсировать команде и смежникам
- Какие варианты есть анонса на всех, в чем разница

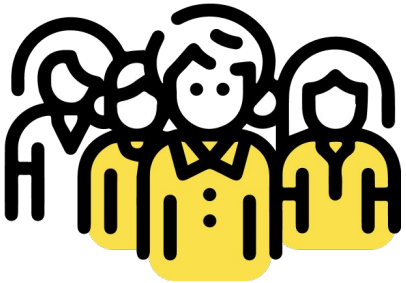
КАК АНОНСИРОВАТЬ?



ДЛЯ КОЛЛЕГ

- На wiki/handbook воркфлоу «Как увольняться из компании»

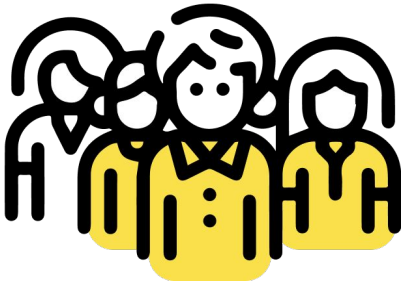
КАК АНОНСИРОВАТЬ?



ДЛЯ КОЛЛЕГ

- На wiki/handbook воркфлоу «Как увольняться из компании»
- Обязательно дать варианты анонса

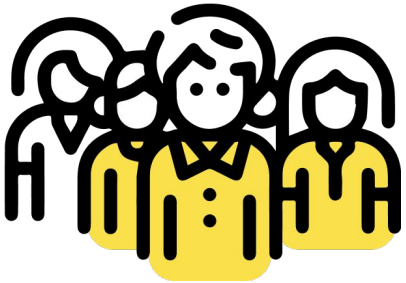
КАК АНОНСИРОВАТЬ?



ДЛЯ КОЛЛЕГ

- На wiki/handbook воркфлоу «Как увольняться из компании»
- Обязательно дать варианты анонса
- Обязательно написать про открытость в причинах

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

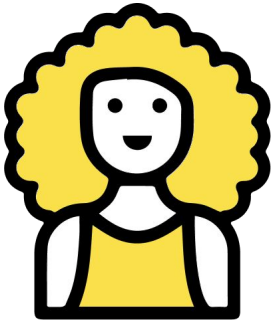


ДЛЯ КОЛЛЕГ

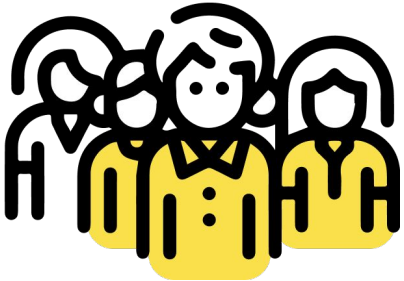
- На wiki/handbook воркфлоу «Как увольняться из компании»
- Обязательно дать варианты анонса
- Обязательно написать про открытость в причинах
- HowTo

КАК АНОНСИРОВАТЬ?

BIG TEAM



ДЛЯ СОТРУДНИКА



ДЛЯ КОЛЛЕГ

NOSTRESS + КОНСИСТЕНТНОСТЬ + КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ

ПРИМЕР ИЗ HANDBOOK

11. Правила и традиции

- Получение справок
- Как ходим в отпуск
- Как болеем
- Как увольняемся
- Комплаенс
- Как говорить Зарплата.ру
- Удаленная работа

ПРИМЕР ИЗ HANDBOOK

Как увольняемся

Увольнение из компании — это неизбежная часть пути каждого из нас, это случится с каждым — вопрос только в том когда и как.

Да, об увольнении принято молчать, но мы хотим говорить об этом открыто и спокойно, потому что мы за культуру увольнения.

Вот что мы об этом думаем

1. Верим в силу конструктивной коммуникации

Мы поддерживаем и развиваем «институт обратной связи», так как заинтересованы в росте и развитии сотрудников — всегда стараемся их поддерживать и помогать. У нас пока что не во всём отлажена система, многое в «ручном режиме» — сотрудники могут обсудить со своим руководителем любой волнующий их вопрос: написать Вере Маневич или в анонимный чат. Мы уверены, что можно решить любой вопрос, но для этого нужно уметь общаться (читать мысли мы пока не научились).

3. Если увольнение неизбежно — готовимся к нему вместе

Почему об увольнении говорят в последний момент? Обычно, потому что боятся, что «качество жизни» в компании изменится, если сообщить о своём намерении заранее. Например, перестанут платить премии, начнут игнорировать, изменится отношение коллег и общая атмосфера. Мы так не поступаем.

Если ты принял решение об уходе из компании — скажи об этом сразу. Даже если планируешь уйти только через два месяца. Тогда мы сможем неспешно найти замену, качественно передать дела и не потерять то, что уже сделано. Для нас это сильно важно, а для тебя ничего не изменится.

Если всё ещё сомневаешься и не до конца уверен, уволишься ли в итоге, чего-то боишься и не знаешь, как и когда обсудить это с руководителем — иди к Вере Маневич. Она поможет составить план действий и коммуникаций и подумает вместе с тобой над решением твоей задачи. Конфиденциально.

ВЫВОДЫ

1 Осознанность в офбординге

ВЫВОДЫ

1 Осознанность в офбординге

2 Офбординг – часть культуры

ВЫВОДЫ

1. Осознанность в офбординге
2. Офбординг – часть культуры
3. Уделяйте этому время и ресурсы

THANKS!
I LOVE YOUR QUESTIONS

You can find me at

зарплата.ру