

Грейды, которые работают

Аттестация как бизнес-процесс

Аттестация персонала

Аттестация — это комплексная оценка знаний и навыков специалиста. Цель аттестации работника — проверить, соответствуют ли его навыки занимаемой должности.

Так работодатель определит, кого можно:

- ▼ повысить;
- ▼ добавить в резерв кадров;
- ▼ уволить.

Если квалификация не соответствует занимаемой должности, то по ст. 81 ТК РФ работодатель имеет право уволить работника по такой причине.

Зачем нам нужна аттестация?



Насколько навыки соответствуют занимаемой должности

- ▼ Это ключевая задача аттестации.
- ▼ Компания и сотрудник понимает на своем ли он месте.

Индексация заработной платы

- ▼ Понимаем насколько сотрудник сейчас в рынке.
- ▼ Назначение текущей заработной платы сотрудника исходя из зарплатных вилок.
- ▼ Учитываем ежегодную инфляцию при назначении заработной платы.

Мотивация персонала

Регулярный фидбек повышает заинтересованность сотрудников в текущей работе, сотрудник понимает что на него не все равно, в нем заинтересованы и его результаты не остаются незамеченными.

Корректировка деятельности сотрудника

Своевременная работа над ошибками, где непосредственно опираясь на реальные показатели можно показать чего не хватает сотруднику для успеха.

Работа над развитием сотрудника и компании

- ▼ Возможные треки развития становятся прозрачными для самого сотрудника.
- ▼ Развиваем сильные стороны сотрудника и понимаем, как эти сильные стороны могут укрепить компанию и существующие процессы.

Наличие сотрудников HiPo и кадрового резерва

- ▼ Понимаем, кто потенциально способен занять определенные позиции, его авторитет в коллективе + профессиональные знания.
- ▼ Выявляем потенциальных управленцев.
- ▼ Выявляем профессионалов в своей деятельности.

Оценка Hard Skills



Оценка сотрудника происходит по 4-балльной шкале

Расшифровка оценки	Балл
Не знаю	0
Знаю, не применяю	1
Знаю, применяю	2
Знаю в совершенстве, обучаю	3

Оценка специфических знаний и умений, необходимых для работы на занимаемой должности

Проектирование	Подходы	ООП	70%
		ФП	30%
			10%
	Принципы	SOLID	70%
		DRY	10%
		KISS	10%
		YAGNI	10%
			15%
	Паттерны	Паттерны проектирования (GoF)	60%
		Паттерны микросервисной архитектуры	40%
			17%
	API	REST	40%
		SOAP	20%
		RPC	10%
		gRPC	15%
WebSocket		15%	
		23%	
Архитектура	Монолит	30%	
	Микросервисы	40%	
	CAP theorem	30%	
		15%	
Алгоритмы и структуры данных	Структуры данных	30%	
	Алгоритмы	45%	
	Сложность	25%	
		20%	

Оценка специфических знаний и умений, необходимых для работы на занимаемой должности

Frontend	General	Git	20%
		Парадигмы программирования (ООП, ФП, ПП)	10%
		Понимание и следование принципам SOLID, KISS, DRY (качество кода)	20%
		Паттерны проектирования	15%
		Английский язык	20%
		Devops	15%
		Итоговый уровень General	20%
	Specific Must	Опыт (годы / 2)	15%
		Верстка	15%
		JS/TS	15%
		ReactJS и экосистема	25%
		Angular 2+	15%
		Работа с backend	15%
	Итоговый уровень Specific Must	50%	
	Specific Sould	Вклад во внутренние инструменты (Прометей и т. п.)	25%
		moment.js / luxon	15%
		RegExp	10%
SEO		10%	
RxJS		10%	
Webpack		20%	
SVG		10%	
Итоговый уровень Specific Should		20%	

Как рассчитать итоговую оценку

По итогу у нас есть: вес отдельного блока, вес конкретного навыка, уровень владения навыком по 4-балльной шкале.

1 Рассчитываем насколько человек хорошо **знает каждый отдельный блок**

2 Рассчитываем насколько хорошо человек **владеет своими профессиональными навыками**

Владение блоком, %

Рассчитываем насколько человек хорошо **знает каждый отдельный блок**

 Σ

Вес
навыка, %

×

Уровень
владения

2 Уровень Hard Skills, %

Рассчитываем насколько хорошо человек **владеет своими профессиональными навыками**

 Σ

Вес
блока, %

×

Владение
блоком, %

Итоговый уровень Hard Skills

Получаем итоговый уровень владения
Hard Skills в % и **переходим к оценке
Soft Skills**

$$\left(\begin{array}{c} \text{Уровень} \\ \text{Hard Skills} \end{array} \times K \right)$$

$$K = \text{ЕСЛИ} \left(\begin{array}{c} \text{«Опыт»} < 0,5; 0,1; \text{ЕСЛИ} \left(\begin{array}{c} \text{«Опыт»} < 1; 0,05; 0 \end{array} \right) \end{array} \right)$$

Оценка Soft Skills



Данная оценка нужна, для того чтобы сформировать объективную картину текущего уровня компетенций сотрудника в компании.

Оценка будет анонимной для самого сотрудника.

0 **Сотрудник не владеет навыком,** не пытается его применять или даже может действовать в противоречии с описанием навыка.

1 **Сотрудник находится в процессе освоения** данного навыка, может проявлять нужные качества, но иногда совершает ошибки.

2 **Сотрудник полностью освоил данный навык** и проявляет нужные качества автоматически.

3 **Сотрудник проявляет высокую степень развития навыка,** эффективно применяет нужные качества и может даже научить других.

Критерии Soft Skills

Также, как и у технической оценки, у Soft Skills есть свои критерии. **Мы разделяем Soft Skills на базовые и специальные** — навыки, необходимые для эффективного управления команд, наставничества или связанные с другими особенностями деятельности.

Открытая коммуникация

Способность слышать и слушать собеседника; сперва понять чужую точку зрения, прежде чем аргументировать свою. Ищет альтернативные точки зрения. Умение находить компромисс.

- ▼ Активно взаимодействует с коллегами и членами своей команды. Вовлекает в обсуждение малоактивных сотрудников.
- ▼ Свободно чувствует себя, как и в индивидуальной, так и в групповой беседе. Берет на себя инициативу в коммуникации.
- ▼ Ведёт уверенную коммуникацию на всех уровнях: руководство, подчиненные и коллеги.
- ▼ Высказываясь, аргументирует свою позицию. Принимает во внимание другие точки зрения, их мотивы и интересы. Стремится достигать взаимовыгодных договоренностей.
- ▼ Является для окружающих примером в установлении и поддержании отношений с людьми: коллеги обращаются за советом в ситуациях сложных отношений в рамках работы, перенимают его способы взаимодействия.

Итоговый уровень Soft Skills

Сумма оценок
Soft Skills × 100%

Максимально возможная
сумма Soft Skills

Итоговый результат

5

Итоговый результат (%)

$$\left(\begin{array}{l} \text{Итоговый} \\ \text{уровень} \\ \text{Soft Skills} \end{array} \times K1 \right) + \left(\begin{array}{l} \text{Итоговый} \\ \text{уровень} \\ \text{Soft Skills} \end{array} \times K2 \right)$$

K1 — вес Soft Skills

K2 — вес Hard Skills

Итоговый результат (%)

$$\left(\begin{array}{l} \text{Итоговый} \\ \text{уровень} \\ \text{Soft Skills} \end{array} \times K1 \right) + \left(\begin{array}{l} \text{Итоговый} \\ \text{уровень} \\ \text{Soft Skills} \end{array} \times K2 \right)$$

25%+
Trainee

40%+
Junior

55%+
Middle-

65%+
Middle

80%+
Middle+

87%+
Senior

По итогу полученных результатов составляется ИПР



Результаты
оценок



Рекомендации
роста

План развития сотрудника

План развития формируется в процессе аттестации

Область развития	Софтовая
Цель	Совершенствование лидерских навыков в части развития направления
Задача	<ol style="list-style-type: none">1. Вырасти в эксперта направления БА в компании.2. Стать владельцем части процессов, связанных с БА в компании3. Прочитать книгу «Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология», Г. П. Щедровицкий
Срок выполнения	Июнь 2022
Ожидаемый результат	<ol style="list-style-type: none">1. Участие в Core Team отдела в качестве эксперта БА.2. Книга прочитана.
Дальнейшие шаги	<ol style="list-style-type: none">1. Взаимодействие с лидером отдела в части роста в Core Team.2. Самостоятельное изучение материалов по теме и прочтение книги.

Автоматизация аттестации





Человеческий ресурс:

два сотрудника для оценки Soft Skills и по одному сотруднику на каждое направление для оценки hard skills



Готовые скиллсеты

для технической оценки (всего было разработано 22 скиллсета)



Готовые формы обратной связи:

общие компетенции и шесть уникальных (отдел аналитики, управленческие специальности, скиллсет менторов и другие)



Разработка соответствующего программного обеспечения

6. АВТОМАТИЗАЦИЯ АТТЕСТАЦИИ

Отделы

Отдел дизайна 12 сотрудников	Начало аттестации	Иванов Иван Руководитель
Отдел аналитики 5 сотрудников	Выбор участников оценки	Иванов Иван Руководитель
Отдел тестирования 8 сотрудников	Начало аттестации	Иванов Иван Руководитель
Отдел коммерции 3 сотрудника	Идет оценка	Иванов Иван Руководитель
Отдел управления проектами 9 сотрудников	Начало аттестации	Иванов Иван Руководитель
Отдел управления персоналом 7 сотрудников	Формирование протокола	Иванов Иван Руководитель
Отдел снабжения 4 сотрудника	Оценен	Иванов Иван Руководитель
Отдел маркетинга и PR 5 сотрудников	Аттестация завершена	Иванов Иван Руководитель
Отдел разработки 54 сотрудника	Начало аттестации	Иванов Иван Руководитель
Отдел бухгалтерии 2 сотрудника	Итоговая беседа	Иванов Иван Руководитель

Аттестация Структура

Отделы

- Отдел дизайна (12 сотрудников)
- Отдел аналитики (5 сотрудников)
- Отдел тестирования (8 сотрудников)
- Проводит аттестацию: Arlen
- Оценяет коллег по команде: Cour
- Оценяет коллег по команде: Bess
- Оценяет коллег по команде: Marg
- Не проводит аттестацию: Ralph
- Не проводит аттестацию: Darre

Идет оценка

Hard skills

Оценивает люди направления

Петрова Евгения (Дизайнер)

Результаты технической оценки

По мимо основной работы я увлекаюсь серфингом, 3Д дизайном, могу быть видеооператором и написать какой нибудь простой саунд. В свободное время играю в компьютерные игры и пишу картины маслом.

Soft skills

Оценивает коллег по команде

Замир Орлов (Дизайнер), Алексей Голубев (Аналитик), Арсений Морозов (Аналитик), Иван Семёнов (Дизайнер), Татьяна Романова (Аналитик), Кристина Тарасова (Аналитик)

критерий	Оценка	Комментарий
Уровень коммуникаций	3	Необходимо прочитать книгу(устатью) и принять участие в доработке внутренней библиотеки это поможет укрепить навыки.
Дисциплина	5	Все ок
Навыки работы в команде	3	Хороший специалист

Отмена Сохранить форму

Поиск сотрудника...

3000

Форма оценки soft-скилов

[Отмена](#) [Отправить](#)



Юзликеева Ольга
Отдел разработки • Frontend разработчик
• Middle -

Лидерство

Открытость мышления 0

Ответственность 1

Проктивность 2

Развитие направления 3

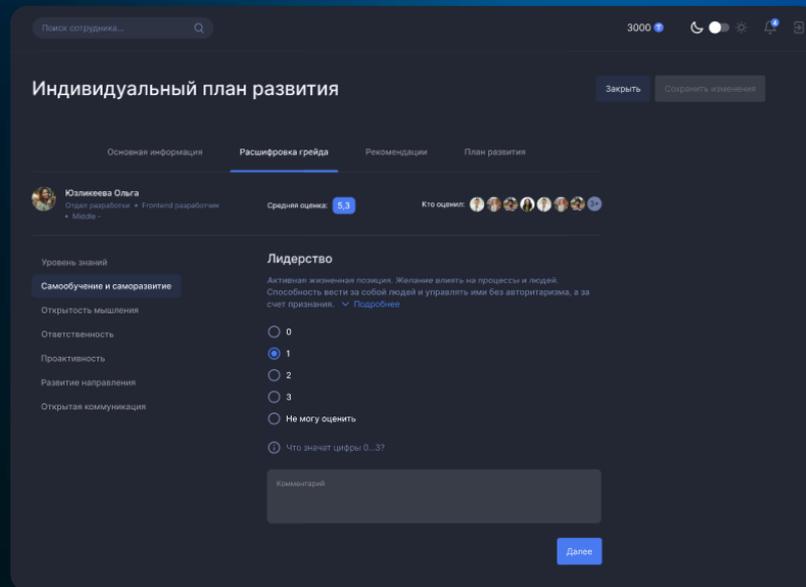
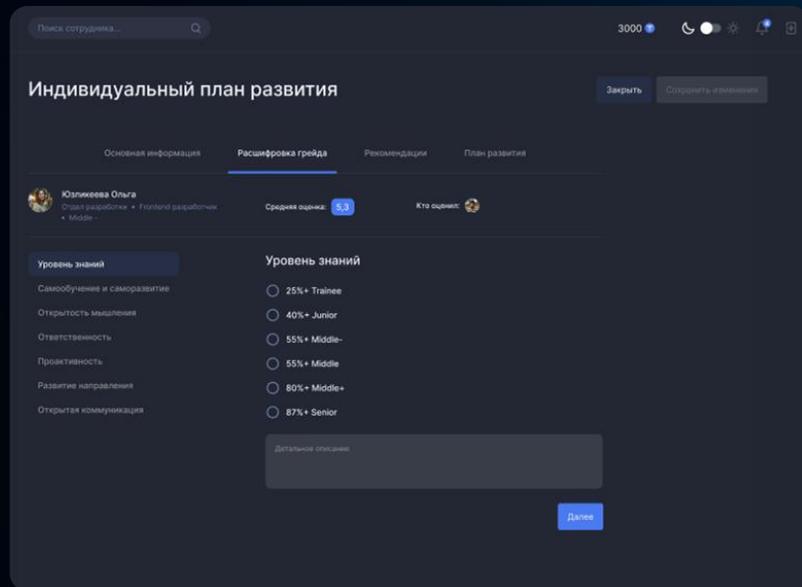
Открытая коммуникация Не могу оценить

Комментарий

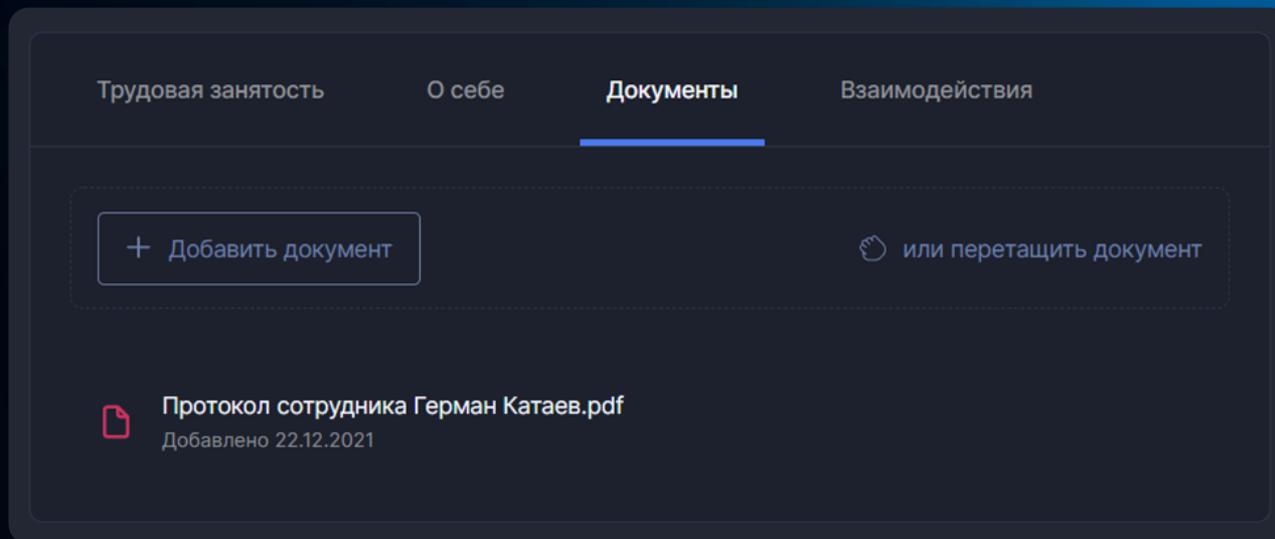
[1](#) Что значат цифры 0...3?

[Далее](#)

Составление плана развития происходит непосредственно в системе



Возможность составления и загрузки протокола ИПР в личную систему сотрудника



**Аттестация
пройдена!**