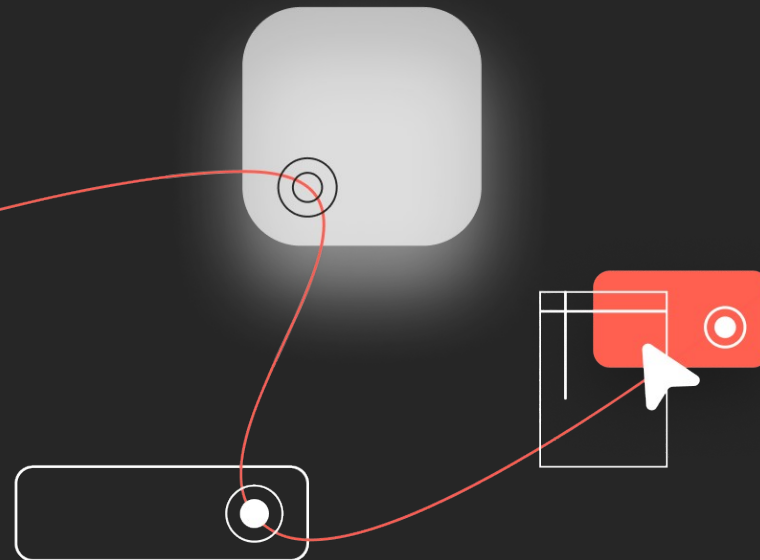


Exit-интервью:

как мы пересмотрели
процесс и попрощались
с гугл-табличкой



Контур — это

70+

продуктов, в том числе:
Экстерн, Диадок, Эльба,
EDI

121

команда
в 10 офисах
разработки

Стек

C#, .NET, Java, Python, Kotlin, React,
Vue, PostgreSQL, MongoDB и другие

Награды Хабра 2021

среди компаний с численностью сотрудников более 5000 человек

7 место

Комфортные условия труда

8 место

Карьерный рост

10 место

Признание результатов труда

2 место

среди SaaS-поставщиков России
по объему выручки. Лидеры с 2011
по 2020 годы

12 место

среди самых дорогих
интернет-компаний
в России по версии Forbes

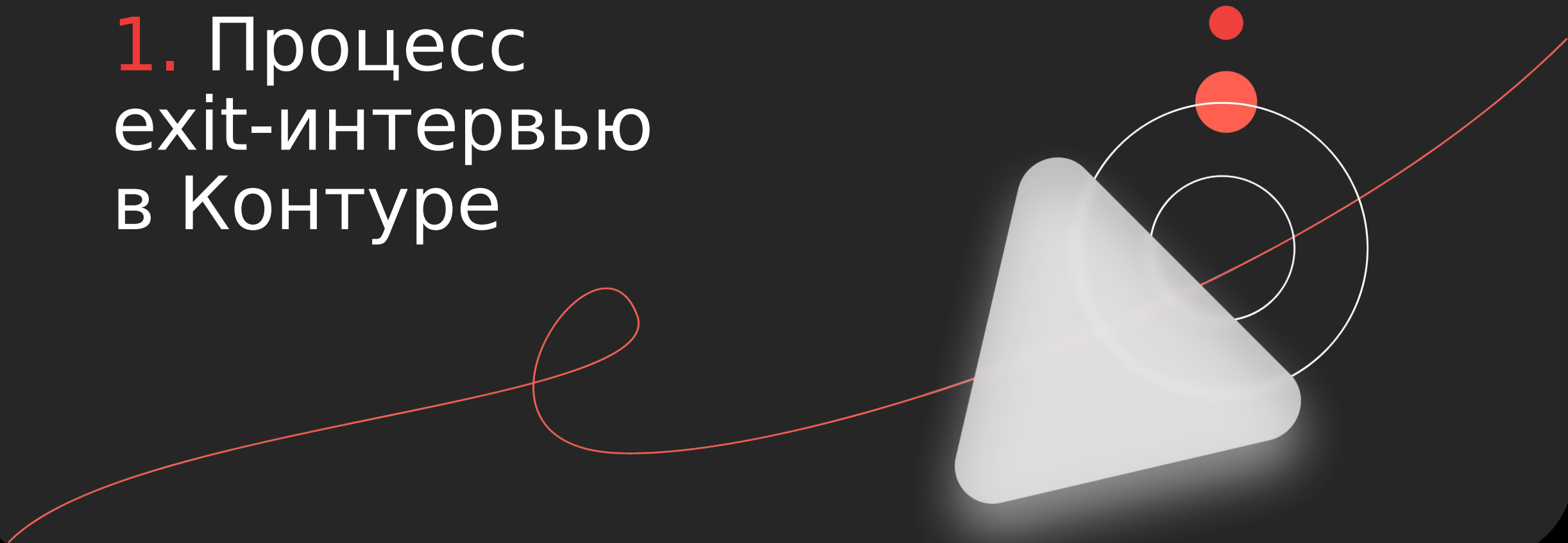
1 448

сотрудников
в разработке

О чем расскажу

1. Процесс exit-интервью в Контуре
2. О чем спрашивать увольняющегося сотрудника
3. Типология причин увольнений и как их различать
4. Советы по проведению и анализу exit-интервью
5. Замечания по автоматизации

1. Процесс exit-интервью в Контуре



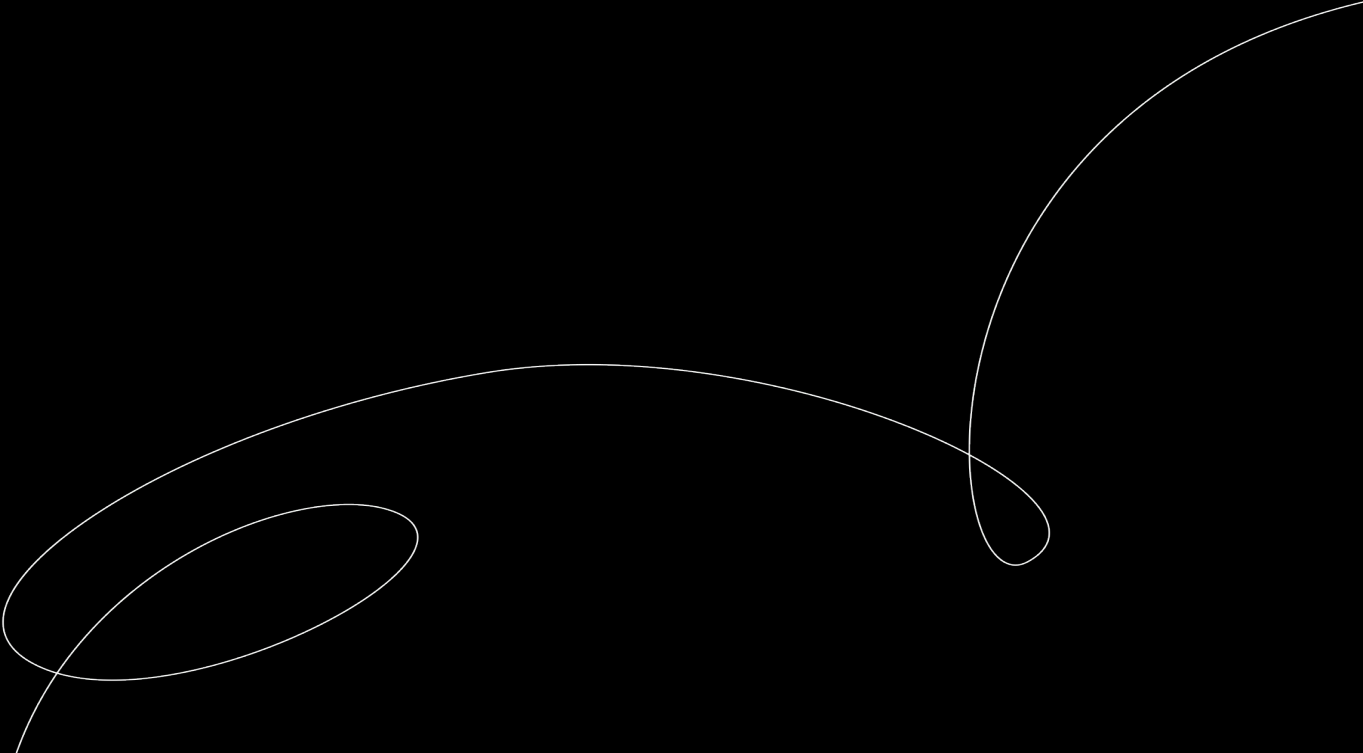
Цели

- Удержать сотрудника в компании.
- Снять негативные эмоции у сотрудника, поддержать позитивный имидж компании.
- Выявить «болевые точки», проблемы подразделения здесь и сейчас.
- Зафиксировать причину увольнения, чтобы проанализировать массив с увольнениями и разработать меры по снижению текучести.

Как было раньше

1

Кадровик
написал на
почту
об увольнении
сотрудника



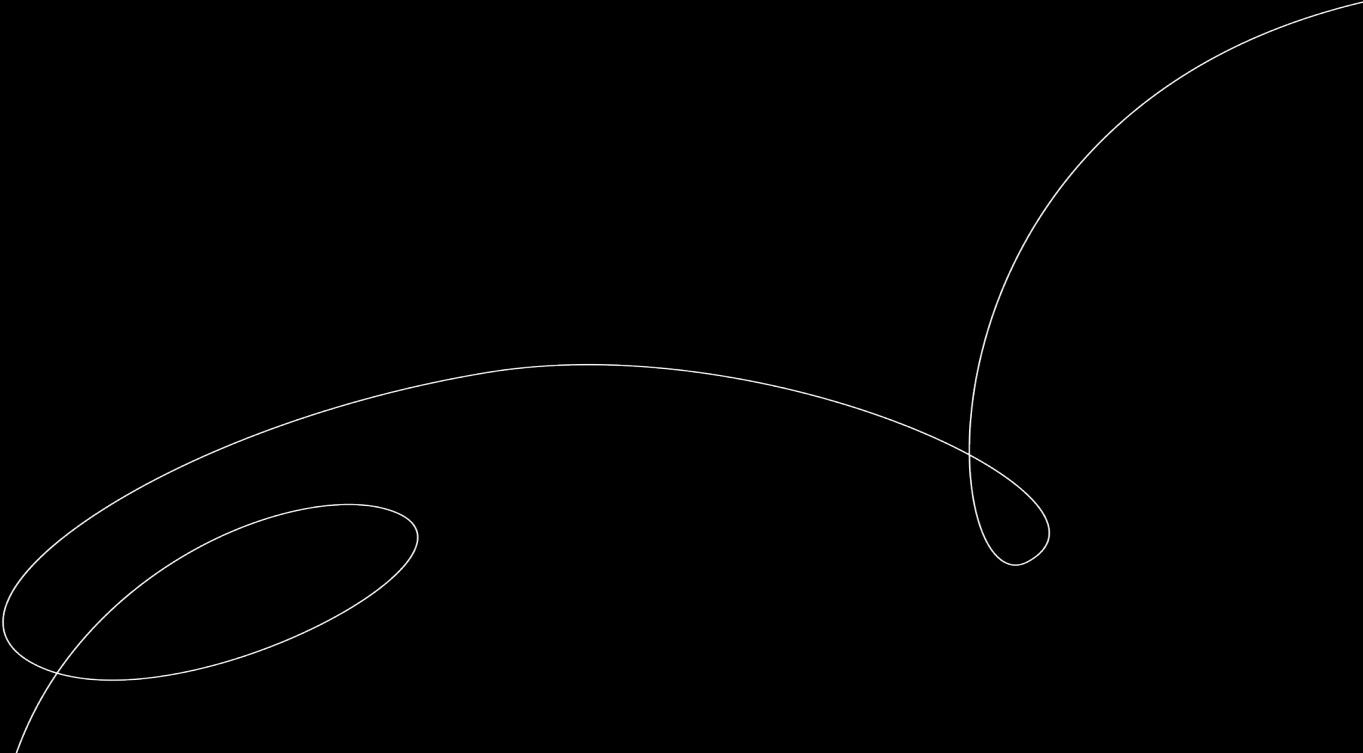
Как было раньше

1

Кадровик
написал на
почту
об увольнении
сотрудника

2

▶ Ассистент внес
сотрудника в
гугл таблицу

A decorative white line graphic consisting of several overlapping loops and curves, starting from the bottom left and extending towards the right side of the slide.

Как было раньше

1

Кадровик
написал на
почту
об увольнении
сотрудника

2

Ассистент внес
сотрудника в
гугл таблицу

3

HR проверил
гугл таблицу,
назначил
встречу и кинул
анкету
сотруднику

Как было раньше

1

Кадровик
написал на
почту
об увольнении
сотрудника

2

Ассистент внес
сотрудника в
гугл таблицу

3

HR проверил
гугл таблицу,
назначил
встречу и кинул
анкету
сотруднику

4

HR провел
интервью
и заполнил
отчет

Проблемы

- Общие ограничения табличек, безопасность перс.данных
- «Упущенные» увольняющиеся
- Некорректные данные
- Тяжело проверить, что процесс работает
- Текучесть отдельно от ее причин

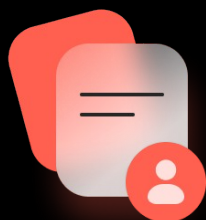
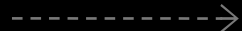
Что мы сделали

- ✓ Автоматизировали процесс
- ✓ Пересмотрели справочник причин увольнений
- ✓ Провели обучение для HR
- ✓ Настроили аудит
- ✓ Анализируем причины вместе с текучестью

Автоматизация



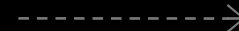
HR уведомляют
об увольнении



Сотруднику
и Руководителю
автоматически
отправляется
анкета о
причинах
увольнения



HR фиксирует
итоги интервью
в сервисе



Данные
о причинах
передаются
в отчет
по текучести

Автоматизация

Список увольняющихся

Подразделение 1 ✕ ✕ ▾

Поиск по городу

Поиск по имени

Поиск по табельному номеру

Табельный номер	ФИО	Город	Должность	Дата увольнения	Подразделение	Exit
1111	Сотрудник 1	Екатеринбург	Менеджер по продажам	26.04.2022	Подразделение 1	Exit
2222	Сотрудник 2	Волгоград	Менеджер по продажам	26.04.2022	Подразделение 1	Exit
3333	Сотрудник 3	Екатеринбург	Специалист по работе с клиентами	29.04.2022	Подразделение 1	Exit

2. О чем спрашивать увольняющегося сотрудника



Анкета перед exit-интервью

- И качественная, и количественная информация
- Возможность «подготовиться»
- Сотрудник может согласиться заполнить анкету, даже, если не хочет лично общаться
- Анкету можно попросить заполнить, если сотрудник уже уволился

Анкета перед exit-интервью

- Удовлетворенность условиями работы
- Обратная связь и eNPS
- Причины увольнения и новая работа

Анкета. Удовлетворенность условиями работы

1. Мне нравились задачи, которые я делал (а) в компании
2. Уровень моей зарплаты соответствовал моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат
3. У меня были возможности карьерного развития в компании (вертикально и горизонтально)
4. Я профессионально развивался (ась) в компании
5. У меня были доверительные отношения с коллегами
6. Меня устраивали отношения с руководителем
7. У меня были все необходимые инструменты и условия для решения рабочих задач

Анкета. Удовлетворенность условиями работы

6. Меня устраивали отношения с руководителем. *

Речь идет про доверие к решениям руководителя, поддержку со стороны руководителя, своевременную обратную связь от него и так далее.

1 - полностью не согласен; 2 - скорее не согласен, чем согласен; 3 - скорее согласен, чем не согласен; 4 - полностью согласен.

1

2

3

4

Анкета. Обратная связь и eNPS

Как ты считаешь, что можно изменить, улучшить в компании в целом, в подразделении, в твоей деятельности, чтобы для других сотрудников работа стала более эффективной и приятной? *

Отметь положительные черты Контур, с которыми тебе жаль расставаться. *

Порекомендуешь ли ты знакомым и друзьям работу в Контуре? *

Например, знакомому в поиске работы, попросившему вашей рекомендации специалисту и пр.?
1 - точно не стану рекомендовать, 10 - точно порекомендую.

Анкета. Причина увольнения и новая работа

Почему ты принял(а) решение уволиться? *

Пожалуйста, напиши о причинах максимально искренне и подробно.

Ты уже нашел(а) новую работу? *

Да/нет. Если готов(а) поделиться, где, кем?

Есть ли ещё какие-то комментарии для компании,
которым пока не нашлось места? :)

3. Типология причин увольнений и как их различать



Справочник причин увольнений

Задачи	Отношения и процессы	Условия работы	
<ul style="list-style-type: none">• Не устраивают обязанности, функционал, задачи• Не справляется с задачами по уровню должности• Смена специализации, профессиональной сферы• Отсутствие перспектив профессионального и карьерного роста• Трудности с освоением материала/низкая обучаемость• Выгорание/усталость от работы	<ul style="list-style-type: none">• Не организован процесс адаптации (недостаточно обучения, обратной связи от руководителя, отсутствие наставника)• Не отлажены бизнес-процессы, недостаток ресурсов для выполнения обязанностей• Не сложились отношения в коллективе/с руководителем	<ul style="list-style-type: none">• Не устраивает заработная плата• Не устраивают бытовые условия (рабочее место, расположение офиса, график и т.п.)• Смена места жительства, переезд в другой город, страну.	<ul style="list-style-type: none">• Обстоятельства, не зависящие от сотрудника (болезнь, призыв в армию, семейные проблемы)• Окончание срочного ТД• Неизвестна, т.к. нет возможности связаться с уволенным• Другое

Справочник причин увольнений

Не устраивают обязанности,
функционал, задачи

про текущие задачи

Отсутствие перспектив
профессионального
и карьерного роста

про возможности роста

Справочник причин увольнений

Личные причины -> Обстоятельства, не зависящие от сотрудника
(болезнь, призыв в армию, семейные проблемы)

Самопроверка при выборе причины: можно ли что-то сделать?
Если возможно – относим не к этой причине.

Справочник причин увольнений

Другое

Помогает чистоте данных, если использовать правильно

4. Советы по проведению и анализу exit-интервью



Как проводить exit-интервью

- Позиция HR
- Открытые и уточняющие вопросы
- Ключевая причина:
Если бы этого фактора не существовало, ты бы все равно уволился?

Анализ

- Есть ли проблема?
- Локализуем проблему: подразделение, должность, стаж и т.д.
- Какие еще есть данные про проблемную область?
- Формируем гипотезы: куда и как повлиять, чтобы стало лучше?
- Принимаем решение и действуем
- Есть ли изменения?

Анализ

- Есть ли проблема?
Да, текучесть стала выше
- Локализуем проблему: подразделение, должность, стаж и т.д.
Стали увольняться JAVA разработчики из-за зарплаты
- Какие еще есть данные про проблемную область?
Анализ рынка, отказы от офферов, удовлетворенность зарплатой
- Формируем гипотезы: куда и как повлиять, чтобы стало лучше?
Рынок попрос, надо поднять вилки
- Принимаем решение и действуем
Подняли вилки
- Есть ли изменения?
Удовлетворенность ЗП повысилась, текучесть снизилась

Профит

- Можем более объективно работать с текучестью
- Потери данных меньше, данные более качественные
- В 4 раза меньше времени на заполнение
- Стало удобнее и приятней заполнять отчеты 😊

Профит

ОС положительная)
Супер удобный и понятный сервис. Вопросов нет.
Спасибо Вам 😊

еще никогда заполнение файла с увольняшками не было таким легким!

Вопросов не возникло. Все понятно, сложностей нет.

Я посмотрела видеоинструкцию + юзала инструкцию на вики.

В принципе, достаточно было бы и только инструкции, вы объяснили все предельно четко. Спасибо вам за это.

Все максимально быстро, просто и безболезненно.

Заполняла с первого раза – возможно могли бы быть какие-то вопросы, если бы возвращалась к заполнению через несколько дней, но не факт.

100% удобней, чем старый файл.

Вы крутые!

5. Замечания по автоматизации



О чем надо не забыть в пылу автоматизации

- Описание бизнес-процесса
- Метрики
- Собирайте обратную связь на разных этапах работы
- Выкатывайте постепенно, уделяйте внимание внедрению
- Настройка бизнес-процесса и автоматизация идут рука об руку

Спасибо за внимание!
Вопросы?

Надежда Лысцева

Руководитель группы HR-аналитики и бизнес-процессов

Контур