



Хантфлоу

СДЕК



Онлайн-конференция



От исполнителя к партнеру

4 шага, которые превратят ваше взаимодействие с руководителем в драйвер для бизнеса



Всё дело в людях



В основе CDEK всегда была логистика. Но сегодня это гораздо больше, чем доставка — это экосистема сервисов для людей и бизнеса.

Главный принцип нашей экосистемы — забота о клиентах и сотрудниках.

2000

год основания

6500+

пунктов выдачи

58 000+

отправлений в минуту

40

стран присутствия

5500+

курьеров

350 000+

населённых пунктов в мире

Знакомство



- ◆ 15 лет в IT-рекрутменте и HR
- ◆ 6 лет в CDEK
- ◆ HR BP 3 департаментов (100 человек)

Любимые задачи: Формирование команд и структурирование процессов

Почему сложно перейти в партнерство ?

СДЭК

- Нет понимания в чем разница
- Не знаю с чего начать
- Не знаю как обсудить с руководителем новый формат работы
- Нет понимания что такое стратегия работы с командой и как ее строить
- Нет понимания как не скатываться в операционку

 Хантфлоу



4 шага к успешному партнерству

◆ Шаг 1 - Подготовка

Что нужно узнать о бизнесе и как подготовиться к встрече с руководителем

◆ Шаг 3 - Планирование

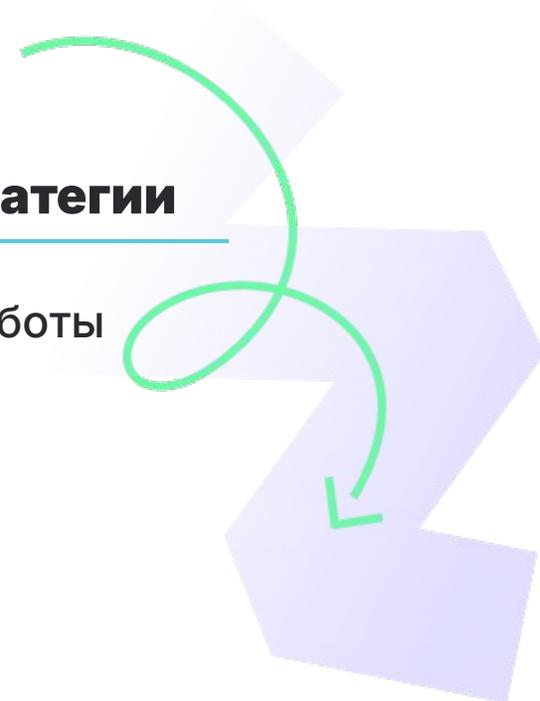
Как составить стратегию работы с командой и как от нее не отклонятся

◆ Шаг 2 - Контракт

Как донести ценность совместной работы и поставить общие цели

◆ Шаг 4 - Реализация стратегии

Инструменты повседневной работы связки "HR -Руководитель"



В чем разница между исполнителем и партнером

Исполнитель

- исполняет задачи от руководителя
- помогает решать проблемы
- цель - создавать благоприятную атмосферу
- советует

Партнер

- имеет стратегию работы с командой
- профилактирует проблемы
- цель - помочь в достижении целей команды и бизнеса
- развивает руководителя

Шаг 1. Подготовка

Как подготовиться

СДЕК



Изучить цели компании и команды



Изучить аналитику по команде



Изучить чем занимается команда



Сформулировать гипотезы

Какую аналитику изучить по команде



Пипл аналитика:

- численность и состав команд (роли, соотношение грейдов)
- текучесть в динамике
- причины увольнений
- опросы вовлеченности

Перфоманс

аналитика:

- анализ годовых целей
- итоги перфоманс ревью команды за последний год

Вопросы для гипотез:

- Достаточно ли численность для достижения целей?
- Если много ведущих грейдов, как мы работаем с удержанием?
- Что проседает в опросах вовлеченности?
- Есть ли связь вовлеченности и производительности?
- Есть ли связь вовлеченности и причин увольнений?
- Почему уходят люди из команды?

Шаг 2. **Контракт**

Как донести свою ценность руководителю

СДЭК

СЛОВАМИ

Как донести свою ценность руководителю

СДЭК

~~СЛОВАМИ~~

ДЕЙСТВИЯМИ и **РЕЗУЛЬТАТОМ**

План встречи с новым руководителем

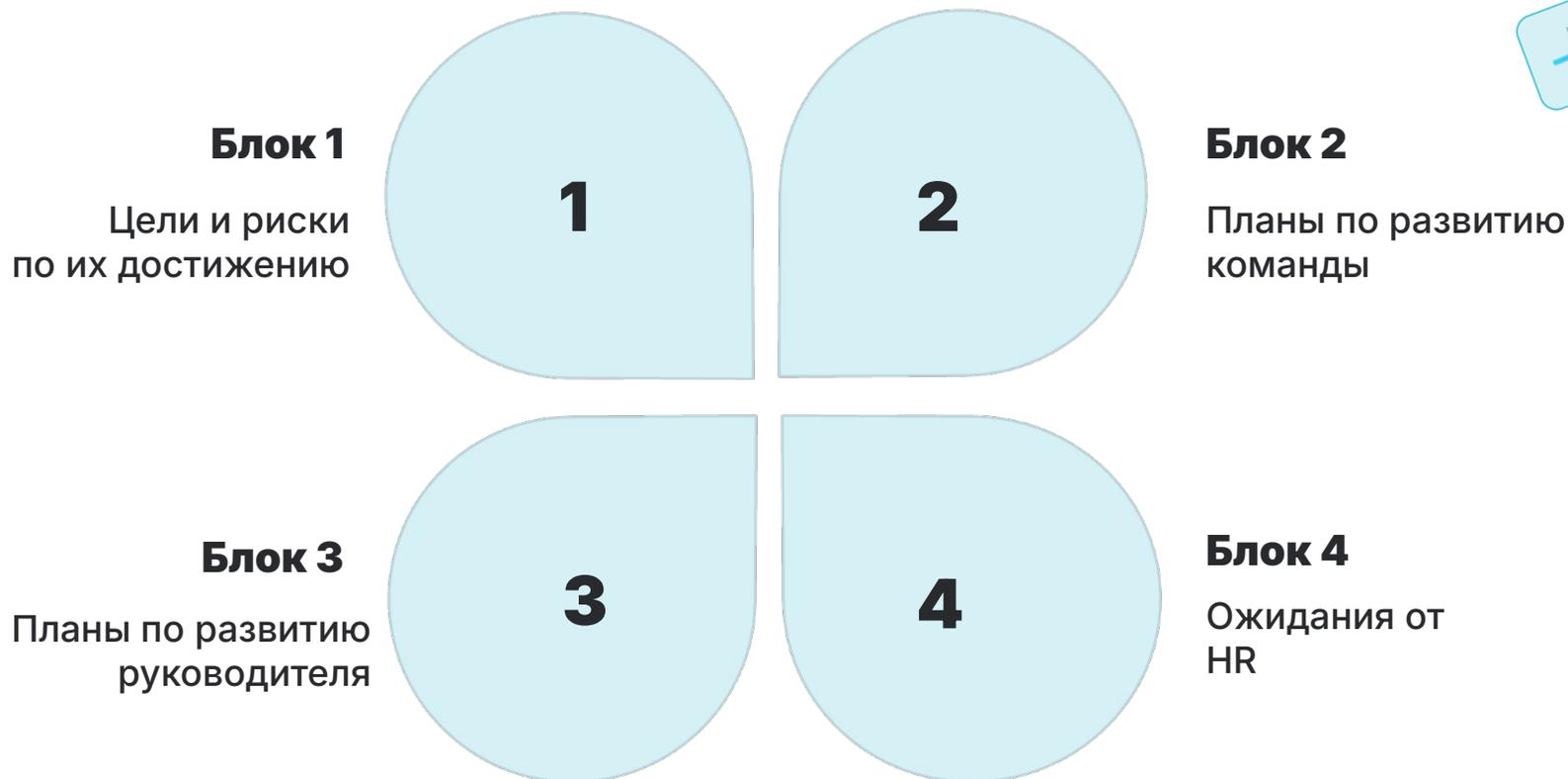
СДЭК



План встречи с руководителем для постановки годовых целей

СДЭК

+ Гипотезы



План первой встречи с руководителем

1. Проект и процессы

- Расскажи в двух сфловах, над каким продуктом/сервисом работает твоя команда? Какая ее основная цель?
- Какие ключевые метрики успеха для команды на этот квартал/год? Какие результаты сейчас? Насколько ты удовлетворен результатом?
- Опиши, пожалуйста, свой workflow: планирование, ежедневные процессы, демо, ретро.
- Какие самые большие препятствия замедляют работу команды прямо сейчас? (например, постоянно меняющиеся требования, зависимости от других команд, медленные ревью, технический долг).

2. Команда и климат

- Какие ритуалы работы с командой у тебя есть?
- Как ты проводишь с командой и каждым ее участником 1-1 встречи? Как часто? О чем вы обычно говорите?
- Как ты даешь обратную связь?
- Есть ли полугодовые и годовые циклы обратной связи?
- Как происходит годовое планирование? Как вы подводите итоги квартала/года?
- Как сотрудники узнают об изменениях в компании?
- Как бы ты охарактеризовал атмосферу в команде? (настрой, уровень энергии, вовлеченность).
- Есть ли в команде конфликты или напряженность? Если да, то вокруг чего они обычно возникают?

План встречи с руководителем для постановки годовых целей

Блок 1: Цели и риски

1. Если смотреть на результаты отдела, какие цели ты хочешь достичь к концу года? Какие KPI у тебя стоят?
2. Оцени по 10-балльной шкале насколько текущая команда в нынешнем составе готова выполнить эти задачи? Если 8 и ниже — чего именно не хватает? Что станет «бутылочным горлышком?»
3. Кто из ключевых сотрудников критически важен для достижения этих целей? Что может заставить их уйти или снизить эффективность?
4. Какие еще узкие места ты видишь в достижении целей?

Блок 2: Планы по развитию команды

1. Нужно ли менять структуру команды под новые цели? Потребуется ли новые роли (найм) или, наоборот, от каких-то ролей можно отказаться?
2. Какие 1-2 ключевых навыка нужно прокачать команде в первую очередь для достижения целей из Блока 1?
3. Обсудить планы по развитию каждого сотрудника в команде.

Шаг 3. Планирование

Составляем стратегию



Хэлсчек команды

Составляем хэлсчек на базе аналитики и общения с руководителем



Выделяем боли

Берем в фокус проблемные зоны хэлсчека

Хэлсчек команды



Хэлсчек команд	Весь департамент	Команда лидов	Команда 1	Команда 2	Команда 3	Команда 4
Обратная связь						
Регулярные one2one	x					
Цикл обратной связи по результатам работы	x					
Стратегические цели						
Годовое планирование и подведение результатов					Нет	
Квартальные встречи по результатам и планам						
Информирование общее о новостях компании и изменениях еженедельное						
Понимание годовых целей	42%	60%	50%	25%	17%	100%
Понимание связи целей команды с целями бизнеса	30%	80%	70%	50%	33%	100%
Вовлеченность						
Увлеченность работой	65%	70%	60%	40%	50%	66,70%
Значимость вклада	69,20%	57%	70%	55%	50%	100%
Признание	76,90%	58%	80%	100%	50%	100%
Состав команд						
Всего	50	9	14	10	10	7
Руководителей	9	9	2	2	1	2
Грейд Старший	x	x	33,33%	50,00%	66,67%	40,00%
Грейд Ведущий	11%	1	50,00%	37,50%	0,00%	60,00%
Развитие						
ИПР	14		5	4	3	1
Аттестаций, год	22	8	2	3	5	4
Неудачных аттестаций (получили не тот грейд)	45,4%	63%	0%	0%	40,00%	0%
% Участия в конференциях, обучении	x	50%	45%	10%	0%	50%
Внутренние митапы для обмена информацией	x	0%	10%	0%	0%	20%

Составляем стратегию



Хэлсчек команды

Составляем хэлсчек на базе аналитики и общения с руководителем



Выделяем боли

Берем в фокус проблемные зоны хэлсчека



Вижн руководителя

Обсуждаем с руководителем какие узкие места он хотел бы проработать



План Ганта на год

Составляем план Ганта на год и декомпозируем задачи

Гант по работе с командой



Цель 2025	Действия	Метрики результата	Янв	Фев	Март	Апр	Май
Решение проблемы информированности							
Рост эффективности команды лидов							
Перегрузка руководителя и его системные переработки							

Гант по работе с командой



Цель 2025	Действия	Метрики результата	Янв	Фев	Март	Апр	Май
Решение проблемы информированности	Составить опрос и глубинники и согласовать их с руководителем	Показатель информированности в опросе как дела выше 4					
	Провести количественное исследование						
	Провести глубинники						
	Провести презентацию результатов на лидов и мозговой штурм						
	Переработка форматов коммуникации, структуры планерки лидов						
	Разработать каскад встреч, формат и цели каждой встречи. Запуск, контроль.						
Рост эффективности команды лидов	Полугодовые встречи обратной связи	1. Каждый лид имеет стратегию развития своих сервисов 2. Хэлсчек по микро-команде выполнен 3. Есть прозрачный трек работы команды, понятно чем занимается каждый член микро-команды					
	ИПРы. Создать новый шаблон						
	ИПР. Запустить в работу команды						
	9gridbox						
	Разработка стратегии работы с каждым лидом						
	Помощь в переработке грейдов и трансформации аттестации						
	Проконтролировать документацию по новому процессу						
	Сделать встречу на всех, чтобы рассказать про новый процесс аттестации						
	Разработка с корпоративным университетом программы обучения базовым основам менеджмента для Тим лидов						
	Информирование об обучении, рассказать зачем и какие результаты ожидаем						
Запуск обучения							
Сбор ОС по обучению							
Перегрузка руководителя и его системные переработки	Составить перечень всех задач, определить что и кому можно делегировать, определить критерии "готовности" преемника отвечать за делегированные задачи	Нормализация графика руководителя					
	Провести 2-1 с преемниками, четко обозначить задачи и ожидания						
	Контроль ОС руководителя, 1-1 с преемниками						

Гант по работе с командой



Цель 2025	Действия	Метрики результата	Янв	Фев	Март	Апр	Май	
Решение проблемы информированности	Составить опрос и глубинники и согласовать их с руководителем	Показатель информированности в опросе как дела выше 4	■					
	Провести количественное исследование			■				
	Провести глубинники			■				
	Провести презентацию результатов на лидов и мозговой штурм					■		
	Переработка форматов коммуникации, структуры планерки лидов					■		
	Разработать каскад встреч, формат и цели каждой встречи. Запуск, контроль.						■	■
Рост эффективности команды лидов	Полугодовые встречи обратной связи	1. Каждый лид имеет стратегию развития своих сервисов 2. Хэлсчек по микро-команде выполнен 3. Есть прозрачный трек работы команды, понятно чем занимается каждый член микро-команды		■				
	ИПРы. Создать новый шаблон			■				
	ИПР. Запустить в работу команды					■		
	9gridbox					■		
	Разработка стратегии работы с каждым лидом					■		
	Помощь в переработке грейдов и трансформации аттестации						■	
	Проконтролировать документацию по новому процессу						■	
	Сделать встречу на всех, чтобы рассказать про новый процесс аттестации							■
	Разработка с корпоративным университетом программы обучения базовым основам менеджмента для Тим лидов							
	Информирование об обучении, рассказать зачем и какие результаты ожидаем							
	Запуск обучения							
Сбор ОС по обучению								
Перегрузка руководителя и его системные переработки	Составить перечень всех задач, определить что и кому можно делегировать, определить критерии "готовности" преемника отвечать за делегированные задачи	Нормализация графика руководителя			■			
	Провести 2-1 с преемниками, четко обозначить задачи и ожидания				■			
	Контроль ОС руководителя, 1-1 с преемниками						■	■

Шаг 4. Реализация

Как не утонуть в операционке?

СДЭК



Планирование 1-1 с руководителем

Регулярные встречи для синхронизации и обсуждения приоритетов



Фиксация 1-1

Документирование договоренностей и решений



Возвращаться к Ганту раз в месяц

Актуализировать и пересматривать при необходимости



Подводить промежуточные итоги

Оценка прогресса и корректировка курса

Имя руководителя

Вы обновили меньше минуты назад · Просмотрели: только Вы

2025

План на 16.01.

План на 20.02

План на 27.02

План на 6.03

План на 13.03

План на 11.04

- Про ачивки, про программу признания, про лучших гильдии
- Про командировки
- Про квартальную планерку. Надо подсветить как мы продвинулись по задачам
- Обновить цели по лидам и чекнуть что с нашими задачами. Какие ожидания от них до конца года.

Договоренности 11.04:

1. Назначить квартальную планерку на первые числа июля. Надеемся что включим туда программу признания
2. Подумать нужно ли использовать "лучшего гильдии" для поощрения кого-то.
3. Обновить цели по лидам:
 - есть ли изменения за 6 мес по ключевым болям
 - какие сейчас есть проблемы
 - какие твои ожидания от лидов до конца года

Топ-4 инструментов для работы с командой **СДЭК**

1

Годовые/квартальные встречи

2

9 box grid

3

Пульс-опросы
(ежемесячно, кварталыно)

4

Встречи обратной связи
сотруднику
(полугодовые/годовые)

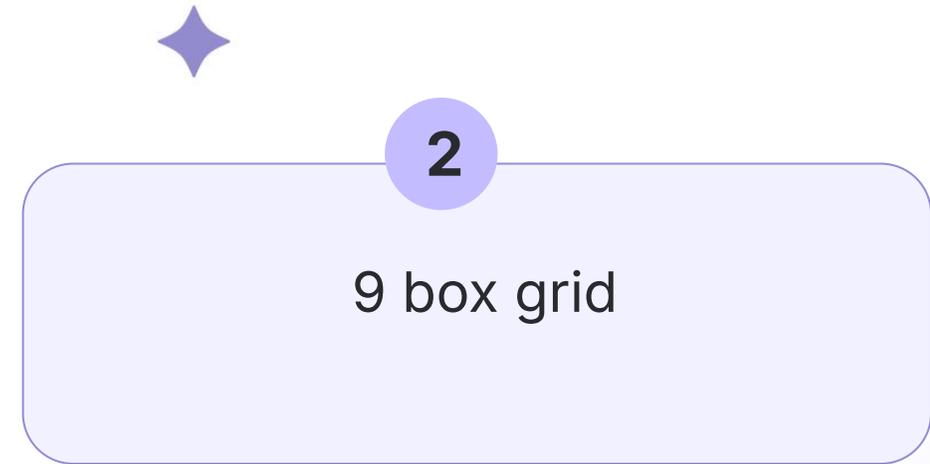
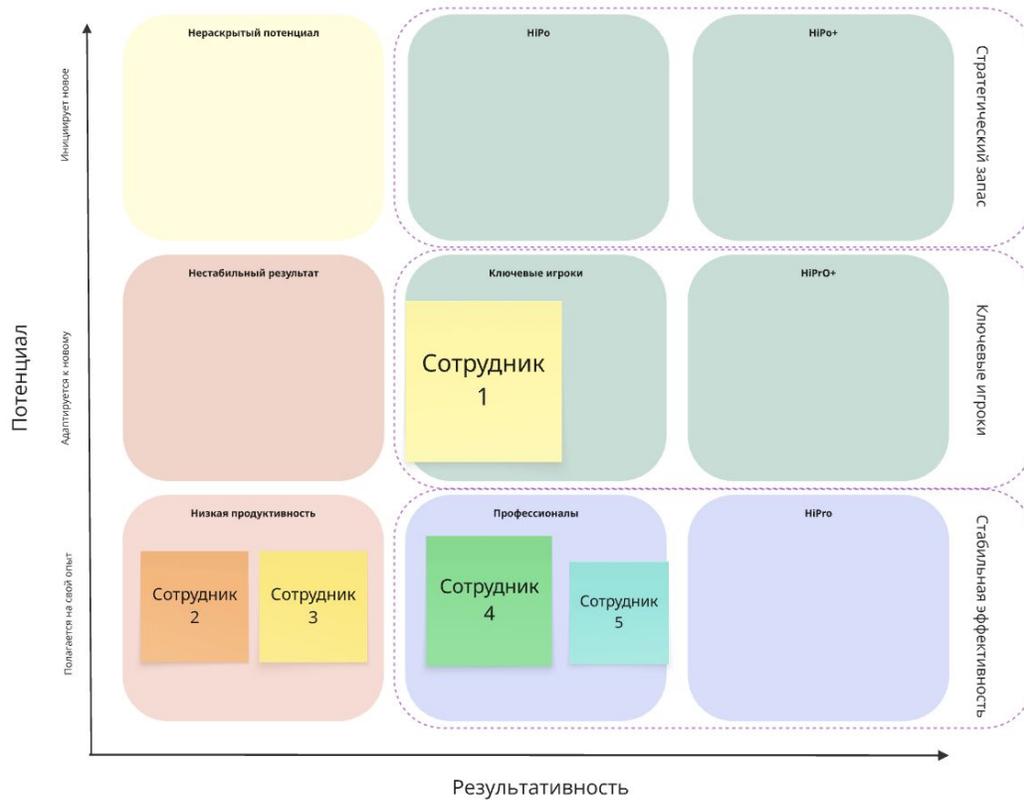
Топ-4 инструментов для работы с командой **СДЕК**

1

Годовые/квартальные встречи

- результаты года/квартала
- планы года/квартала
- связь метрик команды и целей бизнеса и прогресс
- поощрение лучших

Топ-4 инструментов для работы с **СДЭК** командой



Топ-4 инструментов для работы с командой **СДЭК**



3

Пульс-опросы
(ежемесячно, кварталыно)



Вступление

Привет! Это анонимный пульс-опрос команды. Он нужен, чтобы мы могли быстро замечать проблемы и делать нашу работу комфортнее. Честные ответы — это вклад в общее состояние команды. Спасибо, что уделяешь 2 минуты.

1. По шкале от 1 до 5, насколько ты сейчас готов рекомендовать нашу компанию как место для работы?

где 1 — точно не рекомендую, 5 — с удовольствием порекомендую



2. Как бы ты оценил свой уровень энергии и ресурса для работы за последнюю неделю?

где 5 — У меня есть силы и драйв, 1 — на грани выгорания / вымотан



Топ-4 инструментов для работы с **СДЕК** командой

План годовой встречи в рамках цикла обратной связи

Блок 1 - Вопросы сотруднику

- Как тебе 2025 год?
- Что было самое значимое?
- Какое событие/достижение было самым вдохновляющим?
- Что больше всего демотивировало?
- Какие фокусы берешь на этот год? Есть ли что-то на чем бы ты хотел сделать акцент в своем развитии? Нужна ли тебе помощь?

Блок 2 - Обратная связь руководителя и ХР

- Дай фидбэк нам - как руководителю и ХР. Что хотелось бы изменить во взаимодействии? В работе департамента?

4

Встречи обратной связи
сотруднику
(полугодовые/годовые)

Как стать партнером для руководителя

СДЭК

Знать цели и стратегию бизнеса

Понимать цели каждого руководителя и его боли

Опирается на данные

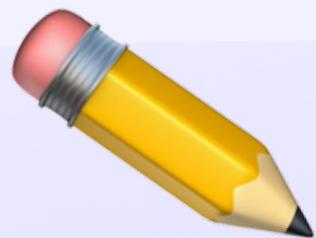
Планировать, сочетать операционку и стратегию

Измерять результат работы

Ирина Загоскина

- ◆ @Zagiris
- ◆ i.zagoskina@cdek.ru
- ◆ www.cdek.ru





Вопросы

