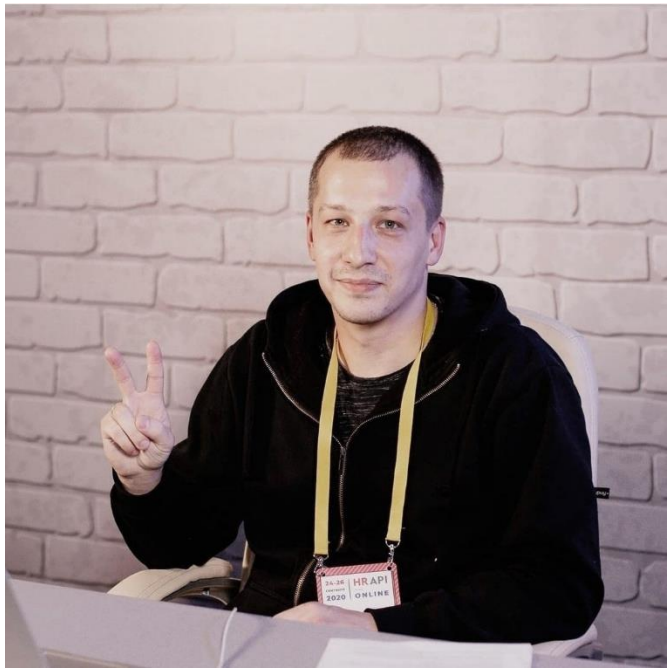
Как мы внедрили изменения в компании. Критерии успеха



Андрей Антошин,
Руководитель отдела подбора и адаптации в PARMA TG

9 лет в HR
5 лет в PARMA TG

telegram: @andrew_parmatg
почта: antoshin@parma.ru

- Разрабатываем и внедряем ИТ-системы по России
- 700 сотрудников
- Офисы: Москва, Пермь, Краснодар
- Удаленка в других городах России

Что мы хотели изменить

Снизить текучку новых сотрудников
в период адаптации

Внедрить критерии эффективности
сотрудников на исп сроке

Ускорить процессы для новых
сотрудников на удаленке

Увеличить количество наставников
и развить их компетенции

Как мы внедряли изменения. Этапы

- Pre-sale – донесли боль до бизнеса
- Создали проектную команду
- Sale – продавали проект на всех стадиях реализации
- Разработали прозрачный инструмент и процессы
- Запустили пилоты и подвели итоги

Pre-sale – донесли боль до бизнеса

Посчитали текучку сотрудников
в их первый год работы (29%)

Выявили проблемы новых сотрудников

- с задачами
- нехваткой обратной связи
- нечетким планом адаптации

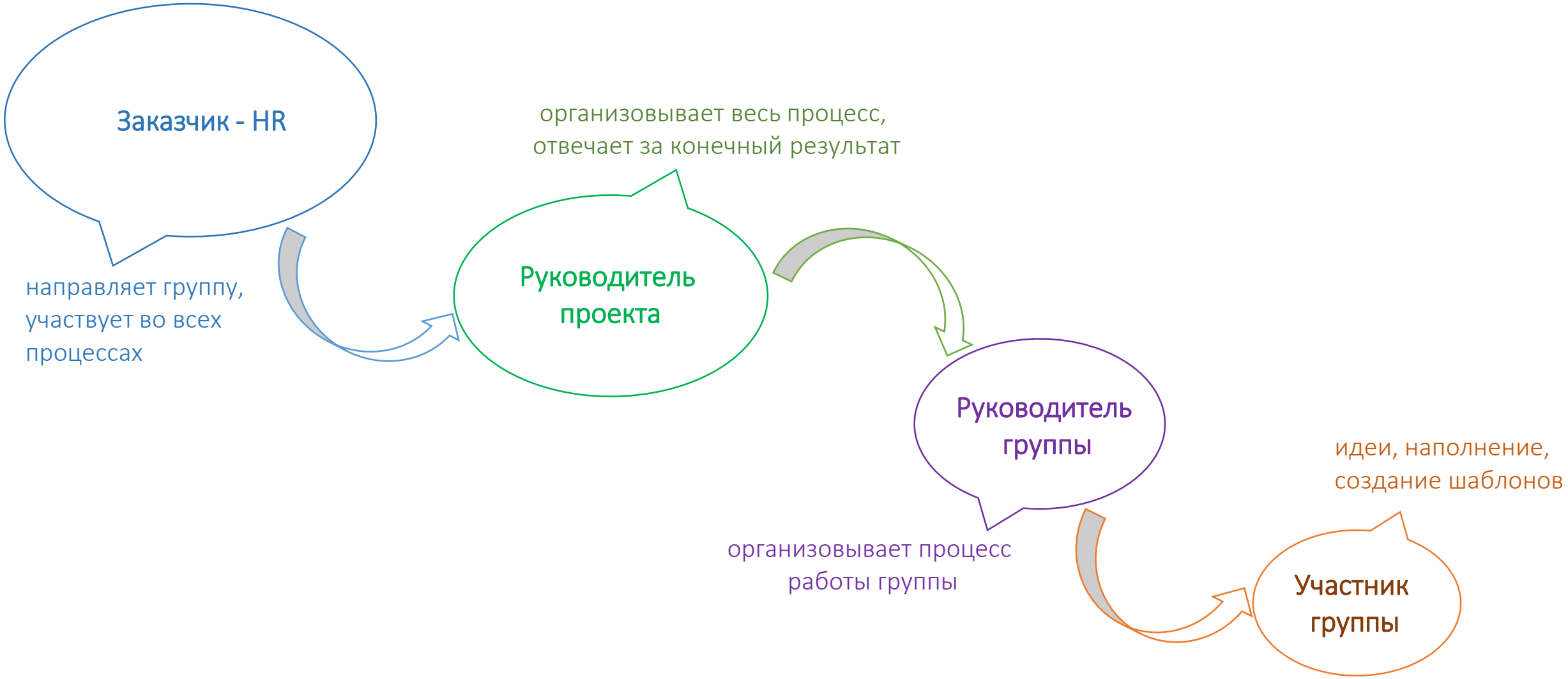
Выявили основные причины увольнений в 1й год работы

- из-за задач (по инициативе сотрудников)
- из-за квалификации сотрудников (по инициативе работодателя)

Собрали доказательную базу

- фиксировали итоги собеседований
- рекомендации по работе с новым сотрудником
- результаты встреч в процессе адаптации

Создали проектную команду



Создали проектную команду

Группа 1

Описание бизнес-процессов

Группа 2

Разработка профиля сотрудника

Группа 3

Разработка плана адаптации

Группа 4

Performance review и памятки для встреч 1-1

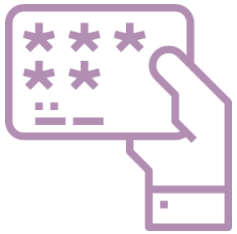
Группа 5

Разработка чек-листов

Состав команды

Амбассадоры от каждого подразделения

Лидеры мнений



Лояльные сотрудники

SALE

продавали проект на всех стадиях реализации

Вовлекали топ-менеджмент
в процессе

Привлекали фокус-группы

Продавали проект
каждому индивидуально

Использовали политику
мягкой силы

Разработали прозрачный инструмент и процессы

до выхода сотрудника

открытие вакансии → формируем ожидания от вакансии → находим сотрудника → формируем его профиль → составляем план адаптации

оформляем сотрудника — — — 1 день

проводим регулярные встречи — — во время адаптации

подводим итоги исп. срока — — — 3 месяц

переходим к ИПР

- **Петров А.В.**
  - Петров А.В. Чек-листы и памятки
  - Петров А.В. Профиль сотрудника
    - Петров А.В. Ожидания от вакансии
    - Петров А.В. Итоги собеседований
    - Петров А.В. План адаптации
    - Петров А.В. Результаты 1 на 1
    - Петров А.В. Результаты self-review
    - Петров А.В. Результаты performance-review
    - Петров А.В. ИПР

Запустили пилоты и подвели итоги

Снизили текучку сотрудников
в первый год работы
с 29% до 20%

Отслеживаем достижение целей
и качество выполнения задач
у новых сотрудников

Внедрили performance review
для новых сотрудников

Наставники стали эффективнее:
им понятны их цели,
появился удобный инструмент,
в котором они видят ценность,
их работа стала прозрачнее

В планах создать
институт наставничества

Итого: критерии успеха

Диалог с бизнесом

Проектный подход

Состав команды

Продажа проекта

Прозрачный инструмент