

Расстанемся друзьями

# Как увольнять этично и без стресса

**Опыт РОЛЬФ**



# Экспертизой делится



**Юлия Фуртат**

Руководитель группы  
подбора персонала и  
развития бренда АО РОЛЬФ

Более 20 лет в HR функции

5 лет управления Кадровым онлайн агентством по подбору талантов по РФ

Руководитель крупных digital-проектов и развития бренда работодателя

Сертификаты МИРБИС, Академия Zillion, QMarketing

КМС по спортивной гимнастике и трейлы

# РОЛЬФ КАК КОМПАНИЯ

**#1**

На российском  
автомобильном  
рынке\*

**30  
лет**

Ровесники  
Лукойл, Интеко,  
McDonald's (РФ)

**350  
млн**

Выручка за 2021,  
сравнимо  
с Аэрофлотом

**61**

Шоу-рум  
в Москве  
и Санкт-Петербурге

**39  
место**

Рейтинг  
Forbes 2020  
крупнейших  
частных  
компаний России

\*Источник: Ассоциация Европейского Бизнеса (АЕБ), АвтоБизнесРевю

# **РОЛЬФ** КАК РАБОТОДАТЕЛЬ

**7 500+**

Сотрудников

**>60%**

Внутренних назначений  
на руководящие  
должности

**34%**

Трудоустройств  
по рекомендациям

ТОП-20 в Рейтинге Лучших работодателей РФ 2020 года



**Почему мы проводим этот семинар именно сейчас?**



# Рост конфликтных ситуаций

период	ПРЕТЕНЗИИ	СУДЫ	ВЫИГРАННЫЕ СУДЫ*
2017	X	Y	R
2018	X	0,5 Y	0,5 R
2019	2X	0	0
2020	1,5X	0	0
2021	X	0	0
2022	4X	2Y	

\* в том числе заключение мирового соглашения



# Верная стратегия офбординга —

ИСТИННОЕ ОТНОШЕНИЕ КОМПАНИИ  
К СОТРУДНИКАМ



# Что на самом деле люди думают о компании?

NPS сотрудников, ушедших из компании

Телефонный опрос  
500 сотрудников  
2019 – 2022 гг

**1 место:** снижение эффективности, потеря мотивации

(мне скучно)

**2 место:** сильная нагрузка, много процессов

(мне сложно)

**3 место:** отношение с руководителем

(у меня другие мотиваторы)



# Важное, но часто недооцененное

- Люди приходят в компанию, а уходят от руководителя
- 80% сотрудников работают так – как ими управляют
- Сотрудник «не эффективный» – руководитель «все сделал верно»
- HR занимает однобокую позицию – на стороне компании



# Ответственность руководителя

- Нанимать таланты в свою команду
- Управлять эффективностью своих сотрудников
- Этично расставаться
- Поддерживать теплый контакт с успешными бывшими сотрудниками

**Расставайся с людьми так,  
как бы хотел, что бы расстались с тобой!**

# Офбординг по этапам



# Стратегические опоры офбординга

До увольнения

Само увольнение

После увольнения

# Блок «до увольнения»



# До увольнения

КАНДИДАТ

- Кого мы нанимаем: предыдущий опыт с работодателем

СОТРУДНИК

- Обозначить правила «игры»
- Выставить Цели и задачи на ИС
- Выставить Цели и задачи при снижении эффективности
- Давать регулярную обратную связь сотруднику
- Определять уровни в риск – листе
- Выносить Дисциплинарные взыскания

# Правила игры

- Озвучивать устные правила
- Формировать договоренности
- Выставлять правильные цели
- Поддерживать правильное поведение
- «Наказывать» неправильное поведение
- Демонстрировать собственным примером

# Цели и задачи на ИС

## ПРОГРАММА ВВОДА В ДОЛЖНОСТЬ

Должность: Руководитель отдела персонала/Дмитровка
ФИО сотрудника: Маслихова Анастасия
Подразделение: Отдел по управлению персоналом
ФИО Руководителя: Балшикая Ольга
ФИО Наставника: Фуртат Юлия
Программа рассчитана на срок: три календарных месяца (с момента оформления в штат компании/перевода)
Указать период: 08.11.21 – 08.02.22
Всю полезную информацию для адаптации вы найдете в <a href="#">HR навигаторе</a> ( <a href="#">корп сайт</a> <a href="#">директ</a> - РОЛЬФ развитие)

### Блок 1 «Начало работы, знакомство с компанией»

Мероприятие	Период (сроки проведения)	Ответственный	Подпись ответственного	Подпись сотрудника	Отметка о проведении
Знакомство с программой адаптации	В день перевода	Фуртат			
Знакомство с ДЦ и руководителями 1-2 линейки ДЦ	На протяжении	Фуртат Крючек			
Оформление пропуска, фото, допуска к ключам, бронирование переговорных	В день оформления	Буткова			
Экскурсия по ДЦ, знакомство со смежными отделами	В день оформления	Фуртат			
Организация работы (тех часть): - выдача ноутбука, рабочей трубки - доступы к Дмитровке и ХФ - подключение к рассылкам Дмитровки - оформление документов на право подписи документов - подключение доступов через SRM - подключение удаленной почты на моб и на комп - оформление подписей в пакете - заказ визиток - заказ канцелярии - корректировка <a href="#">ссылочной ДЦ</a> - подключение к сети Дмитровки - СК, размещение новостей ДЦ - познакомиться с материалами в каких папках находится		Рамени Михаил Мирошни Тата СД Жуконо Елена ABMS Ефимов Михаил			

### Блок 2 «Мероприятия по вводу в должность»

Мероприятие	Период (сроки проведения)	Ответственный	Подпись сотрудника	Отметка о проведении
Рабочие встречи с ДЦ, руководителями 1-2 линейки: знакомство, цели подразделений, структура, люди, эффективность, ключевые KPI, Ожидания ДЦ от HR, план действий на 1 месяц, цели.	1 неделя	Крючек 1-2 линейка		
Рабочие встречи с НВ подразделениями: - ключевые проекты на ДЦ (сроки, подготовка, кто помогает), подбор (объем, приоритет, сложность, нормативы), зоны ответственности (кто что делает), ожидания ДЦ. Составление плана ключевых мероприятий по ДЦ - знакомство с расчетчиком ДЦ, аналитиком ДЦ, КДП ДЦ, ПЛОТ ДЦ, ОГ ДЦ, Академик РОЛЬФ, СЭИ) - ключевые федеральные проекты РОЛЬФ	1 месяц	Буткова, Корнейчук, Фуртат, Балшикая Николаев Кондрашева Буткина		

Финансовая грамотность: - терминология - что важного смотрю по функциям - как делается прогнозы - важные даты по поднаблюдению аналитических данных - по каким показателям смотрит эффективность, сравнение с другими ДЦ и вне РОЛЬФ - HR аналитика, вакансии	1 месяц	<del>Фуртат</del> Скворцова Савченко Корнейчук		
Мотивация: - Расчет <del>ФР</del> - Калькуляторы - ЦОДы по должностям - Регламенты - Прогнозы план/факт - Эффективность персонала (как влиять, ключевые показатели) - виды материальное материальной мотивации - Опыт встраивания эффективной мотивации на других ДЦ, обмен опытом (Хаван, Ясенева, Вешки, Автограф, Октябрьская, Юг, СЗ) - мониторинг рынка труда	1 месяц	Корнейчук, Комиссарова Расчетчик <del>Фуртат</del> HRP Кондрашева Елена		
Изучение основных регламентов Руководителя по персоналу в ДЦ (стандарты и положения компании и <del>ФР</del> )	1 месяц	Фуртат		
Присутствие на рабочих общих собраниях по бизнесу/у отделов по направлениям, проведение индивидуальных встреч с руководителями/ключевыми сотрудниками, сбор информации по всем рабочим процессам, формирование плана действий	1 месяц	Маслихова		
Знакомство с Академией (кто НПРО на ДЦ, кто сейчас учится, какие учебные программы, как записывать, как следить эффективность обучения, Мобильная адаптация, отчетность)	1 месяц	Николаев Игорь		
Потенциал людей: - НПРО – кто они, когда и что проходит, присутствие на ключевых экзаменах и оценке, помощь, НПРО - КР/прессинг – кто они, от каждого подразделения <del>Фуртат</del> , НПРО - ОСКАР – кто они, мониторинг <del>Фуртат</del> план действий для победы	2 месяца	ДЦЦ Руководители		
Отчетность в ГК (какая, как часто, что сами на ДЦ, что делает на всех ЮО)	1 месяц	Фуртат Кондрашева Дронова <del>Фуртат</del> аналитик		
Рабочие регулярные процессы на ДЦ Встречи по людям – 1 раз в мес. 1. Ресурсный план А) Проверить планируемую численность, согласованную с руководителем Б) Ознакомиться с ресурсным планом, актуализировать В) Срок начала подбора должен быть до выхода на 100% план i. По ПК без опыта за 4,5 <del>Фуртат</del> (1,5 <del>Фуртат</del> поиска, 1 <del>Фуртат</del> – академия + стажировка на <del>Фуртат</del> , 2 <del>Фуртат</del> Фуртат-план) ii. По ПК с опытом – за 3,5 <del>Фуртат</del> iii. По механикам – за 2 <del>Фуртат</del> iv. По МК – за 2 <del>Фуртат</del> 2) Риск-листы b. Сделать папку с файлами и ограничить доступом к файлам + сводный с доступом Маслихова и ДЦЦ	1-3 месяц	Балшикая ДЦЦ Бизнес Указанные ответственные		

3) Цели инст.	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Вести уровень риска и короткую инструкцию как вести + должна быть указана цель, чтобы видеть динамику</li> <li>d. Провести встречи с руководителями, получить их мнение по людям – на возраст, развитие</li> <li>e. Встретиться с этим пулом самой, сформировать свое мнение</li> <li>f. Выбрать методы оценки</li> <li>g. <del>Фуртат</del> через видео научить, сформировать план обучения (привлечь своих экспертов или академию)</li> </ul>			
4) <del>Фуртат</del>	<ul style="list-style-type: none"> <li>h. Внести готовые планы стажировок у Фуртат</li> <li>i. Завести, спрашивать, проводить, смотреть самой или рекрутеры, выдан ли план стажировки новому сотруднику, кто наставник – есть ли план стажировки у наставника</li> <li>j. Проводить круглый стол, 1-2 раза в <del>Фуртат</del> в зависимости от кол-ва принятых (в среднем 15 человек).</li> </ul>			
5) Внутренний кадровый рынок – ознакомиться кандидатами, сотрудниками по Адапте.				
6) Работа с руководителями				
7) Управление расходами на персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>к. Знать ключ положения по оплате труда</li> <li>l. При создании нового ПЛОТ консультироваться с Савченко и-или <del>Фуртат</del> по выбору KPI, весам и <del>Фуртат</del></li> <li>м. Для повышения уровня ЗП на должности использовать файл с внутренним и внешним бенефит Вешки <del>Фуртат</del></li> </ul>			

### Блок 3 «Обучение»

Обучающие мероприятия	Дата	Факт прохождения/оценки
Корпоративное обучение HR академии	Балшикая (по приглашению)	
Обучение по финансовым показателям (ЕВТДА и <del>ФР</del> )	Литвинова (вести в список, скорректировать)	
Текущие тренинги для руководителей (по необходимости)	Академия (вести в список, скорректировать)	

### Блок 4 «Общеразностные мероприятия»

Мероприятие	Место проведения	Период (сроки проведения)	Ответственный
«Круглый Стол»	ДЦ		
Награждение Лучших			
Профильные конференции (АСЦ, Сервис, НА и <del>ФР</del> )			

### Блок 5 «Точки реализации ввода в должность»

Мероприятие	Результат	Ответственный	Подпись ответственного	Подпись сотрудника
		Балшикая		



# Дашборд по сотрудникам

Выдано АМ		январь 22	февраль 22	март 22	YTD	среднее	Спарклайн	Стабильность ПК (мес.)		
ФИО								ниже ср.	средние	звезды
<b>Мицубиши</b>										
ФИО сотрудников		★ 10	● 9	★ 3	★ 22	★ 7		0/3	1/3	2/3
		★ 8	★ 12	● 1	★ 21	★ 7		1/3	0/3	2/3
		● 6	● 8		● 14	★ 7		0/2	2/2	0/2
		● 5	● 9		● 14	★ 7		0/2	2/2	0/2
		● 6	● 8		● 14	★ 7		0/2	2/2	0/2
		● 5	● 7		● 12	● 6		0/2	2/2	0/2
		● 4	● 4		● 8	● 4		1/2	1/2	0/2
		● 2	● 5		● 7	● 4		2/2	0/2	0/2
		● 5			● 5	● 5		0/1	1/1	0/1
		● 3	● 2		● 5	● 3		2/2	0/2	0/2
	● 1			● 1	● 1		1/1	0/1	0/1	
В среднем по отделу		5	8	2	15	5				
<b>Хендай</b>										
ФИО сотрудников		★ 16	★ 35	★ 10	★ 61	★ 20,3		0/3	0/3	3/3
		★ 10	★ 17	★ 11	★ 38	★ 12,7		0/3	0/3	3/3
		★ 14	● 9	● 6	★ 29	★ 9,7		0/3	2/3	1/3
		★ 10	● 11	● 6	★ 27	★ 9,0		0/3	2/3	1/3
		● 7	● 8	● 4	● 19	● 6,3		0/3	3/3	0/3
		● 6	● 11	● 2	● 19	● 6,3		1/3	2/3	0/3
		★ 8	● 9	● 1	● 18	● 6,0		1/3	1/3	1/3
			● 9	★ 8	● 17	● 8,5		0/2	1/2	1/2
		● 4	● 7	● 4	● 15	● 5,0		1/3	2/3	0/3
		● 1	● 8	● 5	● 14	● 4,7		1/3	2/3	0/3
		● 6	● 3	● 3	● 12	● 4,0		2/3	1/3	0/3
		★ 8			● 8	● 8,0		0/1	0/1	1/1
		● 4	● 4		● 8	● 4,0		2/2	0/2	0/2
			● 6		● 6	● 6,0		1/1	0/1	0/1
		● 3			● 3	● 3,0		1/1	0/1	0/1
		● 3			● 3	● 3,0		1/1	0/1	0/1
				-	-		0/0	0/0	0/0	

# Цели и задачи при падении эффективности

**Форма постановки целей и задач для сотрудника**

Цели и задачи для \_\_\_\_\_  
(ФИО, должность сотрудника)

Подготовлены \_\_\_\_\_  
(ФИО руководителя)

НА ПЕРИОД с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Цель, задача	Критерий достижения	Сроки выполнения	Даты промежуточных встреч	Результаты промежуточных встреч

Дата итоговой встречи \_\_\_\_\_

Цели и задачи ОБСУЖДЕНЫ И СОГЛАСОВАНЫ:

\_\_\_\_\_  
Подпись / ФИО руководителя

2022 г. \_\_\_\_\_  
Дата Подпись / ФИО сотрудника Дата 2022 г.

Результат итоговой встречи (неужное зачеркнуть):

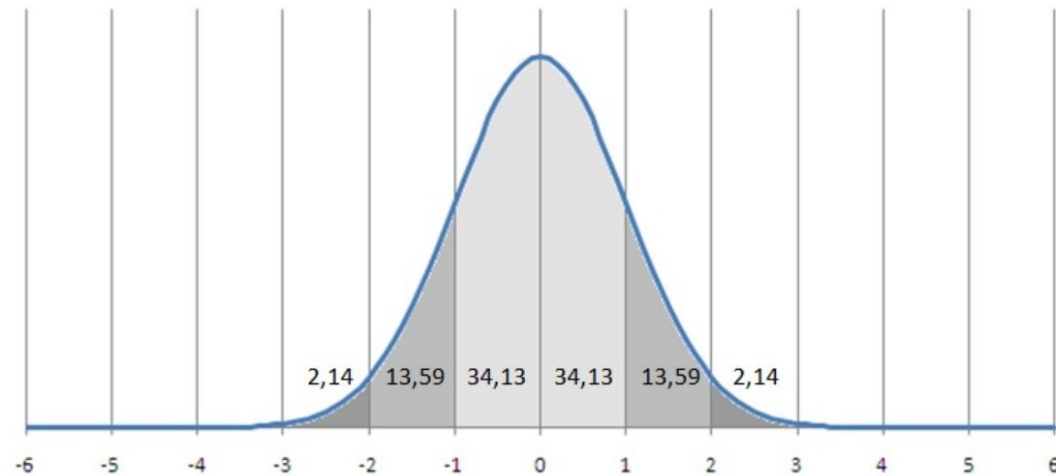
1. Принято решение о продолжении работы сотрудника в компании
2. Принято решение об увольнении сотрудника
3. Перевод на другую должность

Ознакомлен и согласен с результатами итоговой встречи:

\_\_\_\_\_  
Подпись / ФИО сотрудника, дата 2022г.

# Формат риск-листа

№	ФИО	Дата попадания в риск-лист	Статус сотрудника 1- максимально близок к увольнению, 2-требуется проработка\помощь или риск увольнения, 3-наименьшая вероятность	Причина попадания в риск-лист	Руководитель, проводивший беседу	Предпринятые действия по удержанию сотрудника либо по решению проблемы	Итоговый результат	Заявка на подбор в ХФ (да/нет)
	Николай	01.06.2022	1			ЦЗ	нет	да
	Ольга	07.06.2022	1			ЦЗ	нет	да
	Иван	01.05.2022	2			ЦЗ	смотрим	нет
	Татьяна	01.06.2022	3			ЦЗ	смотрим	не



# Блок «само увольнение»



# Само увольнение

Все что могло произойти –  
произошло ДО

**Увольнение** – это

- (1) озвученный результат +
- (2) закрепление условий расторжения



# Участники и роли

НИКОГО ЛИШНЕГО

- Руководитель, Сотрудник, HR

РОЛИ УЧАСТНИКОВ

- **Руководитель** – ответственный за озвучивание решения
- **Сотрудник** – внутренний клиент, влияющий на репутацию HR-бренда, на настрой оставшихся, вступление в клуб «бывших»
- **HR** – модератор, «сотрудник ЗАГСa», нейтральная сторона для сотрудника и работодателя, гарант соблюдение прав обеих сторон

# ГОТОВИМСЯ КО ВСТРЕЧЕ С СОТРУДНИКОМ

- Готовим аргументы, документы о невыполненных целях
- Закрепляем роли и договоренности о плане ведения беседы
- Привлекаем HRP и/или юристов/адвокатов
- Обсуждаем условия выхода, все **возможные варианты**
- Готовим формальные документы (2 комплекта, открытые пункты)
- Назначаем встречу в календаре сотруднику (в скрытую HR)
- Минимизируем «стоп-слова» (увольнение, не эффективный, переход на личности)

# Варианты при расставании

- Предложить перевод на другие вакансии компании
- Отсрочить дату последнего и фактического дня работы
- Дать гибкий график для собеседований
- Пообещать положительные рекомендации
- Пообещать возврат обратно при возможности
- Согласовать компенсацию (возможные варианты)



# Процесс увольнения

- Руководитель и HR садятся напротив Сотрудника
- Озвучивается цель встречи и что решение принято («решение принято, мы здесь, чтобы договориться об условиях»)
- Создаем атмосферу готовности помочь
- Говорим без эмоций и оценок, не вовлекаясь, спокойно
- Купируем манипуляции
- Оставляем контакты для возможной связи, возможности вернуться
- Говорим о готовности дать рекомендации
- Подписываем документы
- Благодарим, говорим спасибо за сотрудничество

# Если что-то пошло не так

- Договариваемся о сроке «на подумать», если сотрудник просит время на консультацию. Рекомендация – возможный минимум (вышел-позвонил-вернулся)
- Сообщаем, что будем жить дальше в формализованном режиме «целей и задач» с последующим оформлением документов
- Говорим, что действуем в правовом поле, имеем поддержку юристов

# Варианты расставания

- Увольнение по собственному желанию – когда сотрудник изъявил такую волю, а мы не хотим его удерживать
- Соглашение сторон – когда есть риск претензий/отзыва со стороны сотрудника. Не обязательно сопровождается компенсацией
- Сокращение – когда нам действительно не нужна больше эта роль
- Увольнение по статье – будет зависеть от типа нарушения и наличия доказательной базы

# Блок «после увольнения»



# После увольнения

- Даем рекомендации на вакансии партнерам или по запросу
- Помогаем в составлении резюме
- Приглашаем в «Клуб бывших»
- Мониторим результативность увольнений
  - Возвраты сотрудников
  - Отзывы на сайтах-отзовиках
  - Досудебные и судебные претензии
  - Стоимость увольнений

# Экономический эффект для бизнеса

период	Уволенных итого	Уволенных по соглашению	Уволенных с компенсацией
2019 - 2022	X	Y	R
Общий итог		8%	4%

- **Всего 4% увольнений с компенсацией.**  
**Расставание по соглашению мы проводим эффективней, чем в других компаниях.**
- **Смотрим эффективность Расставаний по соглашению в сравнении с другими компаниями (“бэнч”)**
- **Определяем свой возможный уровень компенсаций**

# До 10% возвращаются в компанию

Год приема	2019	2020	2021	2022
Прием	3140	4005	5715	1701
Вернулось сотрудников (перерыв >14 дней)	143	316	324	226
	<b>4,6%</b>	<b>7,9%</b>	<b>5,7%</b>	<b>13,3%</b>

- прием с улицы, без переводов
- 2022 данные за 6 месяцев

# Мнение о рольф на рынке труда

The screenshot shows the Dream Job website interface. At the top, there is a search bar with the text 'Введите название компании' and a search icon. To the right, there is a button 'Оставить отзыв' with a plus icon and a menu icon. Below the search bar, there is a banner with a button 'Управлять профилем работодателя'. The main content area features a company profile for 'Работа в РОЛЬФ, группа компаний'. On the left, there is a badge for '3 лет РОЛЬФ' with a logo. The profile includes a 4.0 star rating (559 reviews) and a 75% recommendation rate. A red circle highlights the rating and recommendation statistics. At the bottom, there is a navigation bar with tabs for 'О компании', 'Отзывы 559', 'Зарплаты 160', and 'Вакансии 97'. A green button 'Оставить отзыв' is located on the right side of the navigation bar.

Оценка на джоб-отзывиках (DreamJob на XX):

Сравнение по оценкам (РФ):

Оценка: Авто – 3.9, розница – 3.7 баллов

Рекомендуют: Авто – 71%, розница – 61%





# Как справиться с личным стрессом



# Как справиться с личным стрессом

Готовьтесь –  
80%

- Примите, что увольнения это необходимость, чтобы иметь максимально эффективную команду
- Поймите, что вас «выбивает из колеи», кто или что вам может помочь
- Найдите собственные скрипты проведения таких встреч

Успокойтесь –  
20%

- Не преувеличивайте/не драматизируйте ситуацию
- Понаблюдайте как делают другие
- Вернитесь к задаче со свежей головой
- Попросите о помощи, если совсем сложно



# Ваши вопросы



# Давайте профессионально дружить



Юлия Фуртат



Блог про HR кухню на стыке бизнеса, разбор кейсов, аналитику, тренды, практики управления новой реальностью и много интересного





**Спасибо за  
внимание!**

