

Измеряем неизмеримое: навыки, знания и компетенции

Лещук Ирина
HR and Business Analyst

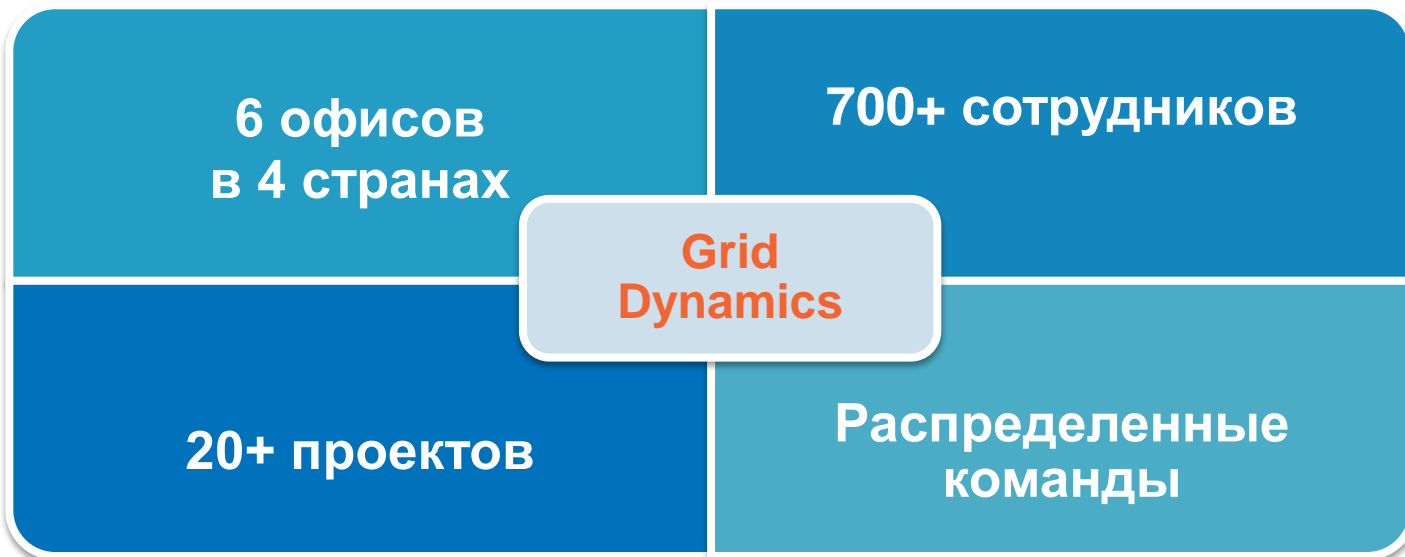
О чем пойдет речь

Модель компетенций

Процесс создания модели

Достижения и сложности

Grid Dynamics: Кто мы?



Компания занимается предоставлением клиентам профессиональных сервисов

eCommerce **Big Data** **Cloud**

Интересы компании и сотрудников



Бизнес задачи

1. Какими навыками и технологиями обладают сотрудники?

Компетенции – это важный ресурс компании:
- Оказываем сервисные и консалтинговые услуги;
- Продаем профессионализм и экспертизу.

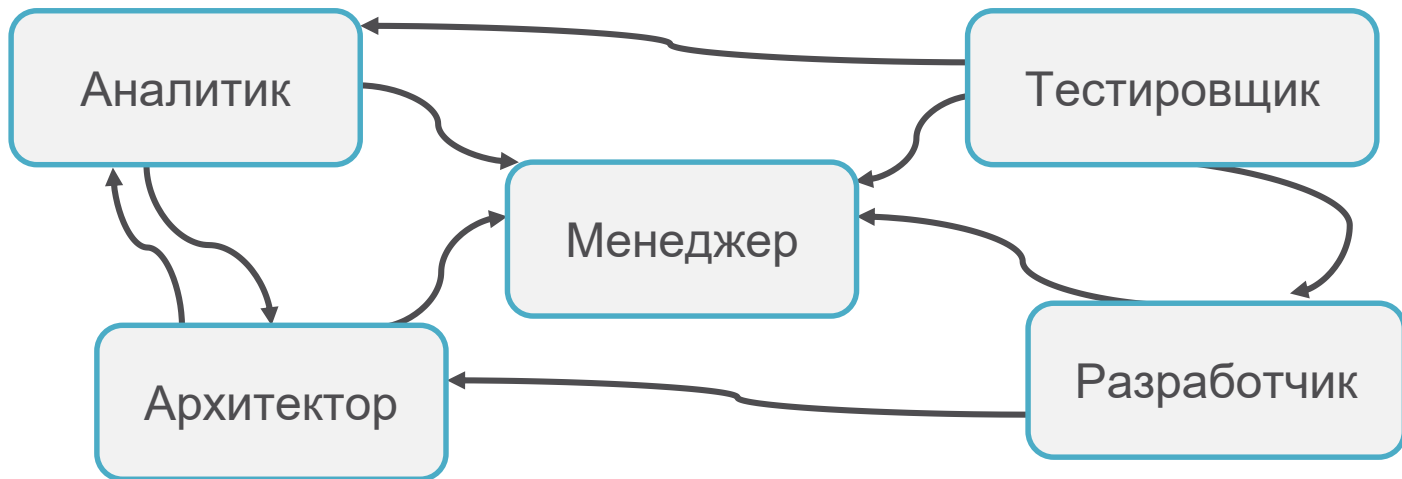
2. Необходимо ли и как оценивать знания и навыки?

- Да, надо. Ведь это важный ресурс компании;
- Необходим объективный и единый подход для разных офисов и проектов.

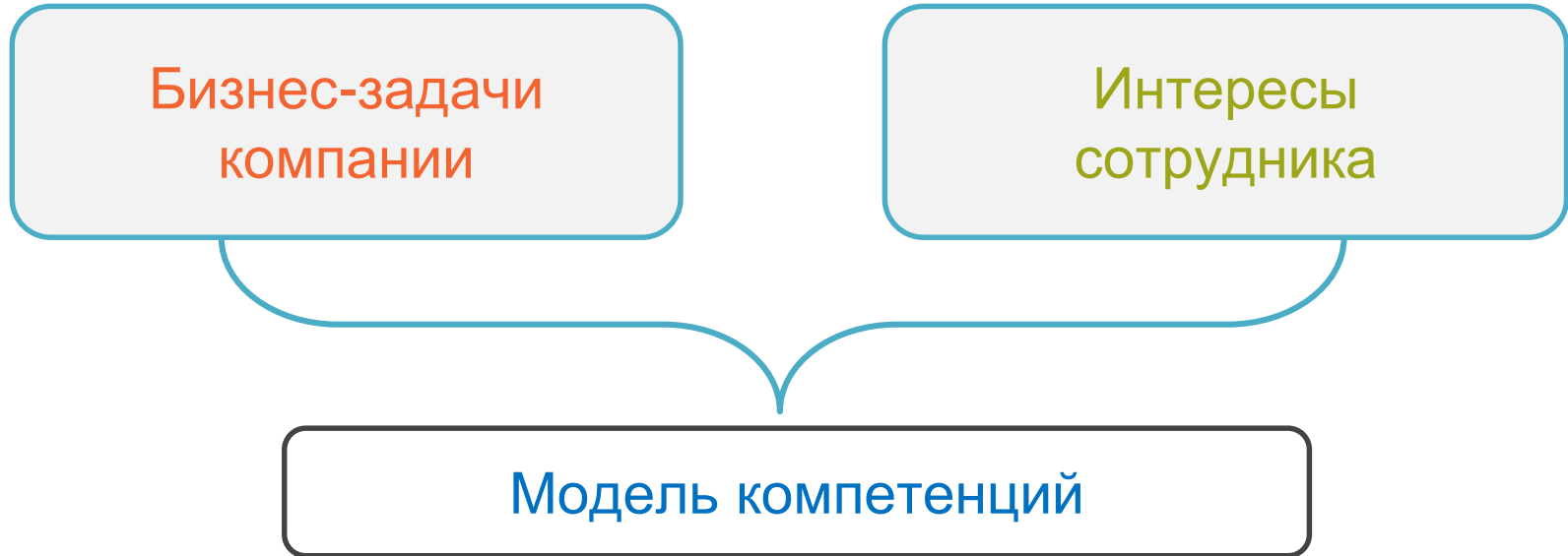
Найм в проекты за счет внутренних ресурсов
Представление клиентам своей экспертизы

Интересы сотрудника

1. Какие возможности профессионального роста есть в компании?
2. Как именно я могу вырасти, что для этого требуется сделать?
3. Как я могу поменять специализацию внутри компании?



Решение для двух сторон



Модель компетенций



Решение: модель компетенций

Компетенция – способность сотрудника решать профессиональную задачу

Модель компетенций – набор компетенций, необходимых для успешного выполнения данной работы: знания, навыки, владение технологиями.

Описания в форме индикаторов поведения!

Этапы разработки модели

Создание дерева
навыков и
технологий

Описание навыков
и технологий и их
уровней

Создание правил
по профилям и
рейдам

Этапы разработки модели

Создание дерева
навыков и
технологий

Описание навыков
и технологий и их
уровней

Создание правил
по профилям и
рейдам

Создание единого дерева навыков

- Формируем рабочие группы:
 - Эксперты основных рабочих профилей (3-10 для одного профиля);
 - Эксперты из разных локаций;
 - Эксперты из разных проектов.
- Группы создают список навыков и технологий по своему профилю.
- Все группы встречаются вместе:
 - Обсуждение и единое решение по пересекающимся компетенциям;
 - Формирование **единого списка и структуры** компетенций (Skill Tree).

Этапы разработки модели

Создание дерева
навыков и
технологий

Описание навыков
и технологий и их
уровней

Создание правил
по профилям и
рейдам

Навыки и технологии: уровни и описания



Уровень учитывает:

- Опыт работы в годах;
- Тип полученного опыта (книжный или практический на крупных проектах);
- Производительность (трудно прогнозируемая или высокая и стабильная);
- Самостоятельность (под руководством или руководство другими);
- Качество (нестабильное или надежное с опытом решения ситуаций разных сложностей).

Навыки и технологии: уровни и описания

: Web Frontend

Ability to design and develop Web-applications. Includes application architecture, markup, implementation of rich UI and complex UX flows. Ability to implement solution that will support different browsers and form factors.

NOVICE

Ability to implement simple UI logic (handle user events, animation, apply changes to DOM), using libraries for DOM manipulation. Knowledge of HTML5. Ability to implement simple markup.

EXPERIENCE (active usage time)
Less than 6 months

EXPERIENCE (type)
Documentation, books, pet projects

PERFORMANCE
Slow or unpredictable

QUALITY
Low or unstable: misses corner cases, overengineers

SELF-SUFFICIENCY
Requires supervision

COMPETENT

Ability to implement business logic using standard instruments of modern frameworks and libraries (AngularJS, EmberJS, BackboneJS). Good knowledge of JavaScript core. Knowledge of widely used HTML5 JavaScript API. Understanding principles of semantic markup. Advanced knowledge of CSS. Understanding of adaptiveness/responsiveness principles.

EXPERIENCE (active usage time)
6 months - 2 years

EXPERIENCE (type)
Simple to medium projects

PERFORMANCE
Medium and predictable for routine tasks

QUALITY
Medium and mostly stable: may miss corner cases or overengineer

SELF-SUFFICIENCY
Needs help with tricky cases

MASTER

Understanding difference between modern frameworks. Ability to implement complex business logic that can't be covered by standard instruments and flows of framework. Excellent knowledge of JavaScript core. Extended knowledge of HTML5 JavaScript API (api that supports at least by one browser, including nightly builds).

EXPERIENCE (active usage time)
2 - 5 years

EXPERIENCE (type)
Medium to complex projects

PERFORMANCE
High and predictable for most tasks

QUALITY
High and stable: rarely misses even tricky cases or overengineers

SELF-SUFFICIENCY
Self-sufficient

EXPERT

Deep understanding of architecture of modern frameworks. Ability to design own solution or extended modern frameworks. Track new specifications of W3C. Track new drafts of ECMAScript. Understand trends in web development.

EXPERIENCE (active usage time)
5+ years

EXPERIENCE (type)
Up to extraordinarily complex projects

PERFORMANCE
High and predictable even for unconventional and complex tasks

QUALITY
High stable even for complex tasks: finds best suited solutions to problems at hand

SELF-SUFFICIENCY
Self-sufficient, can solve others' tricky cases

Этапы разработки модели

Создание дерева
навыков и
технологий

Описание навыков
и технологий и их
уровней

Создание правил
по профилям и
рейдам

Создание профилей и уровней

Конструктор правил

Обязательные требования:

Необходимо знать конкретную технологию и навык на определенный уровень и выше

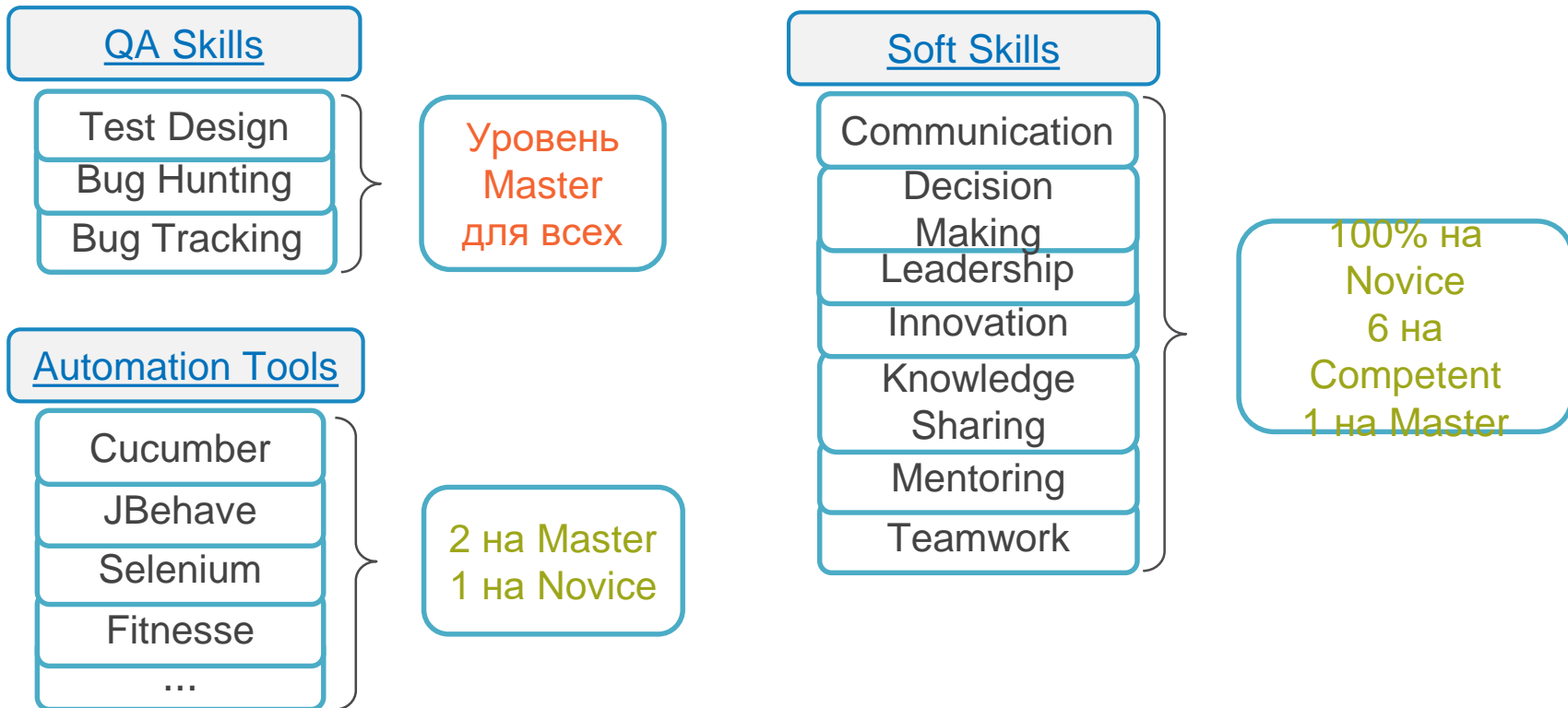
Возможности выбора:

Можно выбрать на чем специализироваться из предложенного списка навыков и технологий

Применяется для каждого рабочего профиля и уровня

Создание профилей и уровней: пример

Senior QA Engineer



Дерево навыков и технологий: пример

Approved Declared Undeclared

Analysis		[C][S] ✗	Declared: 1 technology									
S	<u>Analysis, synthesis and abstract thinking</u>	[T] ✗	-	+	✓	+	-	+	-	+	+	[?] [H]
S	<u>Documentation</u>	[T] ✗	-	+	-	✓	-	+	-	+	+	[?] [H]
T	<u>BPMN</u>	✗	-	✓	+	-	+	-	+	-	+	[?] [H] declared
T	<u>UML</u>	✗	-	+	-	✓	+	-	+	-	+	[?] [H]
T	<u>Use Cases</u>	✗	[assess]									
T	<u>User Stories</u>	✗	-	+	-	+	-	✓	+	-	+	[?] [H]
S	<u>Requirements Gathering and Analysis</u>	[T] ✗	-	+	-	✓	+	-	+	-	+	[?] [H]
S	<u>Requirements Management</u>	[T] ✗	-	+	-	✓	+	-	+	-	+	[?] [H]
S	<u>Scientific Approach</u>	[T] ✗	[assess]									
S	<u>Solutions Acceptance Testing and Sign Off</u>	[T] ✗	-	+	-	✓	+	-	+	-	+	[?] [H]

Единая структура дерева и конструктор правил

Интересы компании:

- Требования к сотруднику;
- Объяснение “правил игры”;
- Поиск сотрудников по навыкам;
- Возможность следить за динамикой развития навыков сотрудников.

Интересы сотрудника:

- Возможность выбора;
- Понимание “правил игры”;
- Поиск ментора или гуру;
- Возможность следить за собственной динамикой развития.

Правила и поиск доступны всем:
здоровая конкуренция и прозрачность для сотрудников

Предпосылки и условия проекта

Использовалось в компании до старта проекта:

- Официальная и открытая для всех система грейдов;
- Процесс Performance Review, который обязательно проходил дважды в год для каждого сотрудника.

Необходимые условия реализации проекта:

- Поддержка и/или инициатива со стороны руководства компании (CEO, СТО – executive уровень);
- Проект должен согласовываться с политиками:
 - Performance Review;
 - Salary and Grade Promotion;
 - Internal Staffing.

Что поможет запустить и реализовать проект?

1. Привлечение к проекту как можно больше опытных сотрудников.

- Если сотрудники были вовлечены в создание, то они лояльнее воспринимают проект и изменения;
- Чем больше сотрудников с разных проектов участвует, тем меньше шансов упустить особенности какой-либо из групп.

2. Пилотный проект на одном из профилей.

- Тестовый прогон даст возможность внести изменения перед общим стартом;
- Успешнее анонсировать запуск большого проекта, сказав, что ему предшествовал пилотный запуск.

Что поможет запустить и реализовать проект?

3. Гайды, презентации, видео для анонса.

- *Лучше делать анонсы от лица наиболее авторитетных и уважаемых сотрудников компании, например, СТО, VP Engineering.*
- *Включить в презентацию всех участвующих в проекте.*

4. Информация о проекте в адаптационных встречах с новыми сотрудниками.

- *Новички, как правило, лояльно воспринимают такие системы и начинают пользоваться ими на испытательном сроке.*

Что поможет запустить и реализовать проект?

5. Сотрудникам нужно рассказывать о преимуществах, которые дает система.

1) Менеджерам:

- поиск специалистов по навыкам;
- постановка целей подчиненным для профессионального развития.

2) Инженерам:

- Чем больше компания знает об их навыках, тем больше возможностей может предложить.

6. Обратная связь.

- Должна быть доступна для всех;
- На нее нужно отвечать и лучше делать анонсы по предложениям от сотрудников.

Трудозатраты

HR

- 1 сотрудник в роли менеджера проекта - 50% времени;
- Подготовка анонсов, гайдов, презентаций, видео;
- Обучение сотрудников.

VP Engineering

- Участие во встречах с рабочими группами: 2-3 раза в месяц с каждой группой;
- Постановка задач рабочим группам;
- Принятие финальных решений.

Рабочие группы

- 3-10 специалистов в каждой группе для обсуждений;
- 2-4 специалиста для создания профайла;
- 2 месяца еженедельных встреч с группой до выпуска проекта.

Web Application Tool

- 1 Senior Java Developer: 2-3 месяца работы;
- 2-3 интерна part-time: дальнейшая поддержка и улучшение приложения.

Объем и время работы

Skill Tree



Спасибо за внимание!