

Гайд по ревью для
руководителей, HR и всех,
кто отвечает за развитие
специалистов



Как провести
разговор, который
ЧТО-ТО МЕНЯЕТ

Ревью — это не формальность и не контрольная точка, а инструмент роста.

Этот гайд поможет провести разговор, после которого у обеих сторон появится ясность, энергия и конкретные шаги вперёд.

Коротко, по сути и с примерами — от цели и структуры до роли ИИ и действий после встречи.

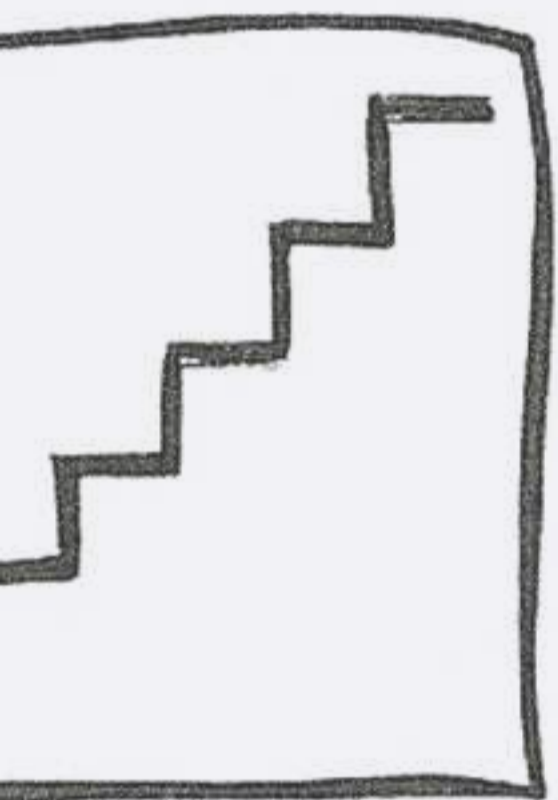


01. Зачем нужно проводить ревью

Это опция или база?

Ревью — это базовый управленческий инструмент.

Исследование Aguinis, Gottfredson & Joo (2011) показывает: традиционная обратная связь в формате «недостатки → исправлять» часто снижает мотивацию и производительность — в **около 30% случаев** фидбек приводит к ухудшению результатов.



В противоположность этому — **strengths-based** подход (фокус на сильных сторонах). Он усиливает вовлечённость и желание сотрудников улучшать работу, потому что человек видит, **на чём может строить развитие, а не что исправлять.**

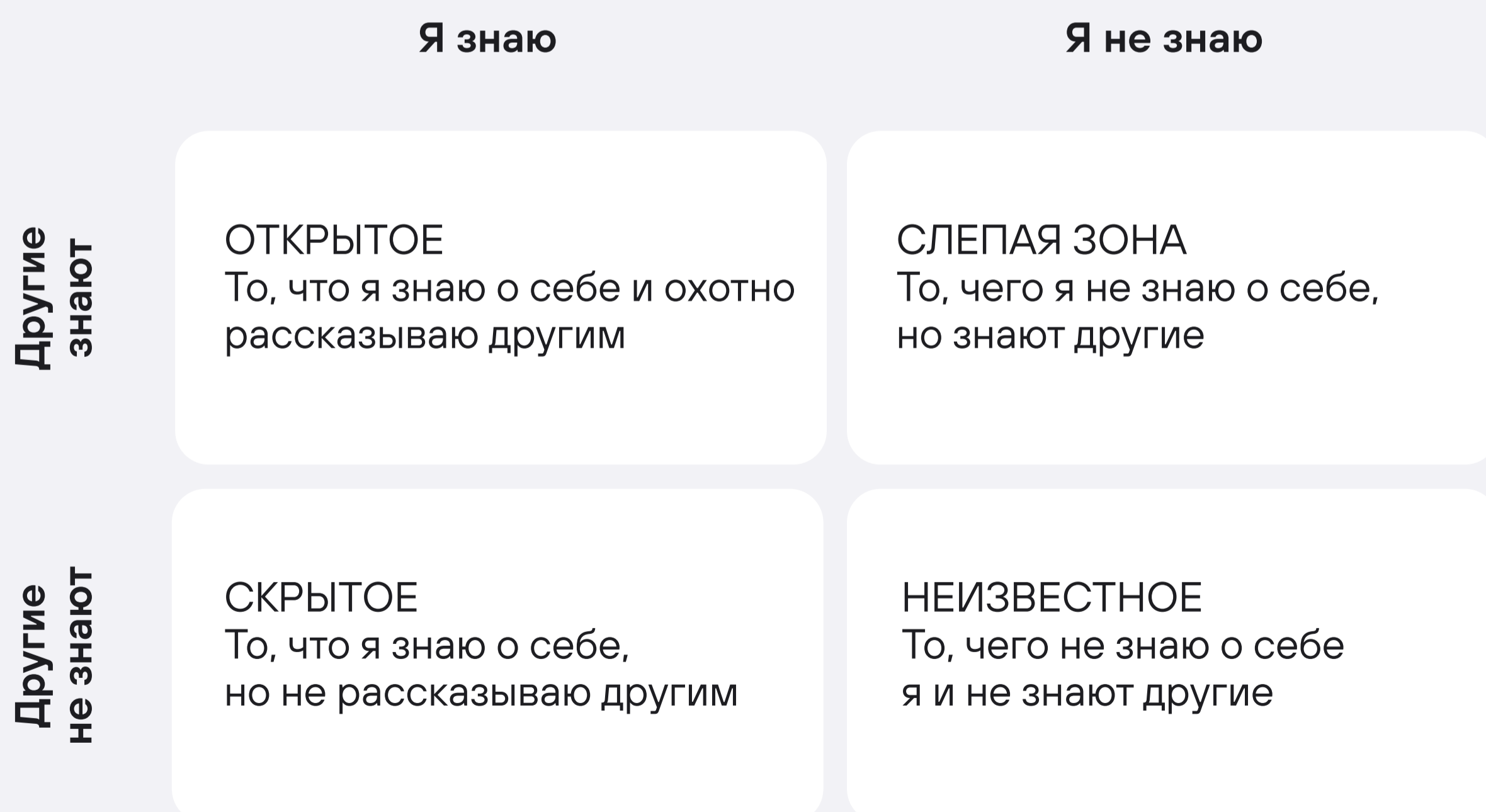
РЕГУЛЯРНОЕ РЕВЬЮ НУЖНО, ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ РОСТА, УДЕРЖАНИЯ И СИСТЕМНОГО РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ.

02. Какой должен быть результат у ревью

Зачем оно человеку и компании?

В модели «Окно Джохари» есть четыре зоны восприятия:

- то, что известно и вам, и другим (открытая зона);
- то, что видят другие, но не видите вы (слепая зона);
- то, что вы знаете, но скрываете от других;
- и то, что неизвестно ни вам, ни другим.



Ревью — это инструмент, который помогает **уменьшить слепую зону** и для сотрудника, и для руководителя.

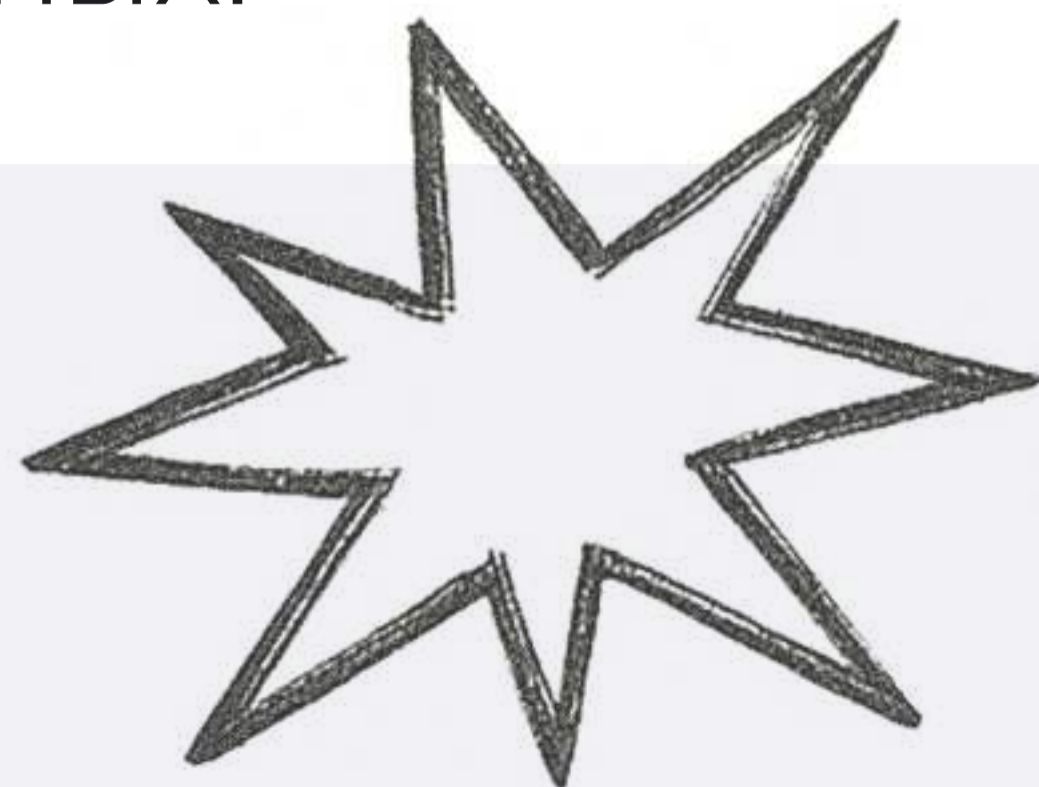
Для сотрудника:

- понять, как его видят;
- получить обратную связь в безопасной форме;
- зафиксировать конкретные шаги, а не общие пожелания.

Для компании:

- увидеть разрыв между ожиданиями и восприятием;
- держать фокус на развитии, а не на исполнении;
- вовремя заметить риски — выгорание, потерю вовлечённости, разрыв влияния.

РЕВЬЮ ДОЛЖНО ЗАКАНЧИВАТЬСЯ
НЕ СПИСКОМ ДОБРЫХ СЛОВ,
А РЕАЛЬНЫМ ПЛАНОМ ИЗ 2–3 ШАГОВ,
СРОКОВ И ОТВЕТСТВЕННЫХ.



03. Какие основные этапы должны быть в ревью

	Этап	Что делаем	Кто говорит
01	Открытая зона	Селф-ревью: сотрудник сам оценивает результаты, сложности, цели	Сотрудник (≈ 60%)
02	Неизвестная зона	Фидбек от команды и руководителя: сильные стороны, факты, слепые зоны	Руководитель
03	Сопоставление	Сравниваем восприятие, обсуждаем разрывы	Оба
04	План действий + feed-forward	Формулируем 2–3 шага развития и направление движения вперёд	Руководитель фиксирует

Формат: 60–90 минут, 60% времени говорит сотрудник.

Правило фактов: на каждую зону роста — 2 факта и 1 пример поведения.

Добавьте элемент feed-forward по принципу Маршалла Голдсмита.

Не обсуждайте только прошлое — сфокусируйтесь на будущем:

- Что из сильных сторон можно использовать дальше?
- Как это применить в следующем проекте?

FEED-FORWARD ПРЕВРАЩАЕТ РЕВЬЮ ИЗ АНАЛИЗА ОШИБОК В ТОЧКУ РОСТА.



04. Как сформировать ожидания сотрудника

Особенно если ОС сложная



Сразу задайте рамку

Предупредите, что разговор может быть непростым, но цель — улучшение системы, а не наказание.

Поясните базу обратной связи

Факты, а не личные оценки.

Будьте конкретными

Без воды, без извинений, с ясной логикой.

Правила:

- без защиты и оправданий;
- всё сказанное — в рамках разговора;
- цель — рост, а не контроль.

Безопасное пространство — это не мягкость, а ясность и уважение.

05. Из какой роли проводить ревью

Коуч, ментор или руководитель?

Коуч — чтобы человек сам осознал выводы.

Ментор — чтобы подсветить профессиональные ориентиры.

Руководитель — чтобы поставить границы и зафиксировать решения.

Руководитель отвечает за содержание — результаты, приоритеты, план действий.

HR — за структуру и психологическую рамку: корректность формулировок, фиксацию договорённостей, поддержку сложных диалогов.

HR не должен перехватывать ревью, но обязан гарантировать качество и регулярность.



06. Можно ли использовать искусственный интеллект в ревью



Исследования показывают:

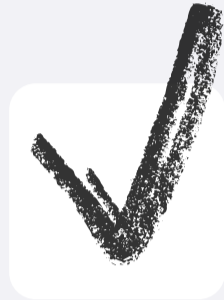
- ИИ повышает точность и оперативность обратной связи — особенно в гибридных командах;
- но если сотрудник знает, что текст создан ИИ, эффект вовлечённости может снизиться (disclosure effect).

Используйте ИИ **до и после разговора**, но не вместо него:

- для анализа отзывов и систематизации ответов;
- для поиска повторяющихся паттернов и предвзятых формулировок.

AI – ЭТО АНАЛИТИК, А НЕ РУКОВОДИТЕЛЬ:
ОН ПОМОГАЕТ СДЕЛАТЬ ОБРАТНУЮ
СВЯЗЬ ТОЧНЕЕ, НО НЕ СОЗДАЁТ
ЭМПАТИЮ И ДОВЕРИЕ.

07. Что должно произойти после ревью



Подтверждение

Сотрудник получает копию договорённостей и проверяет, всё ли верно понял.



Исполнение

Сотрудник — владелец плана.
Руководитель — ресурсы и поддержка.



Чек-ин через 1–2 месяца

Обновить статус, если нужно — скорректировать план.

Если план не движется — эффект ревью сводится к нулю. Ведь ревью заканчивается не словами, а действиями.

Удачи!



Чем мы можем быть полезны

1.

РЕВЬЮ, КОТОРОЕ
МЕНЯЕТ КОМАНДУ

90-минутная экспертная сессия с HRBP Nimax

Разберём, как провести ревью, после которого сотрудники реально растут, а не просто заполняют формы.

Вы получите:

- структуру и скрипт живого разговора с сотрудником,
- рекомендации под ваши роли и культуру,
- шаблоны.

Формат: онлайн, 1,5 часа.

Стоимость: 35 000 ₽.

Для кого: руководители, HR и тимлиды, которые хотят превратить фидбэк в инструмент удержания и развития.

[Записаться на сессию с HRBP Nimax](#)

Чем мы можем быть полезны

2.

СТРАТЕГИЯ HR-БРЕНДА И EVP

Сессия со стратегом Nimax о позиционировании вашего HR-бренда

Поймём, что именно делает вашу культуру уникальной, и как транслировать это на рынке.

Вы получите:

- анализ конкурентов,
- матрицу точек контакта HR-бренда,
- рекомендации по коммуникационным акцентам.

Формат: брифинг, консультация и стратегическая встреча на 2 часа.

Стоимость: 150 000 ₽.

Для кого: основатели, HRD и топ-менеджеры компаний от 30 до 100 сотрудников.

[Записаться на сессию со стратегом Nimax](#)

Что ещё

Больше прикладных материалов об управлении командой и HR-маркетинге ищите в tg-канале Nimax:

➔ [@Nimax_Agency](https://t.me/Nimax_Agency)

А если хотите получить консультацию наших стратегов по бренду работодателя — пишите в tg-бот:

➔ [@NimaxAgencyBot](https://t.me/NimaxAgencyBot)

