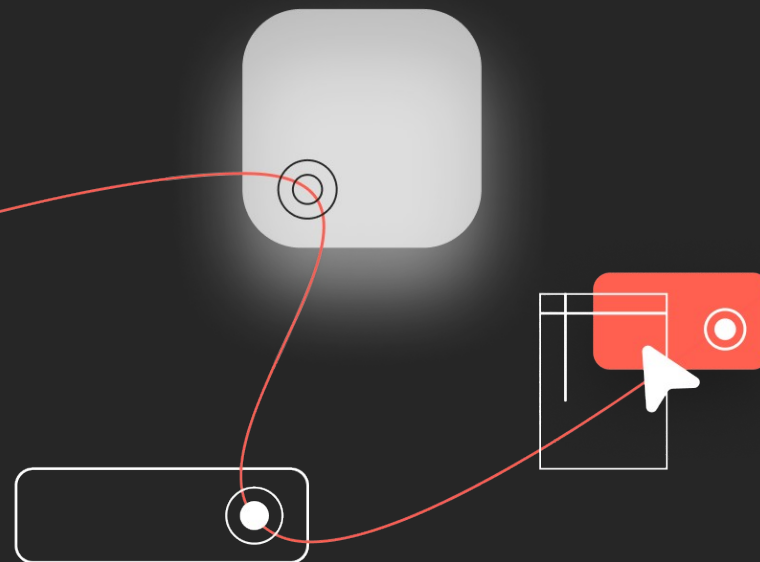


# Модель развития IT-рекрутера



**Контур**

Екатерина Галкина  
Руководитель группы IT-подбора

# Обо мне

- 10 лет в рекрутинге
- 6 лет в IT-рекрутинге
- 4 года руковожу группой IT-подбора



# Как вы?

- У вас в команде есть матрица компетенций IT-рекрутера?
- А хотите?

# Контур

70+

продуктов

121

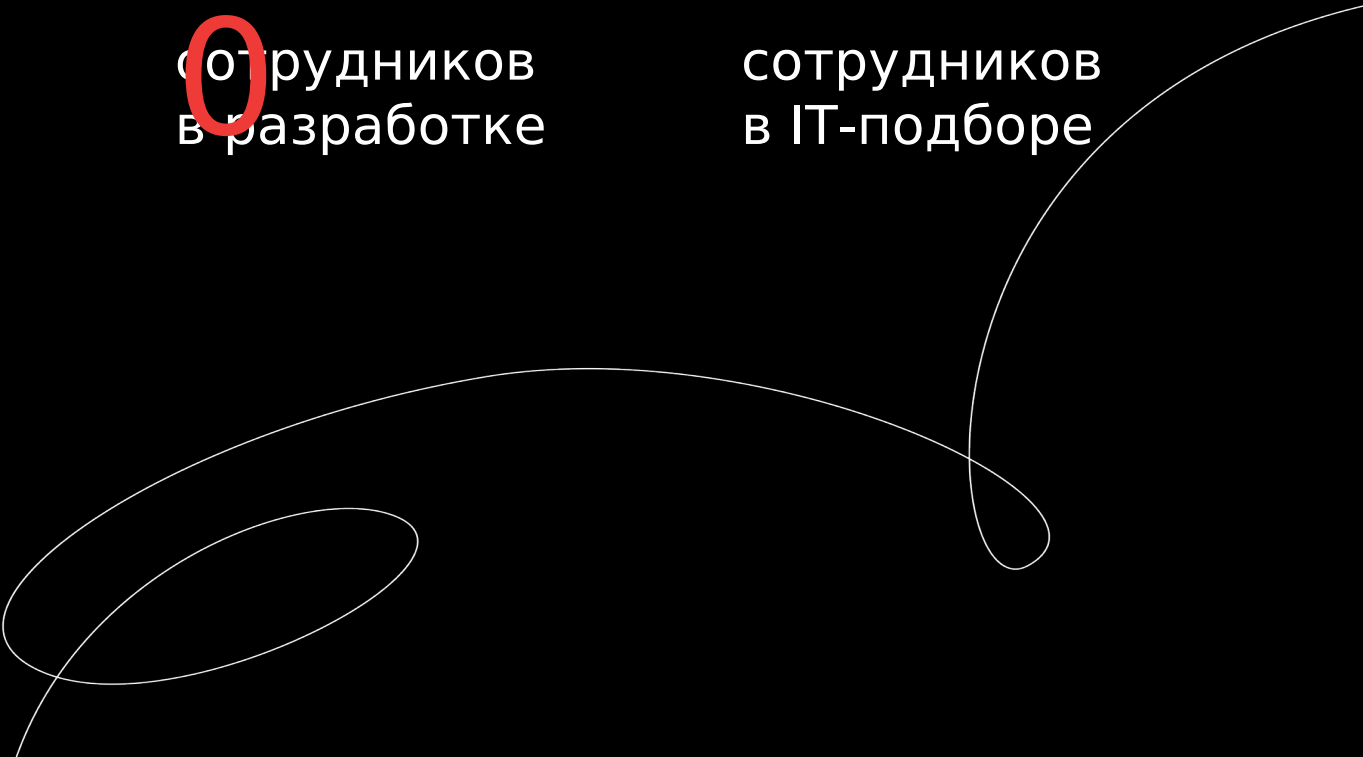
команда  
в 10 офисах  
разработки

160

сотрудников  
в разработке

16

сотрудников  
в IT-подборе

A decorative white line graphic consisting of several overlapping loops and curves, starting from the bottom right and extending towards the center of the page.

# Проблемы руководителя

- Сложно определить уровень сотрудника
- Нет системного развития
- Сложно нанимать людей в команду

# Вопросы сотрудника

- Хочу на следующий грейд, что делать?
- Как я могу влиять на свой уровень дохода?



**ГОСПОДИ ПУСТЬ  
КАК-НИБУДЬ САМО**



**Нам нужна  
модель  
развития**



# Модель развития IT-рекрутера

1

Матрица  
компетенций

# Матрица компетенций

**Компетенция** — совокупность знаний, умений, навыков и личностных особенностей сотрудника, при помощи которых он достигает оптимального результата.

**Индикатор** — то, как компетенция проявляется в поведении сотрудника.

# Уровни в матрице компетенций

- **Intern** (ресечер)
- **Junior** (начинающий рекрутер)
- **Middle** (опытный рекрутер)
- **Senior** (очень опытный рекрутер)

# Функционал\_middle

- ✓ Снимаешь заявку на подбор
- ✓ Создаешь заявку в КДок
- ✓ Пишешь тексты вакансий и скрипты писем
- ✓ Составляешь карту поиска по каждой вакансии
- ✓ Размещаешь вакансии во всех источниках
- ✓ Ведешь активный поиск, разбираешь отклики
- ✓ Ведешь переговоры с кандидатами, отработываешь их возражения
- ✓ Проводишь HR-собеседование (или HR-часть на техническом собеседовании), пишешь отчет по кандидату
- ✓ Организуешь дальнейшие собеседования
- ✓ Даешь обратную связь кандидату на всех этапах
- ✓ Готовишь оффер, организуешь трудоустройство и выход кандидата
- ✓ Отслеживаешь прохождение исп. срока новичка
- ✓ Участвуешь в процессе увольнения сотрудника
- ✓ Проводишь exit-интервью и вносишь информацию в сервис exit-интервью и ХФ
- ✓ Ведешь ХФ и работаешь в других инструментах (PickerUp, Git, Wiki и др.)
- ✓ Заполняешь ежемесячную отчетность (индивидуальный отчет, рекомендации)
- ✓ Участвуешь в организации отбора на стажировку, Шпору, менторскую программу, курсы и пр.
- ✓ Обрабатываешь контакты с конференций
- ✓ Участвуешь в проектной деятельности
- ✓ Подключаешься к HR-партнерским задачам по бизнес-направлению (обработка пульс-опросов, работа с точечными запросами заказчиков, консультация заказчиков по HR-процессам)
- ✓ Подключаешься к HR-партнерским задачам по функциональному направлению (обработка пульс-опросов, работа с точечными запросами от заказчиков, консультация заказчиков по HR-процессам, изменение HR-процессов)
- ✓ Участвуешь в подготовке мониторинга ЗП
- ✓ Работаешь с ресёчером\*: самостоятельно обучаешь, планируешь его деятельность в разрезе месяца, контролируешь результат совместно с руководителем мотивируешь на эффективную работу

# Матрица компетенций 1.0

	Уровни			
<i>Сотрудник, переходя на следующий уровень, способен выполнять функционал предыдущих уровней и обладает компетенциями предыдущих уровней.</i>	Помощник менеджера по персоналу	Менеджер по персоналу	Ведущий менеджер по персоналу	
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭКСПЕРТИЗА*</b> * Эксперт имеет широкий контекст и глубокие знания в определенной области. Он отслеживает основные тренды в своей области, постоянно повышает свою квалификацию. Окружающие видят в нём эксперта и приходят за советом. Он успешно реализовал несколько проектов, может делать это и один, и в команде. Он стратегически мыслит, комплексно смотрит на проблему и предлагает решения.				
<b>Знание бизнеса и бизнес-процессов</b> Понимание специфики бизнеса, продуктовой линейки Контура, целей и структуры компании, взаимосвязи между подразделениями. Умение переводить бизнес-цели в HR-цели.  - Понимает специфику бизнеса - Знает продуктовую линейку Контура - Трансформирует бизнес-цели в HR-цели	Знает историю и продуктовую линейку Контура. Знает, какие задачи решает команда разработки/продукт/подразделение/роль (в рамках которых ищет сотрудников). Разбирается в предметной области разработки, прошел технический блок в плане адаптации. Умеет презентовать компанию и вакансии кандидатам.	Понимает деятельность смежных функциональных зон в УРП (СКРАМ, СВК, СРП, КУ) и процессы взаимодействия с ними	Знает специфику подразделения/функциональной зоны/продукта, с которыми работает (внутренние особенности, например, культура команды, уровень задач или их предметная область)	Трансформирует бизнес-цели в HR-цели (т.е. понимает что нужно сделать HRy, чтобы курируемое подразделение достигло своих бизнес-целей и исходя из этого планирует свою деятельность)
<b>Знание HR-процессов и инструментов</b> Понимание HR-процессов в компании по жизненному циклу сотрудника. Знание и использование в работе разнообразных методов и инструментов.  - Понимает HR-процессы - Использует разнообразные методы и инструменты  HR-процессы по жизненному циклу сотрудника: HR-планирование HR-бренд Подбор Адаптация Развитие и обучение Мотивация Удержание Увольнение Корпоративная культура Учет кадров HR-аналитика	Знает процесс подбора <b>по своим ролям</b> и используемые инструменты. Анализирует показатели подбора в рамках своей зоны ответственности (воронка, причины и пр.), с помощью наставника делает выводы и ищет решения.	Знает процессы адаптации и увольнения в Контуре, использует необходимые инструменты.	Анализирует HR-показатели по подбору, адаптации, увольнениям. Самостоятельно делает выводы, видит взаимосвязи и предлагает решение.	Знает HR-процессы в своей зоне ответственности; Анализирует показатели по тем HR-процессам, с которыми работает, делает выводы, видит взаимосвязи и предлагает решения.
<b>УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ</b>				
<b>Системное мышление и принятие решений</b> Умение разбираться в большом объеме новой информации, анализировать, находить оптимальные решения, прогнозировать риски.  - Анализирует информацию. - Принимает оптимальные решения.	Способен разбираться в большом объеме информации, анализировать ее. Самостоятельно принимает решения в стандартных ситуациях в своей зоне ответственности. В сложных/нестандартных кейсах обращается за помощью к наставнику, совместно просчитывают риски и принимают решение.	В своей зоне ответственности: проводит качественный анализ информации, находит разные варианты решения, видит риски, принимает самостоятельно решение. В новых и нестандартных ситуациях валидирует свои решения с	При принятии решений учитывает риски не только в своей зоне ответственности, смотрит шире.	



# Обратная связь от команды

- Размытые формулировки
- Непонятно, как компетенция проявляется в поведении
- «Не могу себя оценить»
- «Нам точно нужна эта компетенция?»

## Было

Поддерживает  
позитивный  
эмоциональный  
фон в команде



## Стало

Поддерживает  
атмосферу  
взаимного  
уважения в  
команде



# Матрица компетенций 2.0

## Компетенции

- ≡ Знание HR-процессов и инструментов
- ≡ Hard Skills
- ≡ Системное мышление и принятие решений
- ≡ Организация деятельности
- ≡ Гибкость и управление изменениями
- ≡ Письменные коммуникации
- ≡ Ведение переговоров
- ≡ Работа в команде
- ≡ Обратная связь
- ≡ Развитие
- ≡ Эмоциональный интеллект
- ≡ Нацеленность на результат
- ≡ Планирование и контроль
- ≡ Мотивация и развитие

# Матрица компетенций 2.0

## Профессиональная экспертиза

- Знаний HR-процессов и инструментов
- Hard Skills

## Взаимодействие

- Письменные коммуникации
- Ведение переговоров
- Работа в команде
- Обратная связь

## Управление людьми

- Планирование и контроль
- Мотивация и развитие

## Управление процессами

- Системное мышление и принятие решений
- Организация деятельности
- Гибкость и управление изменениями

## Личная эффективность

- Развитие
- Эмоциональный интеллект
- Нацеленность на результат

# Hard skills

Индикатор	Intern	Junior	Middle	Senior
Ориентируется на рынке труда IT, знает процесс разработки и основные роли в нем	Разбирается в предметной области разработки, прошел технический блок в плане адаптации. Знает, какие задачи решает команда разработки/продукт/подразделение/роль (в рамках которых ищет сотрудников). Умеет презентовать компанию и вакансию кандидатам. Знает основных конкурентов Контура на рынке труда.	—	—	—
Владеет инструментами IT-сорсинга	Умеет искать кандидатов на разных интернет-ресурсах (job-сайты, проф.ресурсы, соц.сети, мессенджеры). Использует плагины, boolean search и x-ray запросы для поиска кандидатов.	—	—	—
Проводит интервью по компетенциям	×	Проводит интервью по компетенциям, применяет техники STAR и PARLA	—	—
Интерпретирует ответы кандидата для написания HR-отчета	×	Интерпретирует ответы кандидата для написания HR-отчета	—	—

# Гибкость и управление изменениями

Индикатор	Intern	Junior	Middle	Senior
Открыт к изменениям	Открыт новому опыту. Спокойно воспринимает идеи внесения изменений в текущую деятельность. Адаптируется к изменениям, сохраняет качество работы	—	—	—
Иницирует и внедряет новые практики и подходы	×	×	Предлагает возможности улучшений в своей зоне ответственности. Выступает с инициативами по внедрению новых практик, позволяющих повысить эффективность деятельности.	Самостоятельно и активно ищет возможности улучшений в своей зоне ответственности и на стыке зон. Выступает руководителем проекта по внедрению изменений
			Моника предложила изменить текущий HR-процесс и активно участвует в рабочей группе по изменению этого процесса.	Сара придумала и стала руководителем проекта, в котором участвуют представители разных функциональных зон: кадровики/HR-бренд/HR VP/Корпоративный университет.

# Что важно при разработке матрицы компетенций

- Начинайте с описания функционала
- Просите обратную связь у команды
- Это проект, и его нужно драйвить

# Модель развития IT-рекрутера

1

Матрица  
компетенций

2

Критерии  
перехода  
на следующи  
й грейд

# Критерии перехода на следующий грейд

- ✓ Закрываются все компетенции текущего уровня и пять любых компетенций следующего грейда. Закрываются все индикаторы компетенции Hard Skills
- ✓ Результаты работы (закрываются вакансии, результаты по проектным задачам и т.п.)
- ✓ Обратная связь от заказчиков, коллег и руководителя

# Модель развития IT-рекрутера

1

Матрица  
компетенций

2

Критерии  
перехода  
на следующи  
й грейд

3

Оценочная  
встреча



# Оценочная встреча

**Было**

Обязательная,  
раз в полгода



**Стало**

Необязательная,  
по инициативе  
сотрудника

# Оценочная встреча




## Сотрудник


- Готовит self-review
- Оценивает себя по матрице
- Собирает обратную связь от заказчиков

## Руководитель




- Оценивает сотрудника по матрице
- Собирает обратную связь от команды
- Готовит обратную связь от себя


# Контур.Матрица

КонтурМатрица [Профиль](#) [Моя команда](#) [Зарплаты](#) [Заметки](#) [Годовые премии](#)   



**Имя Фамилия**  
Менеджер по персоналу  
Группа IT-подбора



ФР  HR  


 Кнопка уехала на вкладку Матрица

---



[Цели и результаты](#) [Обратная связь](#) [Зарплата](#) [Мои заметки](#) [Матрица](#)


**В РАБОТЕ**

 Цели на 2 кв. 2022  0

Еще 7 целей-индикаторов 


**НОВЫЕ** [КАК ПОСТАВИТЬ ЦЕЛЬ?](#)

 Планы на 1 кв. 2022  0

 [Добавить цель](#)

---

**Другие результаты**



Результат по итогам полугодия

# Контур.Матрица

## Понимает HR-процессы и использует разнообразные методы и инструменты

[Пример проявления](#) [История оценок](#) [Посмотреть все уровни](#)

### Оценка (Екатерина Галкина)

2 февраля 2022

Junior

Знает процессы подбора, адаптации и увольнения в Контуре, использует необходимые инструменты

Согласна с примерами

### Твоя оценка

10 декабря 2021

Junior

Знает процессы подбора, адаптации и увольнения в Контуре, использует необходимые инструменты

Я нахожу кандидатов, провожу их по всем этапам собеседований. Совместно с МРом выбираю команду для нового сотрудника. Организую трудоустройство.

Запрашиваю у новых сотрудников ОС на ИС.

По необходимости провожу exit-интервью по функ.зоне фронтенд разработки.

В декабре проводили вместе с МРом беседу с сотрудником - увольнение на ИС.

[✎ Редактировать оценку](#)



Пока никто не оценил или не поделился оценкой по этому индикатору

### Разделы

Знание HR-процессов и инструментов

ITHR2.1

ITHR2.2

Hard Skills

Системное мышление и принятие решений

Организация деятельности

Гибкость и управление изменениями

Письменные коммуникации

Ведение переговоров

Работа в команде

Обратная связь

Развитие

Эмоциональный интеллект


Нацеленность на результат

Планирование и контроль

Мотивация и развитие

[Как правильно оценить?](#)

# Контур.Матрица



Имя Фамилия  
Менеджер по персоналу

Скрыть оценки других  
 Скрыть уровни индикаторов

Опубликовать

## Hard Skills

Знание отрасли, владение инструментами поиска и оценки кандидатов.

Назад Следующий блок

ITHR3.1 Intern

### Ориентируется на рынке труда IT, знает процесс разработки и основные роли в нем

- Разбирается в предметной области разработки, прошел технический блок в плане адаптации
- Знает, какие задачи решает команда разработки/продукт/подразделение/роль (в рамках которых ищет сотрудников)
- Умеет презентовать компанию и вакансию кандидатам
- Знает основных конкурентов Контура на рынке труда


Цель на будущее  Пример проявления  История оценок

Твоя оценка

Оценка перенесена с прошлого периода автоматически

Да  Редактировать оценку

Оценки других




Пока никто не оценил или не поделился оценкой по этому индикатору

ITHR3.2 Intern

### Владеет инструментами IT-сорсинга

- Умеет искать кандидатов на разных интернет-ресурсах (job-сайты, проф.ресурсы, соц.сети, мессенджеры)
- Использует плагины, boolean search и x-ray запросы для поиска кандидатов

Оценки других



### Как правильно оценить?

Фильтр

Разделы

- Знание HR-процессов и инструментов
- Hard Skills** ✓
  - ITHR3.1
  - ITHR3.2
  - ITHR3.3
  - ITHR3.4
- Системное мышление и принятие решений
- Организация деятельности
- Гибкость и управление изменениями
- Письменные коммуникации
- Ведение переговоров
- Работа в команде ✓
- Обратная связь
- Развитие
- Эмоциональный интеллект
- Нацеленность на результат
- Планирование и контроль
- Мотивация и развитие

# Контур.Матрица



Имя Фамилия  
Менеджер по персоналу  
Группа IT-подбора

ФР

НР



Кнопка уехала на вкладку Матрица

Цели и результаты Обратная связь Зарплата Мои заметки **Матрица**

01.10.2021 - 31.03.2022

Сравнение матриц



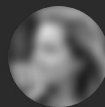
1 расхождение индикаторов



Открыть >



# Контур.Матрица



Имя Фамилия

Менеджер по персоналу

Группа IT-подбора

ФР



НР



Кнопка уехала на вкладку Матрица

Цели и результаты Обратная связь Зарплата Мои заметки Матрица

С 1 октября

По умолчанию обратную связь увидят только руководители



Добавить обратную связь



Маша великолепна, мне очень комфортно работать с ней.

Меня очень радует качество кандидатов.

Чувствую, что Маша всегда старается помочь.

У меня нет какой-то мощной фактологии про ее работу, но я и не знаю, как еще она могла бы делать свою работу лучше.

27 октября 2021



С Машей мне стало работать комфортнее, я вижу инициативу и желание довести задачи до результата. Маша сама генерит задачки и решения к ним, собирают всю необходимую информацию. Это я больше про HR партнера, с подбором и так было все хорошо.

26 октября 2021 [👁 Видят только руководители](#)



Маша огонь! С ней приятно работать и проводить собеседования) Маша помогает и в адаптации ребят, отвечает на 100% вопросов.

Спасибо за ликбез по стажировкам! Очень помогла!

25 октября 2021



Мне очень нравится работать с Машей. Все организуется в лучшем виде, я не беспокоюсь ни о чем, все что озвучивается на встрече делается, остается только принимать приглашения :) Нравится как Маша ведет встречи. Все необходимое она спрашивает вначале у кандидата, нам остается спросить детали. Регулярно оказывается, что Маша спрашивает то что я спрашивал на прошлой встрече с другим кандидатом. Пополняет свой банк вопросов и отнимает мой хлеб! Шутка конечно, но здорово что HR так погружен в специфику и свободно в ней себя чувствует. Нравится еще что Маша активно дополняет наши впечатления от кандидата, мы к ней прислушиваемся и у нас получается такое общее единое мнение. Маша нам в этом очень помогает. Спасибо Маша за твою работу и за то что мы нашли таки

# Профит модели развития IT-рекрутера

- Развитие людей осознанное, процесс оценки прозрачный

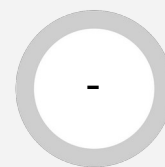


# Профит модели развития IT-рекрутера

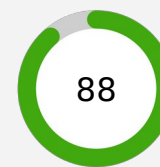
начало 2021

Обучение  
и развитие

88



Есть возможности  
обучения

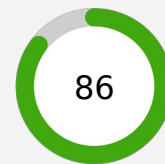


Развитие  
▼ 3

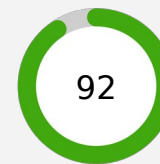
конец 2021

Обучение  
и развитие

89



Есть возможности  
обучения



Развитие  
▲ 4

Я понимаю, по каким критериям оценивается моя работа **Скорее согласен** С матрицей компетенций стало куда понятнее

# Профит модели развития IT-рекрутера

- Развитие людей осознанное, процесс оценки прозрачный
- К грейдам привязаны зарплатные вилки

# Профит модели развития IT-рекрутера

- Развитие людей осознанное, процесс оценки прозрачный
- К грейдам привязаны зарплатные вилки
- HR достигают больших результатов

# Профит модели развития IT-рекрутера

- Развитие людей осознанное, процесс оценки прозрачный
- К грейдам привязаны зарплатные вилки
- HR достигают больших результатов
- Проще оценивать людей на входе

# Профит модели развития IT-рекрутера

- Развитие людей осознанное, процесс оценки прозрачный
- К грейдам привязаны зарплатные вилки
- HR достигают больших результатов
- Проще оценивать людей на входе
- Понимаем, как растить людей внутри

Спасибо!

Екатерина Галкина

@galkinakatya

sep@skbkontur.ru

Контур