

# UP&DOWN грейдинг

Как узнать, кто из ваших senior на самом деле middle

# Наталья Аверина

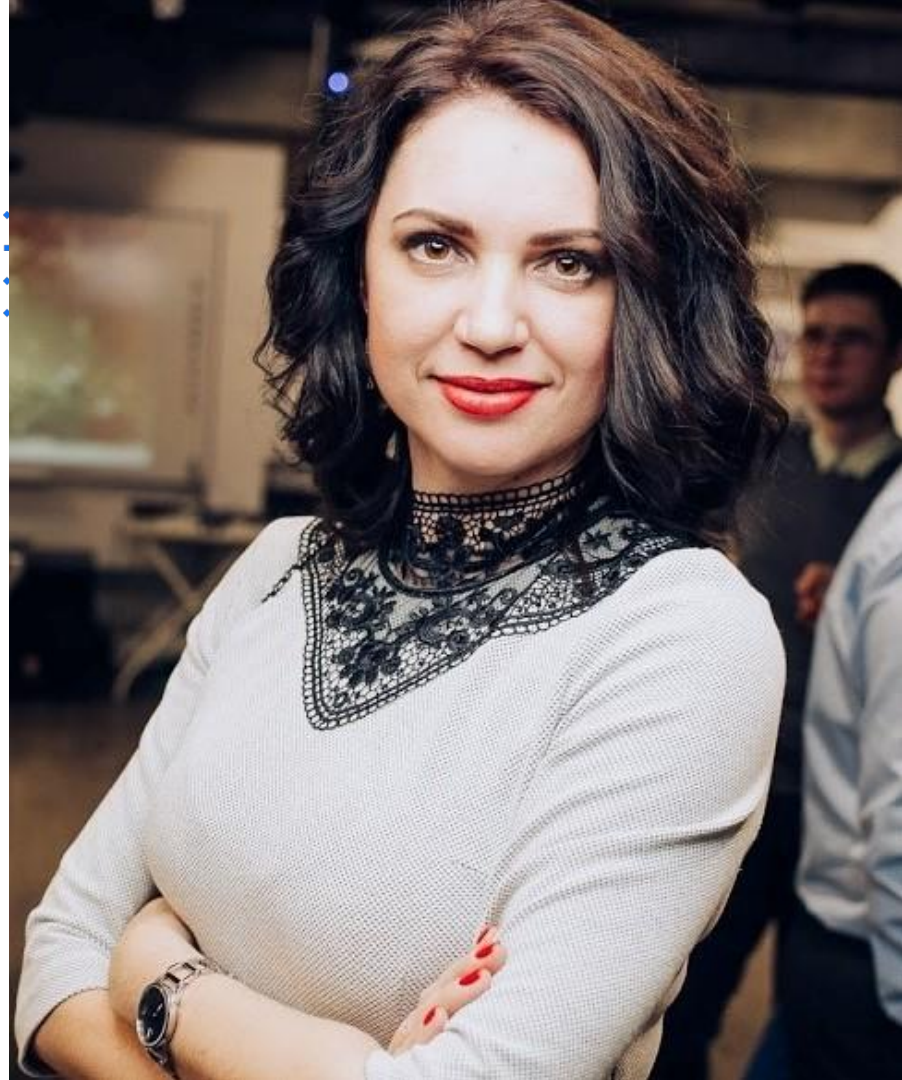


**HRD Magora Systems**

В HR — 16 лет

HRD — 4 года

В Magora — 1,5 года



# About Magora



**500+**

Projects

**10**

Years in Business

**120+**

Specialists

**3**

Offices Globally

**TOP**

Developer on [Clutch](#)

**25**

Countries

## Динамика роста



**40**  
сотрудников

**120**  
сотрудников

+ Проекты на тысячи часов



**2014 г.**

**2017 г.**

## Что происходит, когда бизнес-процессы не успевают



2017



= 70 человек = 60%

Кто мы?



HRы!



Кто наш  
руководитель?



СОО



Чем мы  
занимаемся?



Подбором!



## Exit-интервью



1. Опыт
2. Чего не хватало
3. Обратная связь по работе с руководителем
4. Причины
5. Куда уходишь
6. Почему мог бы остаться
7. Что нравилось







## Что получили?



### Команда

Не видит перспектив

Не понимает, куда движется компания

Компания не выполняет свои договоренности

### Сотрудники

Уходят в продукты

Ищут более высокую зарплату

# Итоги и результаты после интервью



## Чего у нас нет?

1. Системы развития персонала в компании
2. Уникальность ит-аутсорса - если + и - для разработчиков.
3. Четко сформулированной стратегии развития бизнеса.
4. Понятной системы оплаты труда.
5. Работающей структуры с четко-описанными бизнес-процессами, обязанностями сотрудников и уровнем ответственности каждого.

## Что сделали?

Запустили ряд проектов:

1. Орг.структура и роли РО.
2. Система грейдинга.
3. Описание бизнес-процессов.
4. Описание функционала и зон ответственности сотрудников и руководителей.

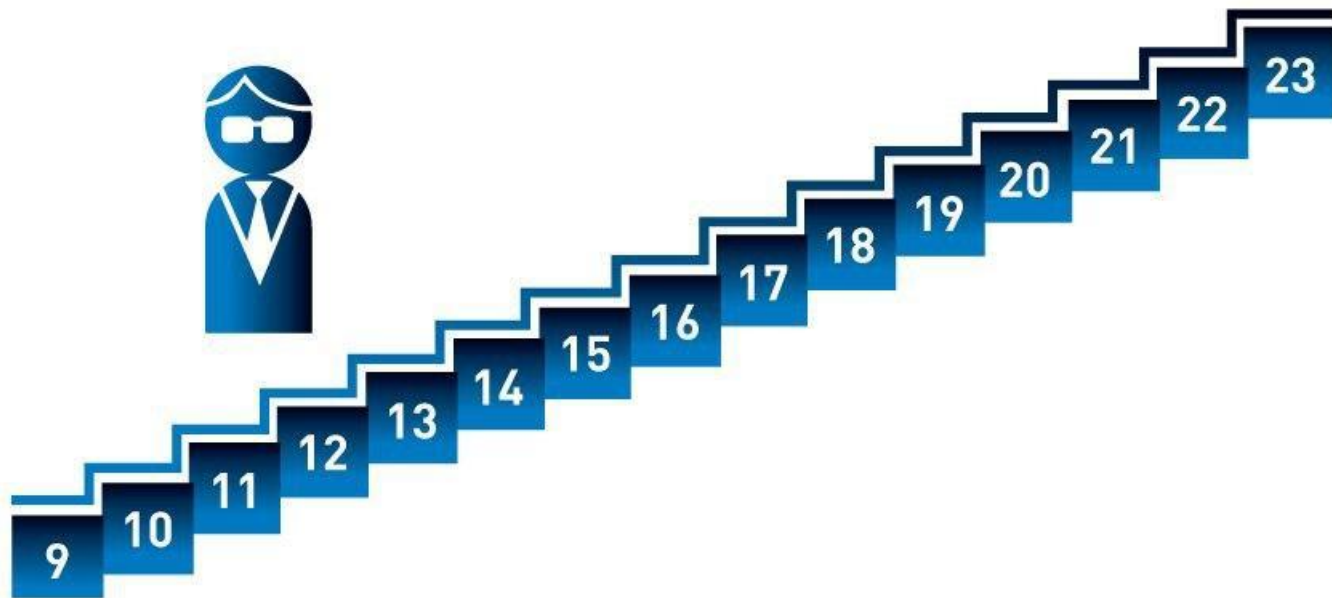
# Грейды



Грейд — группа должностей, которые обладают равной ценностью для компании.  
Система грейдов в оплате труда — ценностная модель должностей, на основе которой происходит расчет окладов.

**Рост грейда = Рост зарплаты**

# Грейды



# Грейды 1.0

мы еще не знали что  
будет 2.0



Trainee		Junior				Middle					Senior			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

15 грейдов

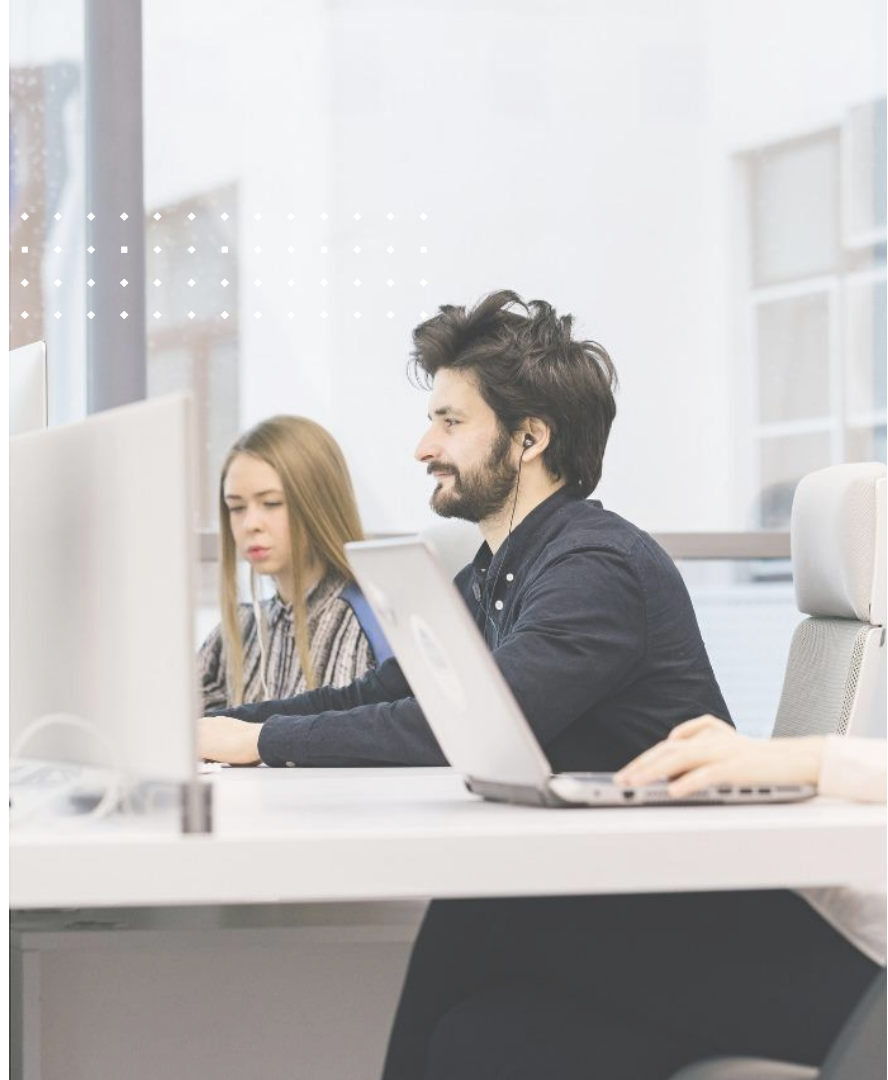
## Что получили?



Матрицы ролей и компетенций для отделов разработки (Android, IOS, Front, .net) аналитики, дизайна, тестирования, РМ

Периодичность:

- по итогам исп.срока;
- ежегодные;
- внеплановые.



# Процесс оценки



1. Тех.ревью
2. Сбор фидбеков (от РМ, от разработчиков, от клиентов) *google-формы, прозвонки, ежемесячные фидбеки подразделений*
3. Кейсы для оценки навыков переговоров
4. HR интервью
5. Анкета личная



## Изменения



## В HR департаменте

- Появилась структура и описан функционал (кадры, офис-менеджеры, HR-с понятным функционалом не только подбор).
- HR-PR - формирование бренда компании как работодателя.
- Постоянный сколоченный HR в офисе в Петербурге



# Изменения



## Для сотрудников

- изменение грейда и зарплаты (используя данные мониторинга з\плат);
- карьерная карта с оценкой софт и хард скилс;
- список литературы;
- рекомендации и полный фидбек.

# Изменения



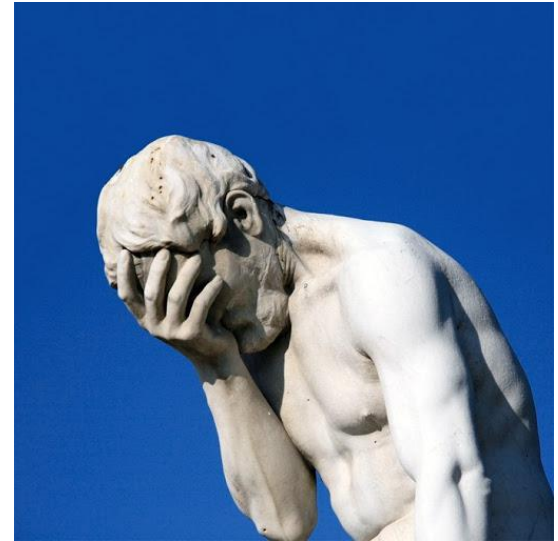
## Для компании

- Формализованы правила перехода с грейда на грейд
- Все правила равны для всех
- Возможность планировать загрузку ресурсов и ФОТ в разрезе квартала, полугода, года

# Факапы



1. Текучесть увеличилась, т.к.  
неправильно донесли команде  
о том, что такое аттестация



## Факапы



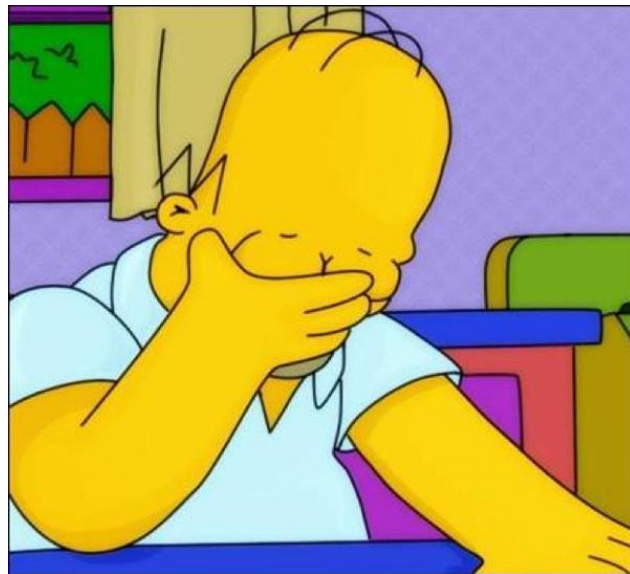
2. 15 грейдов — слишком много и непонятно, как отличить один от другого.



## Факапы



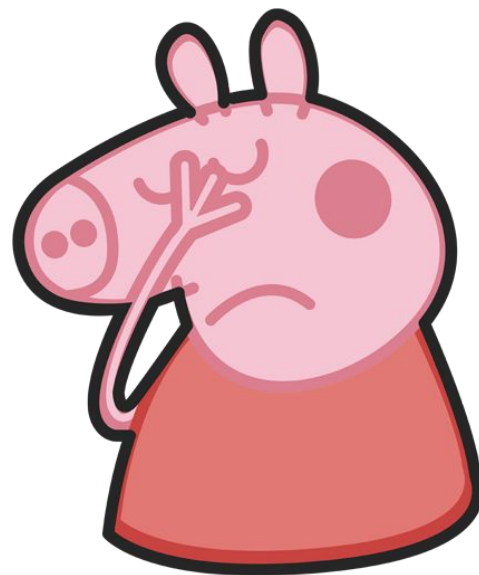
3. Субъективность в оценке технических скилов.  
(некоторым после ревью нужно было бы понизить зарплату и грейд).



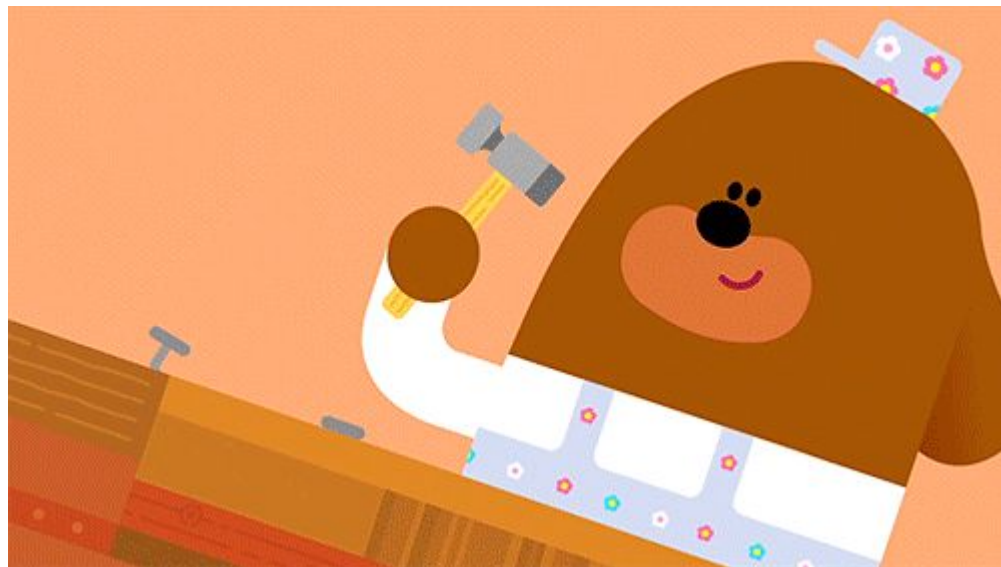
## Факапы



4. Не учили роли наставников



# Работа над ошибками



# Грейды 2.0



Trainee	Junior			Middle			Senior		
T	J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2	S3

10 грейдов



	Grade	Result	Trainee	Junior [1]			Middle [2]			Senior [3]		
				T	J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2
<b>Hard Skills</b>												
<b>Стаж по платформе (год)</b>												
- От X лет			0	0.5	1	1.5	1.5	2	3	4	5	6
0.Инкапсуляция ,Наследование, Полиморфизм												
1.GC (pattern dispose, finalize & dispose)												
2.using												
3. try- catch -finally												
- throw												
- throw ex												
- throw new Exception												
4.reflection (Marshaling..)												
5.unmanagement code (unsafe, fixed..)												
6.struct vs class												
7.delegates & events												
8.Abstract class & interface												
9. IEnumerable (iterator) как оно работает реализация												
10.threads (volatile,lock,mutex,semafor..th states,как закончить/убить поток)												
11.LINQ												
12.WEB (Get ,Post, Put, Delete) передача параметров , объектов?												
13.Windows Services												
14. WCF												
- Rest												
- SOAP												
- before call												
- after call												
15.aspx ashx												

Grade	Trainee	Junior		Middle		Senior	
Code	T	A1	A2	B1	B2	C1	C2
<b>Hard Skills</b>	0-2	2-3	4-5	6-7	7-8	9-10	10
Опыт проектного/продуктового управления							
Ведение проектов Agile - бэклог, приоритизация, короткие итерации, поставка сборок, демо, ретра							
Ведение проектов Waterfall - план, бюджет, согласование, контроль расходов, контроль изменений и согласование переноса за рамки текущего проекта и скоупа, работа в условиях ограничений контракта.							
Формирование видения проекта по всему жизненному циклу проекта (инициация, планирование, активная фаза, сдача результата, закрытие, ретроспектива)							
Планирование индивидуальное							
Планирование проектное (roadmapping, milestones, gantt)							
Постановка задач (SMART)							
Формирование корректных ожиданий у заказчика и иных стейкхолдеров проекта							
Делегирование - непосредственным подчинённым, членам команд на время отсутствия							
Redmine/Jira - умеет в них работать и работать правильно							
Контроль, требовательность - умение добиваться получения должного результата от членов проектных команд							
Управление бюджетами и экономикой проекта (часы, деньги)							
Fixed price - контроль расходов, управление инвестициями и уступками, контроль корреляции оценок и фактических затрат							
Time and material - контроль текущей выработки, покрытие работ оплатами							
Контроль изменений (CR, условия контракта)							
Управление рисками - предвидеть, фиксировать, принимать меры для минимизации ущерба							

# HARD SKILLS

	Trainee	Junior [1]			Middle [2]			Senior [3]		
	T	J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2	S3
<p><b>Работа над задачами средней сложности (в комплексе):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умение связать верстку с бэком, БД</li> <li>- Умение работать с Custom View, понимание механизмов отрисовки</li> <li>- Умение выполнять декомпозицию задач (постановка технических тасок из бизнес фич)</li> <li>- Углубленное понимание написанного/используемого кода, обоснование выбора решения</li> <li>- Проектирование REST API (составление Request-Response моделей и документа взаимодействия в целом)</li> <li>- Проведение ревью кода, выработка рекомендаций по улучшению в рамках проектных задач</li> <li>- Адаптация Junior в рамках проектных задач (помощь в принятии решений, ревью кода, проведение ежемесячным срезов)</li> <li>- Контролирование выполнение задач Junior'ми, консультация в рамках проектных задач</li> <li>- Выполнение оценки проектов на Pgsale</li> <li>- Выполнение оценки задач на Проектах</li> </ul>										
<p><b>Работа над задачами сложности выше среднего (в комплексе):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследование нового, неизвестного, работа в условиях отсутствия экспертизы</li> <li>- Проектирование архитектуры</li> <li>- Выявление возможных рисков на этапе дискавери/аналитики/разработки, которые могут возникнуть в дальнейшем при разработке проекта, предложение вариантов</li> <li>- Готовность подключения на проект для ускорения процесса разработки (если нужно сделать задачи быстрее)</li> <li>- Работа с недостаточно формализованными задачами (неполное описание, отсутствие бэка)</li> <li>- Определение более рационального пути решения задач, предложение вариантов</li> <li>- Высокий уровень коммуникативных навыков, достаточный для обоснования своих оценок, выбранных решений, технических деталей простым языком</li> <li>- Контролирование выполнения задач Middle'ми, консультирование их по вопросам технической реализации</li> <li>- Проведение входных собеседований с кандидатами</li> <li>- Проведение технического ревью сотрудника для аттестации</li> </ul>										

**SOFT SKILLS**

# ПЕТРОВ ПЕТР

Дата

10.06.2019

Текущая позиция

FRONTEND DEVELOPER J 3

## Обоснование

- Результат оценки hard и soft skills и анализа матрицы компетенций
- Фидбек по проектам



J2



J3

Work to unlock



M1

## ЗОНЫ РАЗВИТИЯ | Петров Петр



**HARD SKILLS**



**SOFT SKILLS**



**ЗАДАЧИ НА  
БЛИЖАЙШИЙ ГОД**



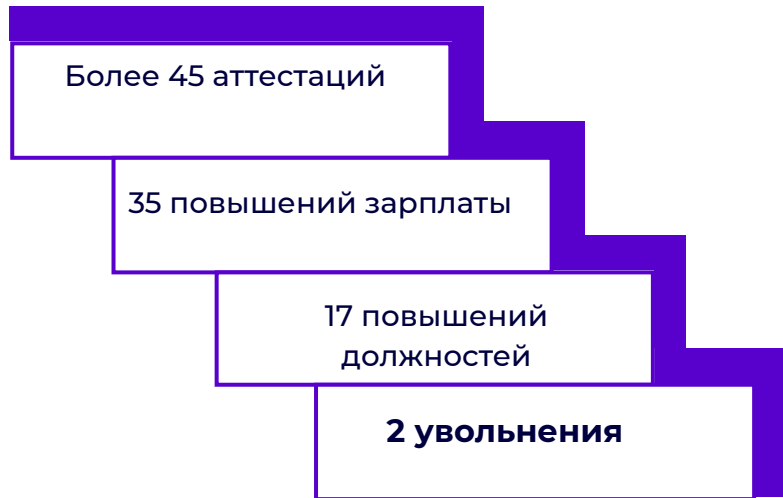
**ТЕМЫ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ,  
ЛИТЕРАТУРА**

## Изменения 2.0

- Работа с командой — зачем им это;
- интервью при найме основанное на тех.ревью;
- корректировка ролей наставников;
- Баланс j/m/s в отделах
- корректировка периодичности аттестации



**2019**  
**120+**



2019



= 4,7% (средняя)

# Starting Something Great? Let's Get to Work!



**Наталья  
Аверина**

averina@magora-systems.com

+7-923-119-40-15

[Website →](#)

[Clutch →](#)

[Dribbble →](#)