

Д м и т р и й А с т а п о в

HR б и з н е с - п а р т н е р



К а к п р о д а т ь  
и д е ю и н а у ч и т ь  
р у к о в о д и т е л я  
р е г у л я р н о  
д а в а т ь  
о б р а т н у ю  
с в я з ь с в о и м

27 апреля 2019



Обо мне

**Дмитрий Астапов**

HR бизнес-партнер

Mail.ru Group

8 лет в HR (digital / IT)

- ⦿ HRBP;
- ⦿ Руководитель направления подбора и адаптации персонала;
- ⦿ Рекрутер.



Преподаватель онлайн курса «IT-Recruiter» в OTUS.

# Mail.ru Group



## Почта и Портал



Поиск Mail.Ru

Hi-Tech Mail.Ru

Леди Mail.Ru

Авто Mail.Ru

Новости Mail.Ru

Здоровье Mail.Ru

Дети Mail.Ru

Кино Mail.Ru

Недвижимость Mail.Ru

Питомцы Mail.Ru

Все аптеки

## Решения для бизнеса



## Социальные сети



ВКонтакте



Одноклассники



Мой мир

## Мессенджеры



ICQ



Агент Mail.Ru



ТамТам

## E-commerce



Юла



Delivery Club



Am.ru



Pandao



Ситимобил

## Игры



Киберпорт

Карты



ESforce



MAPS.ME

## Образовательные проекты



Гикбрейнс



ТЕХНОАТОМ

ТЕХНОПОЛИС



ТЕХНОТРЕК



ТЕХНОСФЕРА

# П л а н



- ◎ Структура регулярной обратной связи;
- ◎ Как продать идею?
- ◎ Результаты.



Н у ж н ы л и р е г у л я р н ы е в с т р е ч и и  
о б р а т н а я с в я з ь ?

### **Сотрудник:**

- ⦿ Не понимает своей эффективности;
- ⦿ Не знает точек роста;
- ⦿ Отсутствует вектор исправления ошибок (ходит по кругу).



Сотрудник выходит на рынок, чтобы получить себе оценку...



Н у ж н ы л и р е г у л я р н ы е в с т р е ч и и  
о б р а т н а я с в я з ь ?



### **Руководитель:**

- ⊙ Не знает сильных и слабых сторон своей команды;
- ⊙ Не знает целей сотрудника = сложности в управлении;
- ⊙ Ошибается в тактическом управлении.

Повышение текучки, новый найм, адаптация = неэффективное использование денег и времени.



Обратная связь может обеспечить прирост производительности труда сотрудников и команд на\*

**20%**

\*Исследование «Smells Like Team Spirit: An Experiment on Relative Performance Feedback»



# 30%

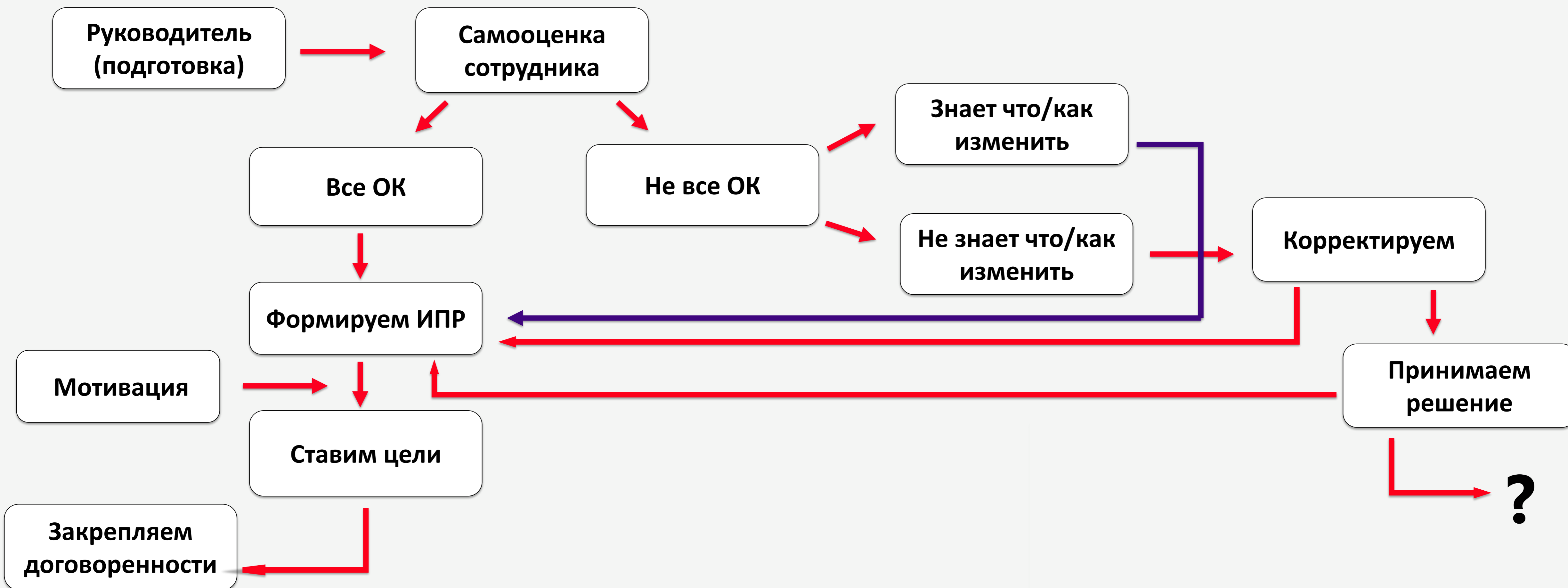
руководителей регулярно общались со своими сотрудниками

Каждый **второй сотрудник** говорил,  
что ему не хватает обратной связи





А р х и т е к т у р а р е г у л я р н ы х  
в с т р е ч и о б р а т н о й с в я з и  
т и м л и д а и с о т р у д н и к а





# И Н С Т Р У М Е Н Т Ы   В   П О М О Щ Ь

## 📍 Гайд по проведению регулярных встреч;

**Рекомендуем давать обратную связь сотруднику по следующему алгоритму:**

До встречи

Определи, какие у сотрудника сильные стороны (где он эффективен) и точки роста (что у него не получается и почему).

На индивидуальной встрече:

1. Узнай у сотрудника, как он оценивает процесс достижения цели и результат по своим задачам.
2. Уточни у сотрудника, что у него вызвало трудности и какой способ решения он видит. Если сотрудник не дает верного ответа, по возможности направь его на верный путь, но сам не предоставляй готового решения.
3. Если сотрудник идет в неверном направлении, узнай, что он хочет получить на выходе, и обсуди с ним невозможность достижения основной цели таким образом. Еще раз проговори цель и обозначь правильный путь.
4. Отметь точки роста сотрудника, чего ему не хватает в достижении цели / повышении эффективности.
5. Проговори способ и формат развития точек роста. Закрепи с сотрудником сроки для измерения эффективности выбранного пути.
6. Отметь аспекты, где сотрудник хорошо себя проявил. По возможности закрепил на примере, что именно такой подход положительно влияет на эффективность решения его задач и достижение общего результата.
7. Резюмируй тезисно все ваши договоренности. Если были внесены значимые изменения — попроси сотрудника прислать все договоренности в письме.

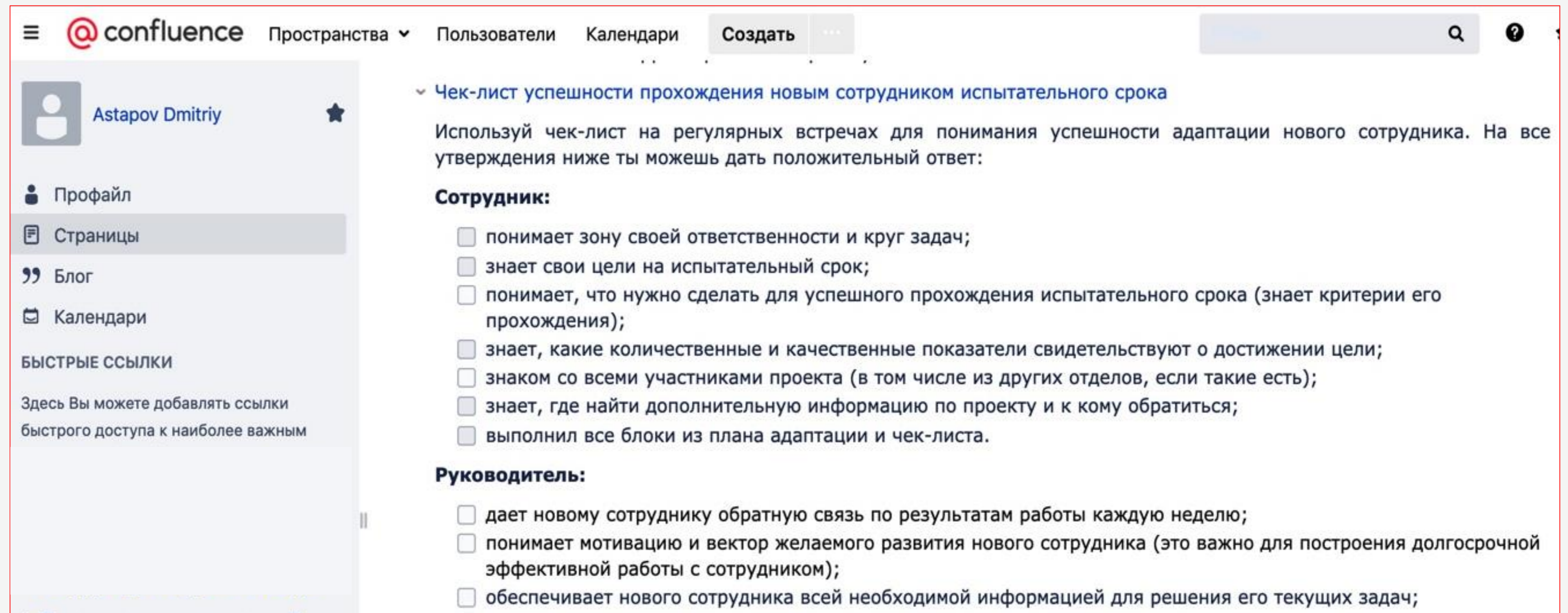
**P.S.** Важно понять степень удовлетворенности нового сотрудника: есть ли какие-то аспекты, которые его не устраивают. И по возможности скорректировать его работу.





# И н с т р у м е н т ы   В   П о м о щ ь

## 🎯 Чек-лист с вопросами для регулярных встреч;



The screenshot shows a Confluence page with a sidebar on the left and a main content area on the right. The sidebar includes a user profile for 'Astapov Dmitriy' and navigation options like 'Профайл', 'Страницы', 'Блог', and 'Календари'. The main content area features a checklist titled 'Чек-лист успешности прохождения новым сотрудником испытательного срока'. The checklist is divided into two sections: 'Сотрудник:' and 'Руководитель:'. Each section contains a list of items with checkboxes, detailing the expected knowledge and actions for both the new employee and their supervisor.

📄 @confluence   Пространства ▾   Пользователи   Календари   Создать   🔍   ?

👤 Astapov Dmitriy   ★

- 👤 Профайл
- 📄 Страницы
- ” Блог
- 📅 Календари

БЫСТРЫЕ ССЫЛКИ

Здесь Вы можете добавлять ссылки быстрого доступа к наиболее важным

▾ Чек-лист успешности прохождения новым сотрудником испытательного срока

Используй чек-лист на регулярных встречах для понимания успешности адаптации нового сотрудника. На все утверждения ниже ты можешь дать положительный ответ:

**Сотрудник:**

- понимает зону своей ответственности и круг задач;
- знает свои цели на испытательный срок;
- понимает, что нужно сделать для успешного прохождения испытательного срока (знает критерии его прохождения);
- знает, какие количественные и качественные показатели свидетельствуют о достижении цели;
- знаком со всеми участниками проекта (в том числе из других отделов, если такие есть);
- знает, где найти дополнительную информацию по проекту и к кому обратиться;
- выполнил все блоки из плана адаптации и чек-листа.

**Руководитель:**

- дает новому сотруднику обратную связь по результатам работы каждую неделю;
- понимает мотивацию и вектор желаемого развития нового сотрудника (это важно для построения долгосрочной эффективной работы с сотрудником);
- обеспечивает нового сотрудника всей необходимой информацией для решения его текущих задач;



И н с т р у м е н т ы   в   п о м о щ ь



- ⦿ Блог для руководителей в Интранете



37 / 87





Ⓞ Хранилище итогов встреч



☰ @feedback

### Моя новая цель

[ОПУБЛИКОВАТЬ](#) [СОХРАНИТЬ КАК ЧЕРНОВИК](#) [ОТМЕНА](#)

**Название \***

**Описание \***

**Выполнить до \***

**Приоритет**  
 Стандартный

**Критерии выполнения**  
Добавьте не более 10 критериев, по которым можно определить степень выполнения цели



- ⊙ Матрица HR;
- ⊙ Доступ к HRBP



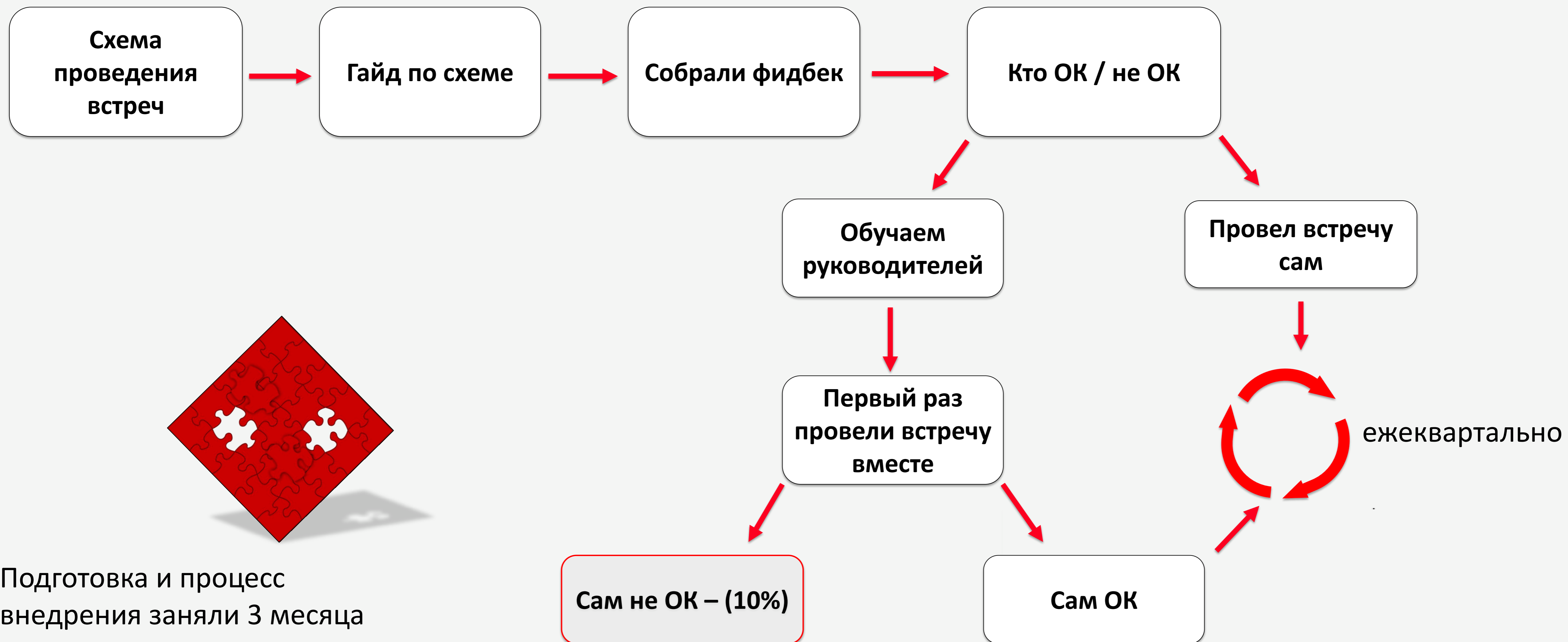
## Матрица распределения сотрудников по результатам ежеквартальных встреч.



Потенциал	<b>Question Marks</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• регулярное невыполнение плана;</li><li>• высокий потенциал и невозможность реализовать себя в текущей роли;</li><li>• стремится к развитию;</li></ul>	<b>High Potentials</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• регулярное выполнение и перевыполнение плана;</li><li>• потенциал для преемника на управленческую позицию;</li><li>• готовность в течение года шагнуть на 1 ступень вверх;</li><li>• стремится к развитию;</li></ul>
	<b>Low Performers</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• невыполнение плана;</li><li>• ограниченный потенциал для роста и развития;</li><li>• отсутствие желания;</li></ul>	<b>Valued Performers</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• регулярное выполнение и перевыполнение плана;</li><li>• ограниченный потенциал для роста и развития;</li><li>• отсутствие желания карьерного роста;</li></ul>
	Результативность	



# А л г о р и т м В н е д р е н и я



Подготовка и процесс внедрения заняли 3 месяца



# М а с т е р - к л а с с ы д л я п о в ы ш е н и я э ф ф е к т и в н о с т и о б р а т н о й с в я з и

- ⊙ вовлекайте людей в процесс;
- ⊙ помогайте найти верное решение;
- ⊙ собирайте и работайте с самой горячей информацией.

## После мастер-классов:

- ✓ увеличилось количество уникальных просмотров блога на 35%;
- ✓ увеличилось количество постов в блоге на 15%.







К а к п р о д а т ь з н а ч и м о с т ь  
р е г у л я р н о й о б р а т н о й с в я з и

### 1. Кому продавать?

- ⦿ Есть потребность.
- ⦿ Нет потребности.

### 2. Как продавать?

- ⦿ Какие HR показатели вы отслеживаете?  
(текучка, вовлеченность, рентабельность и т.д.)



### 3. Что продавать?

- ⦿ Крутой продукт. Бизнесу не нужны идеи – ему нужны решения.

**Пример:** ушло 16 человек, из них в категории «САМ» ушло 10 чел, из них 7 можно было бы предотвратить за счет регулярных коммуникаций и фидбека.

И тогда бы наша текучка составила бы N человек и N%, мы сэкономим N рублей.



# Л а й ф х а к «П а р т и з а н с к и й Н R»

- ◎ **Найдите союзника (ЛВПР);**
  - ✓ Ценный сотрудник по мнению ТОП-менеджера;
  - ✓ Близкий контакт с ЛПР;
  - ✓ Готов к изменениям сотрудник;
  - ✓ Вовлеченный и лояльный к компании.
- ◎ **Реализуйте с ним успешный кейс;**
- ◎ **Через него продайте ценность ЛПР;**



Результат: привлекли **3 тимлидов**, изначально не видящих ценности.



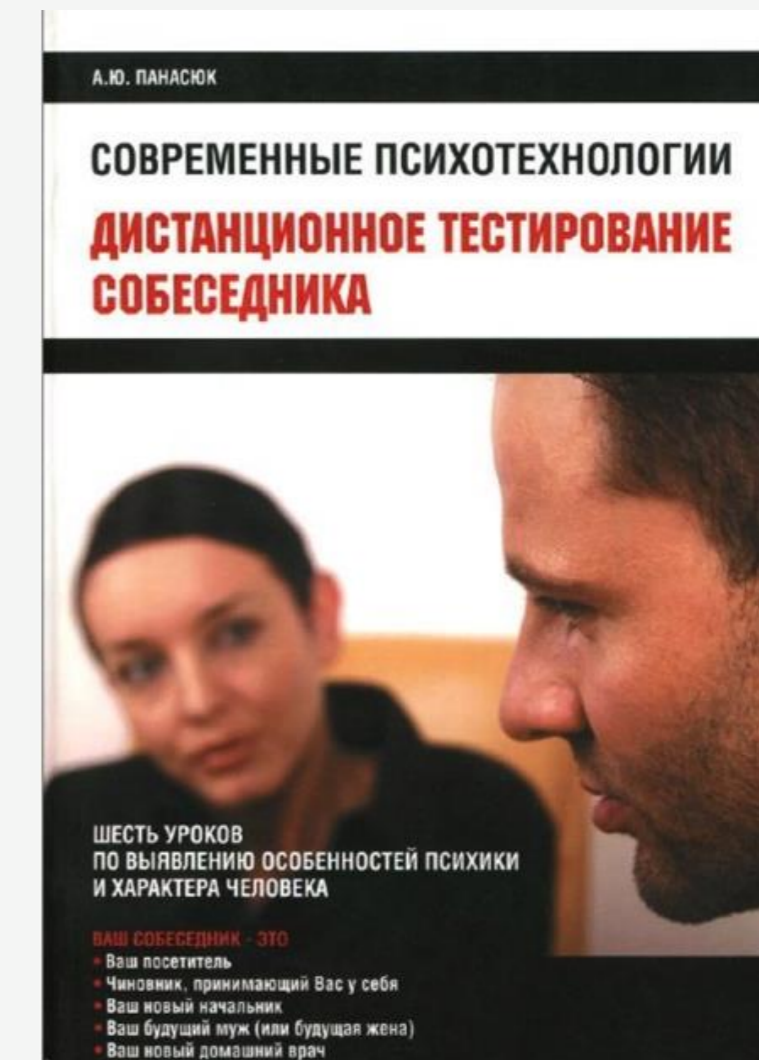
# Р е з у л ь т а т ы

- ✓ Сейчас систему используют более **85%** руководителей (всего 43).
- ✓ Рост качества обратной связи отметило более **50%** тимлидов.
- ⊙ За пол года внедрения предотвратили **3%** увольнений;
- ⊙ Выявили **3** преемников;
- ⊙ **7** сотрудников перевели внутри на более эффективные роли;
- ⊙ **5** сотрудников стали новыми спикерами.

# Knowledge sharing tree



- ✓ Дистанционное тестирование собеседника.  
Александр Панасюк.
- ✓ Одноминутный менеджер.  
Бланшар К., Джонсон С.
- ✓ Почему мы такие? 16 типов личности.  
Отто Креггер.





Дмитрий Астапов  
HR бизнес-партнер  
Mail.ru Group

Facebook: [Dima.Astapov](#)

Telegram: AstapovD1

