



Оценка сотрудников IT-компаний

разрабатываем ассессмент
для разработчиков и не только

HR-партнер Центра разработки

IT-компаний Lad

Коннова Алена



IT-компания Lad

30

лет на
рынке

ТОП-100

работодателей России
от hh

600+

сотрудников

29

средний возраст
сотрудника

50/50

соотношение м/ж

НН

центральный
офис

91%

работают в Нижнем
Новгороде

9%

другие
города

Сферы

разработка ИТ, 1С, ККТ, СБИС и бухгалтерское обслуживание

Центр разработки IT-компании Lad

5+

лет
подразделению

60+

завершенных
проектов

9

проектов в
работе

~100

сотрудников

31

средний возраст
сотрудника

74/26

соотношение м/ж

78%

работают в Нижнем
Новгороде

22%

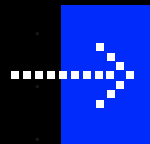
другие
города

8

гильдий

Основные технологии

NodeJS, React, React Native



Проблематика и предпосылки запуска проекта



высокая текучесть персонала



сложность и высокая цена
привлечения новых сотрудников



сложности с удержанием сотрудников



отсутствие единогласия в понимании грейдов
сотрудников (разработчиков и тестировщиков).
Отсутствие согласованных грейдов как таковых



сотрудник не понимает, как влиять на свою
зарплату и грейд



сотрудник чувствует себя недооцененным (и в
зарплате, и в целом)



сотрудник не понимает, какие технологии
прокачивать для дальнейшего развития в
компании

Цель

Выстроить в Центре разработки такую систему развития и оценки персонала, в рамках которой каждый сотрудник будет **понимать перспективы и направления своего карьерного роста**, и будет **уверен** в справедливой и прозрачной **оценке** (в т.ч. финансовой) его профессионального развития и вклада в проект.

Задачи проекта

- снизить **уровень текучести персонала** в ЦР
- обеспечить **рост квалификации** сотрудников ЦР (соотношение junior\middle\senior)
- создать максимально **прозрачную систему мотивации** сотрудников
- стимулировать сотрудников **развивать** профессиональные и личностные **компетенции**
- создать **кадровый резерв**

Решение

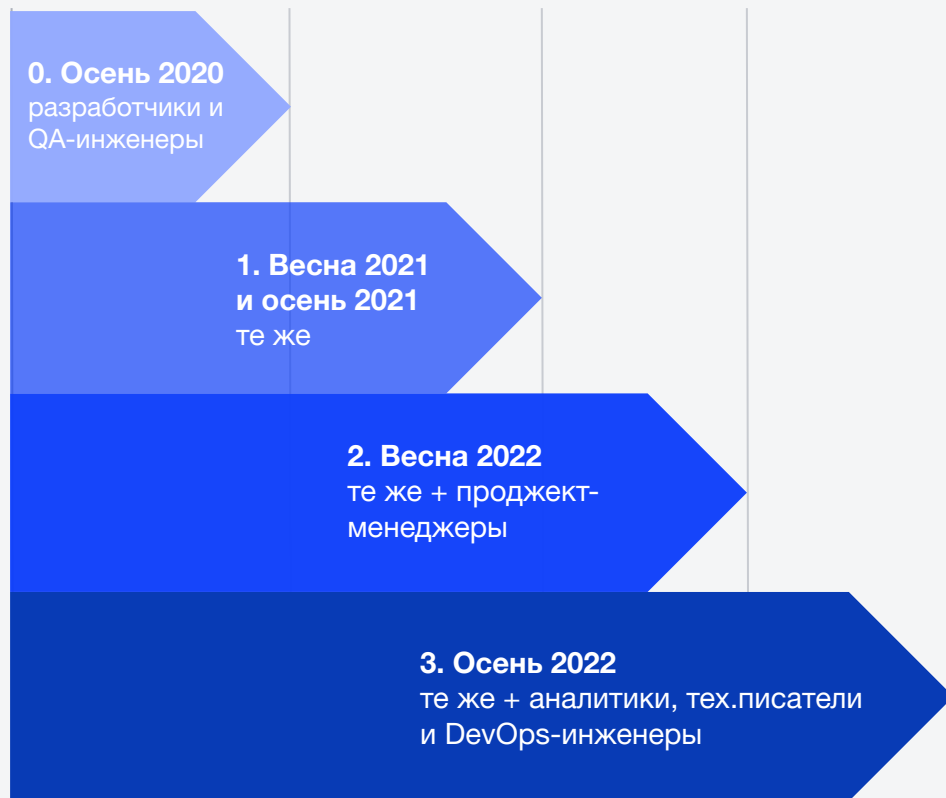
проведение 2 раза в год (март-апрель и сентябрь-октябрь)
процедуры Ассессмента

Принципы

- Добровольность
- Прозрачность
- Готовность к диалогу



Расширение целевой аудитории



Этапы ассессмента



Этапы ассессмента:

1. Составление ИПР 2. Карьерные ожидания сотрудников

Шаблон ИПР

НЕ ЗАБЫВАЕМ КОПИРОВАТЬ ФАЙЛ СОТРУДНИКУ НА ГУГЛДИСК))

Фамилия Имя
отчество

Период: май - октябрь 2022

Профессиональная Цель

0,5 - 1 год
1-3 года
3-5 лет

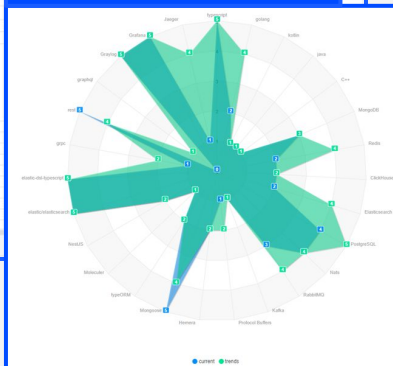
Технические навыки			
	Практика	Самособучение, теория	Достижимый результат
Название технологии	В процессе работы что освоилось применено на проектах (проектирование, по возможности - примеры удачи)	Тут проект и самостоятельные разработки. Дайте если это можно прописать прямо сейчас - на каком этапе проекта и почему, что какие исследовательскую работу проведу (и по какой промежуточные результаты)	Что освоилось, какие выводы, какие результаты по теоретическим материалам
	ожидаемый результат	ожидаемый результат	ожидаемый результат

Обмен знаниями			
"опционально"			
Название конференции/семинара	Тут участие	Проект внутреннего митап. Проект внутреннего митап по результатам внешней конференции. Участие в спонсорской программе конференции. Участие в качестве спонсора конференции. Участие в качестве спонсора конференции.	Ссылка

Софт-скиллс			
"опционально"			
Навык	Действие	ожидаемый результат	Достижимый результат
Менторские навыки	что как и думаю, покажет мне развитие этого навыка	ожидаемый результат	Достижимый результат
Публичные выступления	Лайфхак - лучше всего навыки развиваются по 70-80% в процессе работы, на практике 20% - развиваем опыт и усложняем в этом навыке	ожидаемый результат	Достижимый результат
и т.д., что что не является	что как и думаю, покажет мне развитие этого навыка	ожидаемый результат	Достижимый результат
неиспользуемые технические навыки	что как и думаю, покажет мне развитие этого навыка	ожидаемый результат	Достижимый результат

май - октябрь 2022 | Список Технологий

Технологический радар



Trends by Type

	Level 0 (current)	Level 1 (trend)
Language	typescript	5
	golang	2 4
	kotlin	1
	java	1
	C++	1

	Level 0 (current)	Level 1 (trend)
DBMS	MongoDB	3
	Redis	2 4
	ClickHouse	2
	Elasticsearch	2 4
	PostgreSQL	4 5



- составляется **со своим техлидом**
- обязательно содержит hard-skills, опционально soft-skills
- базируется на результатах тех.интервью, ожиданиях руководителя и на Технологическом радаре гильдии

*Конец текущего цикла и начало нового.

Этапы ассессмента:

3. Опросники

- 1 Самооценка проджекта и техлида
- 2 Самооценка сотрудника
- 3 Обратная связь от тех.лида
- 4 Обратная связь от проджект-менеджера\руководителя
- 5 Обратная связь от коллег и команды (проджекту, техлиду, аналитику, DevOps, тех.писателю)



Почти все формулировки вопросов и ответов в опросниках формировались из свободной обратной связи на более ранних этапах. То есть мы спрашиваем о том, **что важно нашим сотрудникам, и отвечаем словами наших же сотрудников.**

Этапы ассессмента:

4. Техническое интервью

- механизм и подход **определяет лидер гильдии**
- разные подходы между гильдиями и ассессмента разных годов - **отвечают актуальным потребностям** гильдии.
- создается обширный пул вопросов и задач, в рамках которого интервьюер может двигаться в **зависимости от ответов** интервьюируемого.
- обратная связь содержит **факты, мнение и рекомендации**
- проводится более опытным коллегой **с другого** проекта или лидером гильдии. Интервьюеры также участвуют в разработке вопросов
- **индивидуальный подход к составлению пар** интервьюируемый-интервьюер
- интервьюер **заранее получает ИПР** интервьюируемого

Этапы ассессмента:

5. Калибровка уровней по гильдиям

Участники:

- лидеры Центра разработки
- лидер гильдии
- проджект менеджер
- техлид (руководитель)
- HR-партнер



Градация по уровням:

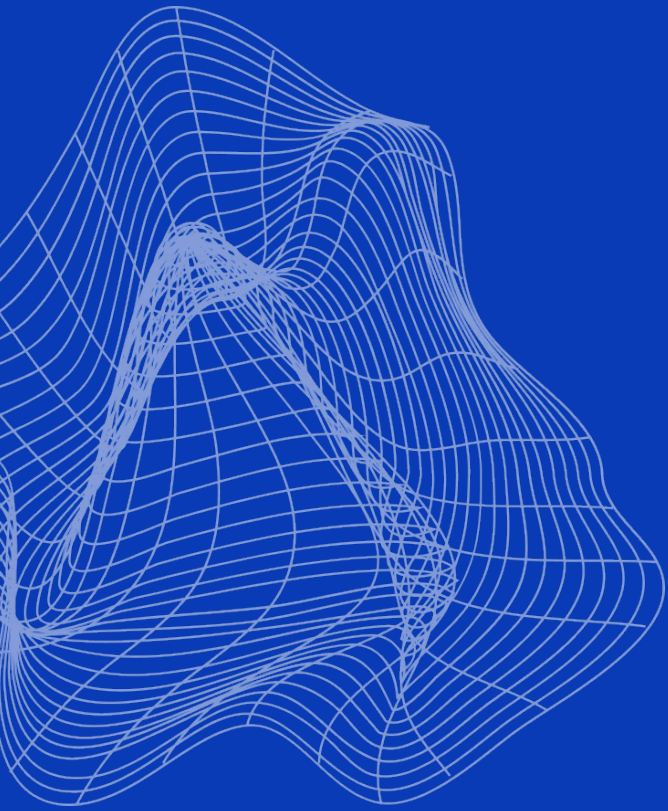
Jun, Jun+, Jun++
Mid, Mid+, Mid++
Senior



Результат:

согласованное решение по
новым уровням





Этапы ассессмента:

6. Пересмотр зарплат

Участники:

- Лидеры Центра разработки
- Генеральный директор
- Продакт-менеджер

Результат:

новые зарплаты

Этапы ассессмента:

7. Обратная связь сотруднику

Руководитель озвучивает сотруднику новый уровень и зарплату, а также :

- спрашивает, **согласен ли** сотрудник с результатами
- уточняет **наличие ожиданий** по будущей зарплате
- интересуется, есть ли **понимание дальнейшей траектории развития**
- формирует **верхнеуровневые ожидания** от сотрудника для достижения следующего уровня и повышения зарплаты



Этапы ассессмента

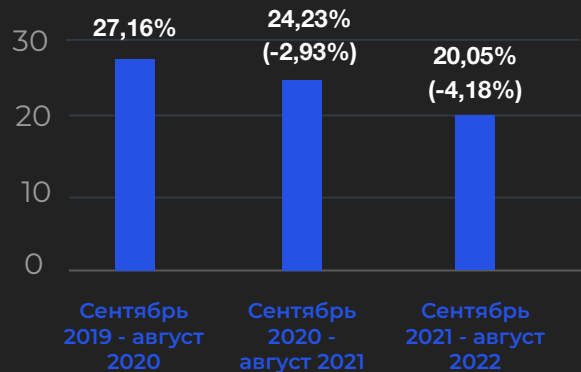


Сбор, консолидация и хранение информации

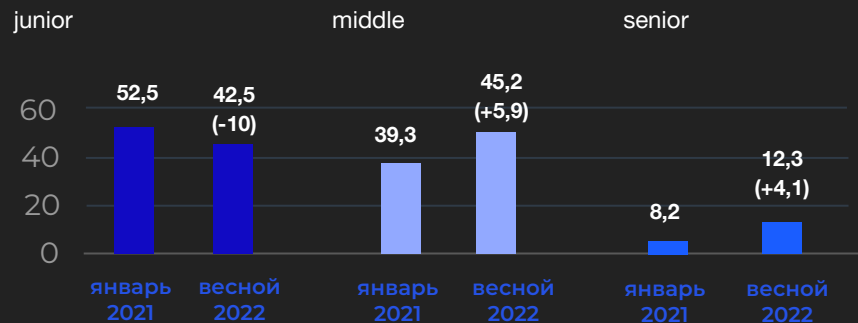
[illegible][illegible]

Результаты

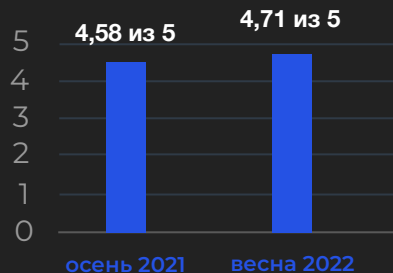
Снижение текучести



Повышение квалификации



Средняя оценка удовлетворенности сотрудников процедурой ассессмента



Повышение охвата ассессмента с января 2021го года и по текущий момент:



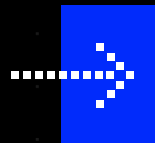
Об ассессменте говорят...

Из обратной связи от разработчиков можно вывести следующую обобщенную формулировку того, что они ценят в ассессменте:

“Так круто, что мне не надо собираться с духом и идти просить повышения, или ждать, когда ко мне в какой неподходящий-нежданный момент придут и предложат пройти ассессмент. В стабильные, **заранее известные сроки** сами придут и **сами спросят**. Я рад, что мне не надо писать эссе “как я провел это рабочее полугодие”, доказывать что-то кому-то, и уж тем более идти “на ковер” к руководству и обосновывать, что я молодец. За меня это сделают мои менеджер и техлид! Главное немного им помочь и кратко перечислить мои заслуги и вклад в специальной форме, чтобы точно не забыли. Мне главное **профессионально расти**, развиваться и просто **хорошо работать свою работу**.”

Из обратной связи от проджект-менеджеров и техлидов:

“Вся **обратная связь в одном месте**. И карьерные ожидания, и достижения, и техинтервью, и результаты объявления уровней с прошлого раза, и вообще вся история от сотворения ассессмента. И самооценка, причем уже в сравнении с моей оценкой и оценкой техлида - сразу **подсвечены отличия**, где есть несовпадение взаимного видения. Это и по “старичкам”-то ценно, а уж когда новые сотрудники приходят...”



Команда проекта

Коннова Алена

HR-партнер Центра разработки

Коткова Анна

руководитель Центра разработки

Теричев Максим

заместитель руководителя Центра разработки

Сергей

лидер гильдии Backend

Роман

лидер гильдии Frontend

Ксения

лидер гильдии Mobile

Анастасия

лидер гильдии Аналитиков

Екатерина

лидер гильдии Технических писателей

Родион

лидер гильдии Проджект-менеджеров

Эльдар

руководитель отдела QA

Сергей

руководитель отдела DevOps

Вячеслав

Senior Project Manager

Кирилл

Senior Mobile разработчик



Для обратной связи

[/ konnovaee@lad24.ru](mailto:konnovaee@lad24.ru)

[/ Telegram: @Alena_Konnova](https://t.me/@Alena_Konnova)

[/ hr@lad24.ru](mailto:hr@lad24.ru)

[/ lad24.ru](http://lad24.ru)

ABOUT US