

**«СУПРА», ВЛАДИВОСТОК
ОСНОВАТЕЛЬ: ИЛЬЯ СУХИХ**

Я предлагаю ознакомиться вам. Внести правки - если есть принципиальное расхождение в позиции.

Если нет или после правок - разослать документ всем руководителям на изучение. Задача - изучить и написать свои вопросы/согласия/предложения/эмоции/страхи/сопротивление: После того как вы им отправите на изучение - я с сегодняшнего дня по списку буду лично выходить на связь с каждым, чтобы проверить их понимание и отработать их личные реакции и интерпретации. Их личные страхи. Далее большой алгоритм.

Алгоритм высвобождения сотрудников**СОДЕРЖАНИЕ:****I. ПОДГОТОВКА****II. ПЕРЕГОВОРЫ**

- Основные скрипты
- «Наше предложение тебе»
- Человеческая часть, обязательная.
- Основные возражения
- Нюансы, которые надо обсудить с сотрудником после основной части переговоров

III. КОММУНИКАЦИЯ HR С РУКОВОДИТЕЛЯМИ СРАЗУ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С СОТРУДНИКОМ**IV. КОММУНИКАЦИЯ С СОТРУДНИКОМ ПОСЛЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ****V. КОММУНИКАЦИЯ С КОМАНДОЙ ПОСЛЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ СОТРУДНИКА****VI. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВЕСЬ ПРОЦЕСС И ЕГО ЧАСТИ. ОКР ПРОЦЕССА**

ПОДГОТОВКА

1. ПОДГОТОВКА ВСЕХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СУПРЫ.

ПОЯСНИТЬ:

- все риски и ответственность для компании за процедуру увольнения:
 - юридические, финансовые, репутационные (обиды, посты и репосты в соц сетях), испорченные отношения с бывшими сотрудниками,
 - физические риски: агрессия
 - культурные и эмоциональные (неверные интерпретации в команду, тревоги, волнения, бунты), подрыв доверия к руководителям и бренду работодателя.

- их роль во всей процедуре (и переговорах), что от них требуется

ПРОРАБОТАТЬ

сопротивления, страхи, несогласия, несправедливости, боязни реакции команды, единая внутренняя позиция, скрипты и интерпретации нашей позиции - почему она такая? Почему это мудро? Почему это хорошо для всех сторон? почему это долгосрочно? Почему это максимально гуманно, человечно? Почему мы считаем именно такие решения максимально соответствующими нашей культуре, и никак не противоречащие ей? И тд

- как коммуницировать с уволенным сотрудником перед процедурой, после процедуры (все скрипты ниже в алгоритме)
- как коммуницировать с оставшейся командой, пояснять, успокаивать, делать это правильными нашими скриптами и из правильной внутренней позиции

2. ПОДГОТОВКА СПИСКОВ НА ВЫСВОБОЖДЕНИЕ - руководители «подписываются» под всеми списками. Это прежде всего их решение. Хоть и с болью в сердце.

3. БУХГАЛТЕРИЯ И КАДРЫ

Списки передаются в отделы, собираются финансы/расчёты, готовятся пакеты необходимых документов на подписание. Офису нужно время, чтобы подготовить все и не сбить свои (другие) рабочие процессы. Нужно совещание, где вы узнаете - как им удобно, как лучше всего организовать процесс в их части ответственности.

4. ПРОСЧИТАТЬ ВСЕ КОММУНИКАЦИИ УВОЛЕННЫХ С СУПРОЙ какие чаты, почты, доступы у каждого сотрудника в списке: кого блокировать, кого оставить, какие чаты пересоздать.

5. ЧАТ ПОДДЕРЖКИ «СВОИХ НЕ БРОСАЕМ» или «СУПРАВОДОВ БЫВШИХ НЕ БЫВАЕТ». Отдельный канал коммуникации с теми, кого высвободили

6. КОММУНИКАЦИИ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПО ПРОЦЕССУ

смс информирование онлайн каждому руководителю:

1) Иванов Иван назначена процедура на 3.04. На 12:00

2) Иванов Иван - переговоры прошли успешно. Бумаги подписаны. Выказал готовность быть волонтером. Заинтересовался вакансиями СБЕРБАНКА. Плакал, ему было горько от такой новости.

3) Придёт 05.04. На планерку прощаться с сотрудниками.

И другие важные детали для руководителей.

7. ПОДГОТОВИТЬ МЕСТО ПЕРЕГОВОРОВ - стол в ресторане, где уместно проводить

8. СОСТАВ НА ПЕРЕГОВОРЫ - по некоторым сотрудникам руководителю нужно быть обязательно. В остальных случаях переговоры берет на себя HR

ПЕРЕГОВОРЫ

ОСНОВНЫЕ СКРИПТЫ:

1. Ситуация с пандемией вынуждает нас просить тебя: написать заявление по собственному желанию, по соглашению сторон, уйти в отпуск без сохранения заработной платы

2. Если бы не ситуация - мы бы этого не сделали.

3. Мы не можем сейчас ничего обещать. Каждый день и каждые два дня мы смотрим на количество заказов. Мы просим оставить за собой право позвать тебя из отпуска. А ты будешь принимать решение исходя из своей ситуации. Мы будем счастливы, если ты вернёшься.

4. Мы также как и ты не знаем, как дальше и что будет дальше. Вместе с тобой смотрим в неизвестность. Мы не можем обещать, что сможем позвать тебя обратно. Это было бы безответственно с нашей стороны

5. Дальше условия работы будут ещё хуже, вероятность практически 100%.

Оставляем только тех, кто в перспективе готов и может позволить себе работать 7/0 и за еду (волонтеры)

6. Не исключено, что нам потребуются волонтеры, если ситуация не будет улучшаться

7. Мы не хотим затягивать время для тебя обещаниями, которые мы

не сможем выполнить, потому что ситуация не зависит от нас. Хотим чтобы ты как можно скорее нашёл себе работу

8. Эти меры нужны, чтобы сохранить бизнес. Чтобы тебе было куда вернуться, если к этому времени ты все ещё будешь этого хотеть.

9. В этом решении высвободить тебя нет ничего личного. У нас нет вопросов к тебе и твоей работе.

10. Мы хотим быть на связи. Мы своих не бросаем. Мы создали большую группу, где будем поддерживать каждого в это сложное время.

11. Каждый оставшийся сотрудник горюет по каждому ушедшему. Это не праздник для нас, а настоящая печаль. Мы продолжаем дарить праздник и веселье гостям, но внутри нас большая боль по происходящему.

НАШЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ТЕБЕ

1. увольнение по собственному желанию и сразу подписание приказа об увольнении. Либо отпуск без сохранения зп. **Внимание: не важно, отпуск это или увольнение. Вся коммуникация сохраняется!**

2. Расчёт в конверте или другим способом (как вы организуете). Я настаиваю на какой-либо сумме.

3. Помощь в написании резюме, поиска вакансий и в прохождении собеседований. Натали будет твоим личным помощником в этом процессе.

4. Написание рекомендательного письма для тебя

5. Психологическая поддержка - если тебе или твоей семье она понадобится

6. Помощь с продуктами, если до этого дойдёт ситуация.

7. Постоянное информирование тебя о ходе наших дел, о появляющихся вакансиях у нас (даст бог).

8. Огромная благодарность к тебе за то, что идёшь на встречу нашей общей проблеме.

НЮАНСЫ, которые надо обсудить с сотрудником после подписания документов или его согласия:

1. Мы высвободим тебя от рабочих чатов. Так важно поступить

сейчас для того, чтобы тебе двигаться дальше. Не переживай за это. Остаётся чат «СУПРА СВОИХ НЕ БРОСАЕТ» или «СУПРАВООДОВ БЫВШИХ НЕ БЫВАЕТ». И номера телефонов Натали, Жени, Макса, управляющих. И конечно же @supra_family в инста

2. Мы ждём тебя на любую утреннюю планерку, на которую ты сможешь прийти, чтобы при всей команде поблагодарит тебя, покачать на руках и пожелать хорошего пути временно без нас.

3. Мы ждём тебя и твою семью как гостя, когда и если рестораны откроют к посещению. И ты можешь рассчитывать на вечный аджарский в любую доставку.

4. Когда ты хотел бы прийти забрать вещи?

ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ!

После того, как вы пожмёте руки.

Как ты сейчас? Стоить чувствуешь? Как ты сможешь обойтись с этой ситуацией? Какая тебе нужна помощь именно сейчас? Возможно, сейчас тебе ничего не приходит в голову. Но через пару часов или завтра - обязательно звони.

Кто твой друг в коллективе? Кто может помочь тебе справиться с этой жизненной ситуацией?

Твоего руководителя сейчас нет с нами, потому что он пытается всеми силами спасти бизнес. Мне поручено вести эти переговоры. (И ещё более 100 или 200 таких в ближайшие недели) Он знает, что ты сейчас здесь. Он верит в то, что ты все поймёшь и справишься. Он найдёт хороший способ в ближайшее время сказать тебе лично эти слова. У тебя есть вопросы к своему руководителю? Я запишу и передам их ему.

РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

1. Я не согласен на отпуск.

Условия твоей работы будут изменены приказом. График, заработная плата - будут другими. И называете какими (самый пессимистичный вариант вплоть до волонтерства). Ты это осознаешь? Как прежде уже не будет. Готов? Тогда продолжай работать, график и новые условия пришлём.

2. Это незаконно. (Для официально трудоустроенных).

Мы действуем в полном соответствии с законом. Если ты отказываешься принимать наши условия - то ты вынуждаешь нас

запустить несколько процессов: проверку твоей проф пригодности, дисциплинарные нарушения, вывод тебя в простой или процедуру сокращения твоего рабочего места. Эти процедуры очень неприятные, дорогостоящие и для тебя, и для нас. Ты сможешь в течение двух месяцев получать свою официальную заработную плату, а затем выходное пособие в размере 1/2 или 2 твоих официальных заработков. Ты разругаешь отношения в столь сложной ситуации. Мы пришли к тебе на переговоры с открытым сердцем и проблемами, которые ты сам видишь с бизнесом. Мы не враги тебе. Нам просто нужно время на то, чтобы попытаться сохранить бизнес.

Схему от Грица по официальным прилагаю в письме.

3. Почему я? Почему меня?

Мы пригласили тебя на переговоры. Это диалог. Мы опирались на то, что тебе будет невозможно и невыносимо трудится больше, зарабатывать сильно меньше. Ты просил меньше работы, а сейчас нам нужно работать больше меньшими силами. У тебя некрепкое здоровье. У тебя обязательства по ипотеке и кредитам и тд (исходя из того, что мы знаем о сотруднике). Поэтому мы предположили, что тебя не устроит остаться на новых условиях. Если мы сделали неправильные выводы - скажи сейчас об этом. Но ты должен знать о том, что у оставшихся будут меняться условия труда в худшую сторону соразмерно количеству заказов/гостей. У всех поменяются условия рано или поздно.

Внимание! Важно! Мы не даём сотруднику обратную связь. Ничего личного. Просто такая ситуация.

4. Мы же семья? Вы меня бросаете? Вы же обещали никого не сокращать?

Мы совершили ошибку. Мы не предполагали, что ситуация окажется настолько сложной и длительной. Это было безответственно с нашей стороны - давать такие обещания. Мы не бросаем. Мы говорим о том, что нет возможности давать работу, задачи. Гостей и заказов нет больше столько, сколько раньше.

А платить за сидение дома нет средств.

Мы предполагаем, что в ближайшее время ситуация не будет улучшаться.

У нас хотим честно об этом говорить, чтобы ты мог иметь как можно больше времени найти другие способы обеспечить свою семью.

КОММУНИКАЦИЯ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

сразу после завершения переговоров руководителям должна

быть отправлена смс (не в общем чате!), а личными сообщениям о том, как прошли переговоры, чем завершились, отчетом договорились, что сотрудник ждёт от руководителей).

Официант - смс менеджерам зала этого ресторана, управляющему, оперу жиру Докалину и шеф-повару этого ресторана. Шеф сам сообщает мы шефам и команде кухни.

Повар - смс шефам, шеф-повару, управляющему, оперу жиру Докалину. Управляющий доносит менеджерам и команде зала.

И Т Д

КОММУНИКАЦИЯ С СОТРУДНИКОМ ПОСЛЕ ВЫХОДА В ОТПУСК ИЛИ УВОЛЬНЕНИЯ

1. С РУКОВОДИТЕЛЕМ - проследить, чтобы руководитель нашёл хороший формат поговорить, позвать, написать и т.д. с сотрудником. Сказать: «мне очень жаль», «я постараюсь сделать все от меня зависящее, чтобы иметь возможность позвать тебя обратно».

2. С HR - функция people partner в полном объёме. Помощь. Сопровождение в трудоустройстве. Вход в чат поддержки. Регулярные созвоны

3. С ДОКАЛИНЫМ - минимум личное смс со словами: «Генацвале, мне жаль. Я на связи. Держись. Нужна помощь - обращайся» или что-то подобное

4. С ИВ - раз в 2 недели - обращение в чат или онлайн-завтраки в зум или воркплейс, заранее анонс в чате. Как обстоят дела, переключка как у них обстоят дела. Кто куда устроился. Кто как живёт. Мы скучаем и т.д.

5. С СУПРОЙ - посты в Супра-фемели. Репортажи от сотрудников - временная вынужденная жизнь без Супры. Волонтерские смены - повидаться с друзьями, помочь и т.д.

КОММУНИКАЦИЯ С КОМАНДОЙ ПОСЛЕ УХОДА СОТРУДНИКА

1. На планёрках - все время один и тот же скрипт и послы:

Мы спасаем бизнес. Самый большой вклад в сохранение бизнеса сделали ребята, которые согласились уйти. Это во 100 раз тяжелее, чем остаться. Давайте ради них порвём сегодня смену!!! Мы никогда бы этого не сделали, если бы не пандемия.

Мы ведём себя как ответственный работодатель - мы не даём

обещаний, которые не можем сдержать. Этим ребятам было важно сохранить свой доход. Им было важно сохранить условия работы по физическим, финансовым и другим причинам.

2. На планёрках каждый день сообщать новости о том, кто куда устроился. Собирать эту информацию в чатах.

3. Всегда спрашивать у сотрудников - есть ли у них какая то информация о тех ребятах, которые ушли в отпуска. Может быть они стесняются сказать нам (руководству) или спросить/попросить у нас.

4. Говорить с командой о тяжести, которая внутри у каждого. Это были ваши друзья. Мы на время их потеряли. И то чувство, которое в психологии называют «вина выжившего». Мы все оставшиеся испытываем это чувство вины. Что мы остались. Но сейчас у этого чувства нет оснований. Сейчас некогда виноватиться. Надо херачить за себя и за них. Пандемия является причиной таких решений, а не мы с вами.

5. Рассказывать и объяснять, что сохранять весь штат и спускать зарплаты до минимума, размазывать на всех фонд оплаты труда - очень неразумное решение. Если у вас есть желание поделиться, вы можете сделать это из своей зарплаты сами. Мы бы не хотели сохранить как можно дольше зарплаты оставшимся. Насколько долго сможем.

6. Мы оставляем ровно столько сотрудников, сколько есть заказов. Каждый день мы считаем это. Даже утяжеляем рабочие смены, чтобы отсрочить понижение заработных плат.

Это очень унижительная ситуация для человека-лидера, получать деньги просто так. Когда лидеру платят за то, что он НЕ работает. А в Супре работают только лидеры! Что бы чувствовал ты, если бы НЕ работал, а Супра платила бы тебе деньги? Чувствовал бы ты себя достойно, если бы знал, что ИВ продаёт свои вещи и берет чудовищные кредиты, чтобы платить тебе зарплату за то, что ты НЕ работаешь? Что было бы с твоим достоинством?

7. Это всегда возможность. Возможность попробовать себя в новом сегменте. В новой компании. В новой профессии. Кто из здесь присутствующих сомневается в том, что настоящий Суправод будет востребован? Принесёт много прибыли в компанию, которую не разрушает сейчас пандемия?!!!

8. Цитата Макса Ламанова:

«Мы сейчас в этот период закладываем ту систему отношений, которая будет с нами многие годы. Мы сейчас определяем ключевую стратегию на годы вперёд», «Это именно наш выбор.

Выбор каждого прямо сейчас. Это момент истины, когда у каждого из нас есть шанс взять ответственность за реальное будущее на себя».

Что Супра закладывает своими решениями в части персонала на долгосрочные доверительные отношения? Это парадигма максимальной ответственности. За свои слова. Свои обещания перед сотрудниками.

Многие рестораторы предпочитают эксплуатировать лояльность, верность, привязанность своих сотрудников. Сотрудники находятся в иллюзии. Компания не предоставляет сотрудникам реального положения вещей. Копят долги на содержание сотрудников в отпусках. Сотрудники «спокойно отдыхают», по-прежнему также тратят деньги. Высыпаются. Смотрят сериалы. Нежатся со своими любимыми - ведь так мало выходных да и сезон скоро. Но мы не знаем с вами, будет ли этот сезон? Что вообще будет с экономикой. С гостями. С продуктами. С ресторанным бизнесом.

И пока рестораторы «обещают» что вот вот скоро позовут на работу, сотрудники лишены возможности взять ответственность на себя. Вместо отдыха встать с дивана, осознать трезво происходящее и искать себе работу. Ту работу, пусть не любимую, но которая даст деньги на содержание семьи. Выполнения своих обязательств по кредитам. Перед детьми.

Что будет с нашими сотрудниками, если 2 недели или 2 месяца недоплачиваемых отпусков пройдут, а ситуация не наладится? Возникнет ли у них больше благодарности и доверия к Супре и владельцам за то, что они отсрочили правду. Оградили нас, сотрудников, от реальности. «Защитили» нас. А теперь все ресурсы истощены. А теперь уже и бывшие 2 месяца назад хоть какие то более менее достойные рабочие места уже заняты. Ответственно ли это перед нашими сотрудниками и их семьями? Давайте расширим наше понимание ответственного работодателя в актуальной ситуации. Не гипотетически, а именно в сложившейся ситуации? Вы бы хотели быть датированы и продолжать тратить, сидеть без работы в ожидании нового закона, указа, приказа, санкции государства... или вы бы хотели пробовать что-то ответственно предпринимать?

9. Мы будем звать обратно всех, как только у нас будет появляться такая возможность. Мы будем делать оферы. Мы будем счастливы, если те сотрудники, которые сейчас согласились уйти - захотят и смогут вернуться. Мы будем также вечно благодарны и уважительны к тому кто ушёл и не сможет вернуться, примет решение не возвращаться. Так тоже может быть. И мы это с примем с открытым сердцем. Это тоже для нас будет прекрасным исходом сложнейшей ситуации, в которой мы все оказались.

Мы позовём как только сможем. Они вернутся, если смогут и захотят.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОЦЕСС И ЕГО ЧАСТИ. ОКР ПРОЦЕССА

ОКР ПРОЦЕССА - 100% ВЫСВОБОЖДЕННЫХ И ОСТАВШИХСЯ СЧИТАЮТ ПОЗИЦИЮ СУПРЫ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ МУДРОЙ, ЗАБОТЛИВОЙ, СТРАТЕГИЧНОЙ. 100% ПОДДЕРЖКА С ОБОИХ СТОРОН. Сотрудники доверяют работодателю ещё больше, чем раньше. Ощущают ещё сильнее, что находятся в сильных руках. Что проект управляется руководителями, способными на сильные неочевидные решения. Пусть и не простые.

1. Сотрудники на переговорах соглашаются на наши условия 100%
2. Сотрудники не одержимы местью, чувством несправедливости и другими негативными чувствами по отношению к Супре (100% позитивная обратная связь на звонках EXIT INTERVIEW)
3. Сотрудники обращаются за помощью в чате поддержки: вакансии, составление резюме, рекомендации и тд Либо просто участвуют в чате и мероприятиях для чата. 100% ответы и позитивный диалог при обзвонах
4. Сотрудники, которых мы зовём обратно - быстро и с радостью возвращаются 80%
5. Команда продолжает ещё более неистово работать за себя, за Супру и за тех, кто ушёл, чтобы поскорее вернуться. Не осуждает и не противопоставляет себя руководству Супры 100% оставшихся сотрудников
6. Сотрудники пишут искренние посты в своих соц сетях о том процессе по высвобождению, который Супра делает для них. Про этичность. Про своевременность. Про саппорт. Про количество внимания, заботы и уважения в этом сложном процессе. Супра и здесь не предаёт свои ценности.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛИ ОКР ПО ВСЕМУ ПРОЦЕССУ – операционный директор

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОДГОТОВКУ, КАЧЕСТВО ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА, после переговорное сопровождение по чек листам – hr менеджер

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СПИСКИ, ГРАФИКИ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ, ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О СОТРУДНИКАХ ДЛЯ ХОРОШЕЙ

ПОДГОТОВКИ К ПЕРЕГОВОРАМ, ВЫПОЛНЕНИЕ ПОСЛЕ
ПЕРЕГОВОРНЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ ПЕРЕД СОТРУДНИКАМИ,
КОММУНИКАЦИЯ С СОТРУДНИКОМ И КОМАНДОЙ ПОСЛЕ
ВЫСВОБОЖДЕНИЯ - Управляющий и шеф повар.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СВОЕВРЕМЕННЫЙ И ТОЧНЫЙ РАСЧЁТ –
гл.бухгалтер

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОЛНЫЙ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ И ВЕРНОСТЬ
ЕГО ОФОРМЛЕНИЯ – менеджер по кадрам

*Алгоритм разработан Еленой Морозовой для Суправодов с
любовью к каждому, кто согласился уйти и кто согласился
остаться в этом прекрасном 2020 году.*