



+

Матрица Soft-skills в IT: зачем нужна и как разработать

+ София Романова



Сотрудники CDEK IT

500+
специалистов

Разработчики
Тестировщики
Специалисты ТП
DevOPS и DBA
Системные администраторы
Проектировщики интерфейсов
...

За профессиональное развитие
и критерии hard-skills
отвечают Гильдии

HR оценивает soft-skills
Технический эксперт оценивает hard-
skills и принимает итоговое решение

Предпосылки разработки матрицы

- Сотрудники не понимают критерии оценки soft-skills:
"Мне сказали, что я не дотягиваю до Senior, но я так и не понял почему"
- Разные HR оценивают по-разному
- Разные представления о грейдах и их роли у руководителей и экспертов

Низкая мотивация
сотрудников

Разброс
компетенций у
сотрудников одного
рейда



ОС руководителя:

*Все отлично, и я за то, чтобы
дать новый грейд, поскольку
сотрудник:*

- вовремя делает порученные задачи,
- качественно пишет код,
- конфликтов нет, в целом приятный в общении.

Что не так:

- решает только поставленные задачи (в команде есть техлид)
- не участвует в процессах обсуждения
- не знает над чем работают в других командах



Качество ↓

Время ↑

Деньги ↓

Особенности нашей матрицы

- Грейд - это качественно иное выполнение функционала
- К компетенциям прошлого грейда добавляются другие их проявления
- В матрице главное - поведенческие индикаторы
- То, как сотрудник выполняет функционал (а также потенциал к выполнению), определяется Soft-skills -> единая матрица Soft-skills для всех ИТ-специалистов
- Сотрудник переходит на грейд, если уже выполняет функционал этого грейда

Этапы разработки матрицы Soft skills



Анализ рынка



**Мозговой
шторм в
фокус-группах**



**Аналитика
данных и
составление
матрицы**



**Определение
наиболее
важных
Soft skills**



Внедрение

1. Анализ рынка

t: ≈ 8 часов в течении 2 недель

Задача этапа:

- разработать матрицу Soft skills в связке с представлениями рынка

- Искали и анализировали матрицы других компаний, изучали теорию
- Посмотрели подходы к грейдам у 8 компаний

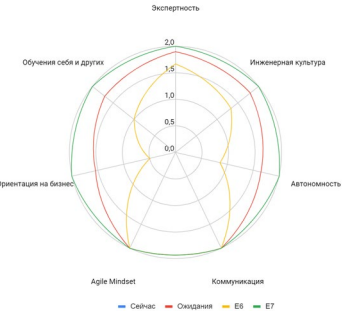
Сложность этапа:

матрицы с разной степенью детализации - разные основания, не понятно что взять за основу, на кого опереться

Примеры матрицы других компаний



	Навыки	Самостоятельность	Оценка менеджера
Энергичность	6	Берет задачи с высокой степенью неопределенности, в которых нет ясного результата и неясно, что нужно сделать. Исследует, анализирует, сравнивает альтернативы и предлагает решение. Видит большую картину в целом (БМ, фронт, мобильные приложения, БИ), когда разрабатывает решение.	0 + 2 +
	6	Видит креативные, нестандартные и более длительные и масштабные проекты.	0 + 2 +
	6	Тщательно выстраивает базу, платформу и систему на экспертных ресурсах.	0 + 2 +
	6	Оценивает долгосрочные технологические риски и предлагает способы их минимизации.	0 + 2 +
	6	Предлагает технические подходы или конструкции, которыми используются другие инженеры.	0 + 0 +
	7	Создает продукты, которые удовлетворяют текущие потребности своей команды и конкурентов других дивизионов элс. Его продукты легко расширять под будущие потребности.	0 + 2 +
	7	Среднее	0,00 1,71
Интеллектуальность	6	Знает, в каких случаях стандартные инструменты и технологии будут недостаточно эффективными. Анализирует и создает альтернативные решения.	0 + 0 +
	6	Системно контролирует важные технологические детали. Ты другосуд, чтобы тренды затормозили процесс разработки. Доносит до владельцев бизнеса важность технологических изменений.	0 + 0 +
	6	Системно выявляет небезопасные подходы и/или уязвимости в рамках Soft Skills и в словах. Делит коллегами экспертные знания по сложным темам. Задаёт правдивые вопросы. Использует аргументы, которые подтверждают выбранное решение и вызывают скептические предположения.	0 + 0 +
	6	Системно и вникает новые подходы и технологии в рамках компании. Определяет их пользу и применимость. Сопоставляет новые технологии со всеми stakeholders и интерформальными командами. Следует за всеми значимыми сдвигами, индустриальными и академическими технологиями, анализирует обратную связь по трендам.	0 + 0 +
6	Видит актуальную и потенциальную документацию по продукту, которая относится на 80% вопросов пользователей.	0 + 0 +	



Подходит

- Матрица только для софтов
 - Исследовательский подход выяснили что нужно для каждого грейда с помощью вычислений
 - Навыки для каждого грейда не только для senior, подробно для всех
 - Способ развития индивидуален
- Этот "учебник" подходит не всем

Не подходит

- Нет поведенческих индикаторов
 - Учитывается от какого грейда важна компетенция
- высокий риск разной интерпретации и оценки
- Есть риск, что у важной компетенции не будет зачатков

Подходит

- Компетенции для каждого грейда с индикаторами
 - Оценка по примерам поведения
- структурированность и четкость параметров оценки, единое понимание
- есть четкое обоснование для оценки

Не подходит

- Для каждого грейда - свой список индикаторов
 - Не всегда понятны основания для систематизации
 - Итоговая оценка на основании среднего значения
- Не всегда прослеживается взаимосвязь с другими грейдами
- Где-то сильный заход на hard-skills, разные матрицы для разных профилей,
- Акцент на количестве, а не на "качестве"

2. Мозговой штурм в фокус-группах

t: ≈ **10 часов** в течении 1 недели (по 1,5-2 часа на группу + 3 часа на подготовку)

Задачи этапа:

- сформировать единое представление о грейдах в нашей компании;
 - выделить понятные критерии для объективной оценки сотрудника на каждом грейде
-
- Собрали 4 фокус-группы от 5 до 8 человек (специалисты разработки и техподдержки, тестировщики, аналитики, PM)
 - С помощью метода мозгового штурма получили примеры желаемого поведения на каждом грейде.

Сложность этапа:

многие изначально называли компетенции и им было сложно преобразовать их в поведенческие индикаторы: "Ожидаю то, толком не знаю что" ->

C: "должен ответственно решать задачи"

HR: "как именно и с помощью чего ты понимаешь, что решает задачи ответственно?"

Работа в фокус-группах



3. Аналитика данных и составление матрицы

t: ≈ 22 часа самостоятельной аналитической работы в течение 1 месяца + 9 часов для обсуждения с другими HR

Задача этапа:

- систематизация полученных данных;
- обеспечение планомерного развития сотрудников

- Проанализировали индикаторы, полученные в фокус-группах, разложили их по психологическим явлениям в развитии

Поведенческие проявления - > Чем обусловлены

- Конкретизировали индикаторы и дополнили отсутствующие (рейды других компаний)
- Сгруппировали полученные личностные характеристики с индикаторами по существующим корпоративным компетенциям

Сложность этапа:

разработать лаконичную матрицу и при этом не потерять смыслы

Объединение индикаторов и дополнение отсутствующих

Junior	Middle	Middle+	Senior	Principal
Просит дать обратную связь, посмотреть, оценить промежуточный результат	Вовремя дает обратную связь в процессе своей работы, если что-то идет не так (до непосредственного появления ошибки)	Запрашивает обратную связь/оценку своей работы/функционала по достижению итогового результата		



Junior	Middle	Middle+	Senior	Principal
Просит дать обратную связь, оценить промежуточный результат	Вовремя дает обратную связь в процессе своей работы (до непосредственного появления ошибки), запрашивает обратную связь у пользователя	Запрашивает обратную связь по достижению итогового результата, сам оценивает его с опорой на цели всего отдела.	При решении большинства задач руководствуется целями бизнеса, внутренними процессами и мнениями коллег, запрашивает у них обратную связь	В решении задач приоритет на улучшениях для бизнеса и его клиентов, собирает обратную связь из всех возможных источников

*Пример компетенции "Внешняя референция"

Объединение индикаторов и дополнение отсутствующих

	Junior	Middle	Middle+	Senior	Principal
Исполнительность	<p>Сам успешно решает типовые задачи (по разработанным стандартам), мониторит решенную задачу, в случае "аномалий" советуется с наставником; соблюдает процессы, принятые в компании, убеждается, что решение задачи соответствует командным критериям</p>	<p>Самостоятельно решает поставленную задачу, применяет ранее приобретенный опыт, советуется, если нужно, соблюдает процессы, принятые в команде</p>	<p>Ведет доверенный проект, мониторит его состояние, признает, что это его задача (и все, что с ней связано), а не другого специалиста</p>	<p>Мониторит/контролирует основные бизнес-процессы (их метрики)</p>	<p>Следит за противоречивостью изменений и внедряемых технологий в командах, корректной работы всей системы</p>
Принятие ответственности	<p>Признает и исправляет допущенные ошибки, их становится меньше; выделяет свои успехи и проблемные зоны, делает выводы (осуществляет самооценку), корректирует поведение в соответствие с аргументированной обратной связью, возникающими изменениями</p>	<p>Берет на себя, принимает реальные и возможные риски в решении задачи/проблемы, исправляет допущенные им ошибки, а также сам разрешает их последствия, осуществляет самооценку в контексте сильных и слабых зон более комплексно, развивает их (советуется с техлидом как)</p>	<p>Оценивает, анализирует свои действия при неудачах, преимущественно сам составляет план как развивать зоны роста (с учетом мнения коллег), осуществляет действия, в соответствие с этим планом</p>	<p>Принимает ответственность за решения и возможные риски за любые изменения в системе; знает свои сильные и слабые стороны, сильные - развивает, слабые - признает и компенсирует, в том числе компетенциями коллег</p>	<p>В ошибках на уровне команды, трийба/всего департамента видит и обозначает свою ответственность и принимает ее (выходит за рамки установленной "своей" зоны ответственности); сам ищет возможности для личного развития</p>
Организованность	<p>Следит за сроками выполнения своей задачи, фиксирует время, укладывается в сроки, планирует свое время на день с учетом приоритетности задач; если не укладывается в сроки, либо допустил ошибку, которая влияет на них, предупреждает об этом сам</p>	<p>Оценивает сроки выполнения своих задач, следит за сроком выполнения связанных задач (задачи других членов команды), планирует свою работу в рамках недели</p>	<p>Самостоятельно планирует свои задачи и работу, а также других (микрокоманда, в рамках связанных задач)</p>	<p>Оказывает влияние на планирование задач команды и трийба (участвует в планировании), согласует и устанавливает сроки решения задач команды/отдельного специалиста</p>	<p>Влияет на планирование задач на уровне всей системы, согласует и устанавливает сроки решения кросскомандных задач</p>

Модель матрицы

Ответственность

Исполнительность

Принятие
ответственности

Организованность

Поддержание
процессов

Клиентоориенти рованность

Донесение
информации

Внешняя референция

Специфика
взаимодействия

Командность

Лидерство
(поддержка команды)

Ориентация на результат

Самостоятельность
в решении задач

Целенаправленность

Прогнозирование
исходов решений

Оптимизация
работы

Увлеченность делом

Проявление
инициативы

Ориентация на
достижение

Любознательность

Развитие других

x3

- консультирование и помощь в моменте
- рекомендации для общего развития
- инициирование передачи знаний

4. Определение наиболее важных Soft skills

t: ≈ 5 часов в течении 2 недель (подготовка и анализ результатов)

Задача этапа:

- выделить наиболее “критичные” критерии для каждого грейда

- “Метод вынужденного выбора” -> попросили 18 менеджеров и техлидов расположить в порядке значимости по 19 поведенческих индикаторов для каждого грейда (30-50 минут)
- Выявили критичные характеристики с помощью методов математической статистики: опирались на средние значения, но учитывали “дисперсионные выбросы”

Сложность этапа:

респондентам тяжело ранжировать 19 объемных пунктов =)

Ниже представлены формы поведения ИТ-специалиста грейда Junior (E1). Расположи их по степени важности/значимости для специалиста именно этого грейда!

1 - по твоему мнению очень важная/критичная,

15 - по твоему мнению наименее важная/критичная форма поведения из представленных.

- Спрашивает у наставника что лучше изучить, какую литературу, самостоятельно ищет и изучает дополнительную информацию, литературу, статьи, а также информацию, полученную от коллег и поначалу "противоречащую" имеющимся взглядам
- Делится с коллегами функциональными знаниями, когда это необходимо (новички, коллеги этого же грейда и др)
- Уважительно и тактично общается с коллегами, в том числе с менее компетентными, внимательно слушает собеседника, не переспрашивает одно и то же, прислушивается к мнению, признает свою неправоту, если она имеет место быть, контролирует свои эмоции, когда что-то не получается или не понятно
- Берется за более сложные задачи после освоения типовых
- Вовлекает коллег в свои задачи в случае необходимости, просит о помощи, сам вовлекается в решение проблем в команде, помогает коллегам, если не может помочь, перенаправляет к тому, кто сможет
- Если видит несоответствия в текущих регламентах и стандартах, транскрибирует наставнику/ПМУ, вносит предложения
- Иницирует и задает уточняющие вопросы для достижения результата, высказывается, что можно улучшить, какие видит проблемы
- Видит и обозначает возможности для себя в новых сложных ситуациях (адаптируется к изменениям), видит риски при выборе решения задачи
- Признает и исправляет допущенные ошибки, их становится меньше; выделяет свои успехи и проблемные зоны, делает выводы (осуществляет самооценку), корректирует поведение в соответствии с аргументированной обратной связью, возникающими изменениями
- Понимает суть переданной информации (также с помощью уточняющих вопросов), способен ее воспроизвести, просит дать обратную связь, оценить промежуточный результат
- Следит за сроками выполнения своей задачи, фиксирует время, укладывается в сроки, планирует свое время на день с учетом приоритетности задач; если не укладывается в сроки, либо допустил ошибку, которая влияет на них, предупреждает об этом сам
- Выявляет и синхронизирует план работы, срок выполнения и конечную цель; привносит что-то "свое" в решение задачи, не делает только по заданному шаблону (как показали ранее),
- Сам успешно решает типовые задачи (по разработанным стандартам), мониторит решенную задачу, в случае "аномалий" советуется с наставником; соблюдает процессы, принятые в компании, убеждается, что решение задачи соответствует командным критериям
- Задает сформулированные вопросы, понятные собеседнику, понятно и последовательно излагает мысли
- Самостоятельно ищет и изучает любую информацию, связанную с задачей, ищет другой вариант решения, если не получилось с первым, обращается за помощью, когда зашел в тупик, просит о помощи

Коротко о грейдах

Junior

- Сам изучает любую информацию
- Успешно решает типовые задачи
- Опирается на мнение наставника/техлида, коллег
- Проявляет инициативу в рамках своих задач

Middle

- Сам выбирает решение задачи
- Самостоятельно решает поставленную задачу, может сам оценить свою работу
- Дает и запрашивает обратную связь, сам уточняет важные детали по задаче
- Проявляет инициативу на уровне команды

Senior

- Принимает решения на уровне команды
- Решает проблемы и прогнозирует их
- Мониторит основные бизнес-процессы (их метрики)
- При решении задач опирается на цели бизнеса, внутренние процессы и мнения коллег
- Проявляет инициативу по продукту на долгосрочную перспективу

Самостоятельность
в решении задач

Исполнительность

Внешняя референция

Проявление
инициативы

Адаптация к
к изменениям

Middle +

- Сам принимает решения
- “Ведет” доверенный проект, мониторит его состояние
- Сам договаривается с другими, разрешает конфликты
- Проявляет инициативу на уровне продукта в краткосрочной перспективе
- Развивает других

Principal

- Принимает решения на уровне системы
- Следит за противоречивостью изменений и внедряемых технологий во всем ИТ в рамках компании
- При решении задач приоритет на улучшениях для бизнеса и его клиентов
- Собирает обратную связь из всех возможных источников

Коротко о грейдах

Junior

- Сам изучает любую информацию
- **Успешно решает типовые задачи**
- Опирается на мнение наставника/техлида, коллег
- Проявляет инициативу в рамках своих задач

Middle

- Сам выбирает решение задачи
- **Самостоятельно решает поставленную задачу, может сам оценить свою работу**
- Дает и запрашивает обратную связь, сам уточняет важные детали по задаче
- Проявляет инициативу на уровне команды

Senior

- Принимает решения на уровне команды
- Решает проблемы и прогнозирует их
- **Мониторит основные бизнес-процессы (их метрики)**
- При решении задач опирается на цели бизнеса, внутренние процессы и мнения коллег
- Проявляет инициативу по продукту на долгосрочную перспективу

Самостоятельность
в решении задач

Исполнительность

Внешняя референция

Проявление
инициативы

Адаптация к
к изменениям

Middle +

- Сам принимает решения
- **“Ведет” доверенный проект, мониторит его состояние**
- Сам договаривается с другими, разрешает конфликты
- Проявляет инициативу на уровне продукта в краткосрочной перспективе
- Развивает других

Principal

- Принимает решения на уровне системы
- **Следит за противоречивостью изменений и внедряемых технологий во всем ИТ в рамках компании**
- При решении задач приоритет на улучшениях для бизнеса и его клиентов
- Собирает обратную связь из всех возможных источников

5. Внедрение

(Активная стадия) t : **≈ 15 часов** в течении 3 недель

Задачи этапа:

- донесение матрицы до всех сотрудников - информированность
 - изменение “укоренившегося” представления об аттестации и роли нового грейда
-
- Презентация для команд и менеджеров, запуск в имеющихся каналах;
 - Разработка плана оценки софтов для HR;
 - “Проживание” матрицы сотрудниками через личный опыт работы с ней;
 - Внесение корректировок в случае необходимости

Сложность этапа:

принятие сотрудниками описанных ожиданий на каждом грейде и соответствие им



Вопросы?

Telegram: @SophiaRomanova

E-mail: sony182123@gmail.com

