



Перформанс ревью: добавляем системность к индивидуальному подходу

Константин Щеглов
CIO SuperJob.ru

Компания

- Команда SuperJob – более 250 человек / 70 инженеров разработки
- 30 млн резюме / 1.5 млн работодателей
- MAU 8-10 млн
- **Более 2 млн трудоустройств в год**
- Продуктоцентричный подход к разработке
- Новая бизнес-модель
- Оплата за отклик, а не за размещение вакансии

Какую проблему решали

- Высокая конкуренция за кадры в ИТ
- Демографическая яма: привет лихим девяностым!
- Конкуренция с Big Tech-компаниями
- Рост количества ИТ-компаний, отток кадров за границу и т.д., и т.п.
- Вывод: нужны способы нематериального привлечения и удержания кадров
- Ожидаемый результат – система профессионального развития сотрудников, привязанная к существующему перформанс ревью

Результаты беглого анализа

- У нас был выстроенный процесс перформанс ревью, но не было матриц компетенций
- Было штатное расписание, но был «зоопарк» с должностями и зарплатными вилками
- Вектор развития сотрудника и индивидуальные планы развития (ИПР) определялись «на глазок», а обучение – по запросу
- Разношерстные подходы к развитию сотрудников в разных направлениях

Команда

- Перформанс ревью департамента разработки, 70 человек
- Матричная структура: 7 функциональных направлений и 12 юнитов
- 4 направления разработки: Backend, Frontend, Android и iOS
- 3 инженерных направления: QA, DevOps и Service Desk
- 8 продуктовых юнитов: Работодатели, Соискатели, Старт, Коммуникации и т.д.
- 4 непродуктовых юнита: Эксплуатация, Платформа, DWH / ML, Поиск

О чем поговорим / Как решали проблему



Почему об этом рассказывает СЮ

- СЮ и HRD – лучший друг, товарищ и брат
- У HRD большая загрузка: Департамент продаж, Департамент маркетинга и аналитики, Департамент развития и т.д.
- Процессом перформанс ревью всегда владел СЮ, исторически сложилось
- Нужны сильные технические компетенции для составления матриц компетенций
- Будет интересно

Кому будет полезно

- HRD / HR BP, выстраивающим процессы перформанс ревью в своих компаниях
- СТО / СІО, которые вовлечены в процессы перформанс ревью
- ИТ-руководители любого уровня
- Сотрудники департаментов разработки: разработчики, тестировщики и т.д.
- Но обо всём – по порядку

Привлечение и удержание сотрудников



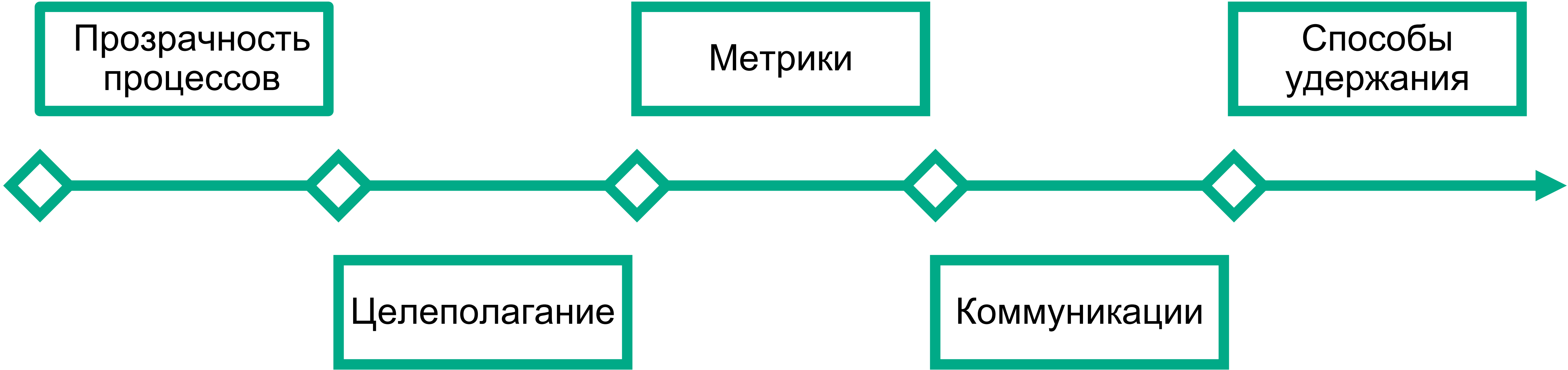
Наше преимущество №1

Социальная значимость проекта

Да, мы помогаем людям

SuperJob

Как мы изменили процессы



Продуктоцентричный подход

- Подход к разработке, основанный на метриках
- Выделили портфели продуктов, периметры и функции
- У каждого процесса есть единственный ответственный: мы отказались от коллективной ответственности
- Наши ответственные – продакт оунеры
- У ответственного есть ресурсы, полномочия и ответственность за результат
- А результат это что? Правильно, достижение поставленной цели

Целеполагание

- Проводим стратегические сессии раз в полгода: чаще – дорого
- Строим квартальные (тактические) планы: более продолжительные планы устаревают
- Работаем двухнедельными спринтами: при недельных спринтах очень большие накладные расходы на ритуалы
- К задачам привязали дерево метрик: от уровня компании до продуктовых юнитов
- Ключевые метрики компании: регистрации соискателей, отклики на вакансии и выручка

Метрики и цифры

- Нет метрик? Первая задача – определить метрики, вслепую двигаться нельзя
- Определили ключевые метрики для каждого продукта, проекта и процесса: OKR или KPI
- Контролируем достижение метрик, а не решение конкретных задач
- Разработали графики для контроля метрик (т.н. дашборды) и привили культуру их использования
- Технические метрики: time to market, overspent, время простоя системы и скорость загрузки сайта
- Для достижения метрик нужна сонаправленность усилий

Коммуникации и информирование

- Выстроили коммуникации внутри компании: раз в квартал мы рассказываем об успехах и неудачах в формате «План / Факт»
- Руководители направлений проводят ежемесячные встречи
- Синхронизация всех тимлидов в ИТ – раз в две недели
- Регулярный аудит количества, тайминга и состава встреч
- Коммуникация должна быть достаточной, но не избыточной

Условия труда: материальное

- Чудес не бывает: зарплата должна быть не ниже, чем в среднем по рынку
- Бонусная система – must have!
- Квартальные или годовые премии? Плюсы и минусы
- Регулярный пересмотр зарплат, ежеквартально
- Конкуренция с Big Tech компаниями: «Любишь? Отпусти!»

Условия труда: нематериальное

- Гибридный формат работы – наше преимущество в глазах разработчика
- Возможность работать в офисе: почему отказались от полной удаленки
- Обучение: курсы, семинары, конференции, митапы и т.д.
- Развитие DevRel: каждый кулик свое болото хвалит
- Корпоративы, мероприятия в офисе, возможно, в гибридном формате
- А теперь переходим к главной теме

Перформанс ревью



Зачем мы проводим перформанс ревью

- Рефлексируем о прошедшем квартале: хорошо, плохо, что можно улучшить
- Контролируем выполнение ИПР
- Планируем следующий квартал
- Согласуем премии и индексацию зарплат
- Планируем промежуточные контрольные точки – 1:1-встречи раз в две недели

Зачем мы проводим 1:1-встречи

- Позволяют осуществлять регулярную коммуникацию между сотрудниками
- Помогают получать своевременную обратную связь
- Выполняют функцию курилки для обмена новостями
- Служат местом обсуждения проблем
- Позволяют контролировать выполнение планов
- Подготовка к 1:1-встречам: пишем ревью на коллег и селф-ревью

Что сотрудник пишет о коллегах

- Пишем честно: не пересекались – ничего не пишем
- Нечего написать, например, из-за отпуска – так и пишем: «был в отпуске»
- Пишем конкретику: что было хорошо, что было плохо, что можно улучшить
- Не пишем «всё норм, Вася классный»

Что сотрудник пишет в селф-ревью

- Определяет основные задачи, разделяя задачи на «успех/не успех»
- Оценивает месяц и квартал, строит планы на следующий квартал
- Оценивает качество коммуникации с коллегами
- Анализирует успешность выполнения ИПР
- Дополнительно к перформанс ревью может запросить опрос 360

Почему мы отказались от регулярных опросов 360

- Ежеквартальные опросы вызывали негативный фидбек
- Сложно генерировать новую обратную связь по итогам нескольких месяцев
- Оставили проведение 360 только по окончании испытательного срока
- Опрос 360 можно заказать индивидуально в любое время

Что изменилось в перформанс ревью

- Описали систему грейдов
- Разработали матрицы компетенций
- Матрицы компетенций помогают нам определять индивидуальные планы развития сотрудников на будущий квартал
- Перформанс ревью гармонично сочетается с системой обучения сотрудников
- Изменили сам формат перформанс ревью

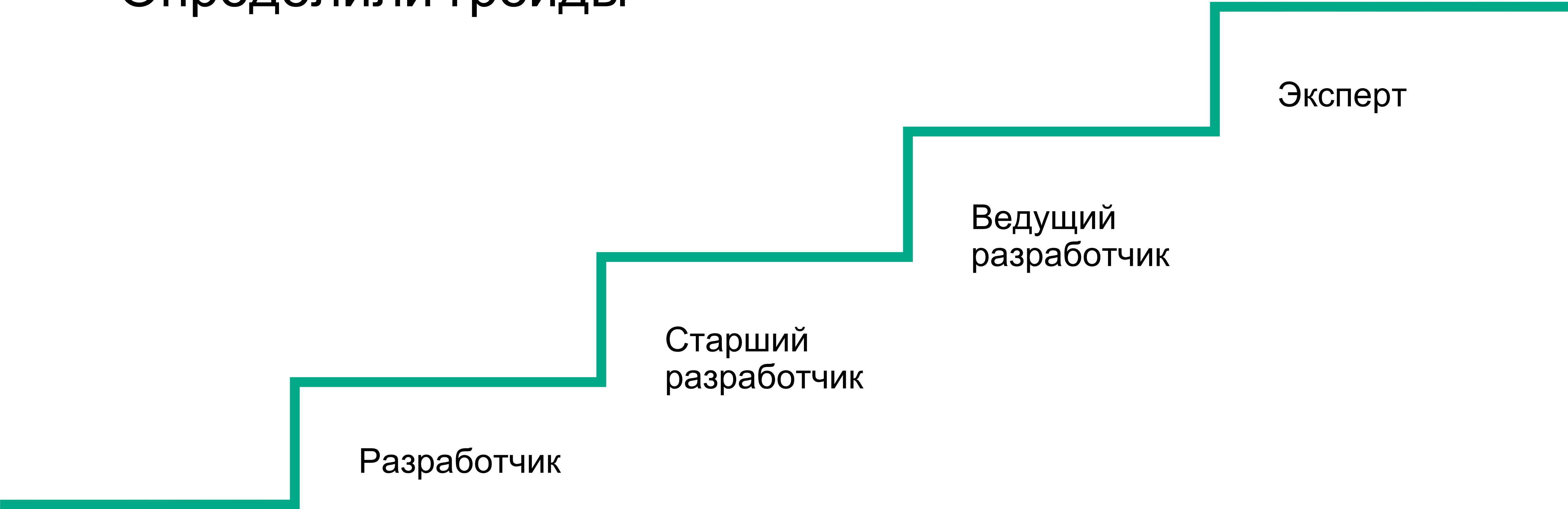
Итоговый формат перформанс ревью

- Перформанс ревью раз в квартал
- Время проведения – две недели после окончания квартала
- 1:1-встречи проводим раз в две недели
- Привязали к перформанс ревью процесс пересмотра грейдов, зарплат и квартального премирования

Грейды



Определили грейды



Стажёр

Разработчик

Старший
разработчик

Ведущий
разработчик

Эксперт

Каждый грейд разбили на 5 категорий (пример грейда «Разработчик»)



Что нам дала новая система грейдов

- 25 возможных грейдов для каждой позиции
- Зарплата для одной позиции «грейд – категория» фиксирована, это позволило уйти от зарплатных вилок
- Шаги между позициями – дискретны, размер шага 10 000 рублей (два примера)
- Сотрудники одного грейда и категории получают одинаковые зарплаты
- Зарплаты возрастают по мере увеличения грейда и не пересекаются
- Зарплаты грейдов не пересекаются: ведущий разработчик всегда зарабатывает больше старшего разработчика

Пример зарплаты грейда «Специалист» QA



Пример зарплаты грейда «Старший специалист» QA



Дополнительные плюшки обновленной системы

- Ушли от пересмотра зарплат по запросу
- Привязали индексацию зарплаты к ежеквартальным перформанс ревью
- Актуализируем зарплатные вилки раз в полгода
- Контролируем актуальность зарплат на перформанс ревью
- И всё вроде хорошо, но что делать с текущим штатным расписанием?

Изменения существующего штатного расписания

- Привели зарплаты и должности в соответствии с новой системой грейдов
- Исходили из текущих зарплат и должностей сотрудников
- Устранили явные несоответствия как по должностям, так и по зарплатам
- Растянули процедуру на полтора года
- Весь найм осуществляем с использованием новой системы грейдов, в основе которой лежат матрицы компетенций

Матрицы компетенций



Как определяем стартовые грейды и категории

- Матрицы компетенций: софт-скиллы и хард-скиллы
- Сформулировали четкие критерии выставления оценок:
 - 1 балл – не владеешь навыком совсем
 - ...
 - 5 баллов – можешь обучить навыку
- Сотрудник оценивает себя, руководитель – сотрудника
- Проводим встречу руководителя и сотрудника для калибровки оценок
- Это позволяет определить стартовый грейд и категорию сотрудника на основе полученных оценок его скиллов

Оценка софт-скиллов

- Софт-скиллы оцениваем по бинарной системе: либо «черное», либо «белое», нет полутонов как у хард-скиллов
- Отвечаем на вопрос «Есть ли проблемы с этим навыком?»: Да или Нет (пример)
- Задачи по прокачке софтов – индивидуальны
- Оценка софт-скиллов не участвует при определении грейда
- Определение конкретных задач для прокачки софт-скиллов – наша точка роста

Примеры оценки софт-скиллов

- Есть ли у сотрудника проблемы с **ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**?
Не требует напоминаний, любая порученная ему задача будет выполнена точно и в срок
Ответ «Да» или «Нет»
- Есть ли у сотрудника проблемы с **аргументацией**?
В общении сотрудник понимает суть вопроса и стоящую за ним проблему и сразу адресует к ней, способен четко и лаконично сформулировать и обосновать свои мысли и идеи
Ответ «Да» или «Нет»
- А с хард-скиллами все и сложнее, и проще одновременно

Оценка хард-скиллов

- Хард-скиллы мы оцениваем по пятибалльной системе, трехбалльная не подошла
- Каждый грейд – определенное количество баллов «от ... до ...» (три примера)
- Каждая категория – процент набранных баллов в грейде
- Отказались от классического светофора в пользу оттенков зеленого
- Не разделяем навыки по категориям: ориентируемся на суммарное количество баллов

Определение грейда на примере backend-разработчиков



Стажёр
51-70 баллов

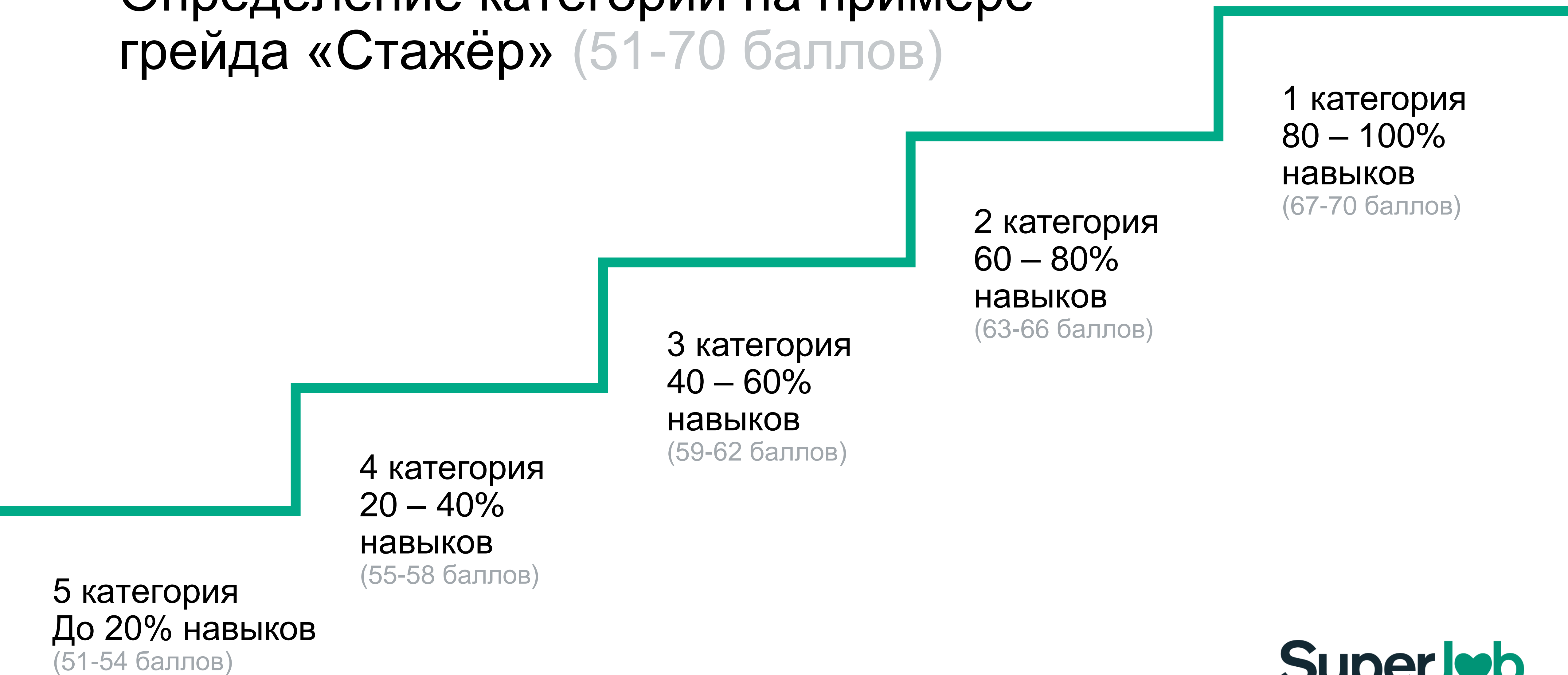
Разработчик
71-90 баллов

Старший
разработчик
91-110 баллов

Ведущий
разработчик
111-130 баллов

Эксперт
131-150 баллов

Определение категории на примере рейда «Стажёр» (51-70 баллов)



Пример оценки хард-скилла «Работа с требованиями»

1. Не проверяет требования, делает как написано, вопросы не задает
2. Видит проблемы на этапе реализации, может их обсудить
3. Видит проблемы на этапе проектирования, обсуждает их с заказчиком
4. Видит проблемы на этапе проектирования, обсуждает с заказчиком, предлагает свои способы решения
5. На этапе проектирования видит потенциальные проблемы после написания фичи, обсуждает их с заказчиком и предлагает свои способы решения

Что нам дали матрицы компетенций

- Повысили прозрачность оценки для всех участников процесса: мы задаем явные критерии для получения той или иной оценки по навыку
- Мы отказались от массового тестирования для проверки хард-скиллов – снизили уровень стресса в команде
- В любой момент времени мы можем выстроить команду «по росту»
- Доступна динамика профессионального роста сотрудников с течением времени
- На основе матриц компетенций мы определяем ИПР сотрудников на квартал

Индивидуальные планы развития



Индивидуальные планы развития (ИПР)

- На основе матриц компетенций выбираем задачи для ИПР
- 2-3 задачи на квартал на человека, больше решить не получается
- Задачи ИПР формулируем по методологии SMART: долететь до Марса на космическом корабле отечественного производства не позднее 2050 года
- Контролируем выполнение ИПР в течение квартала: 1:1-встречи раз в две недели и финальная встреча по итогам квартала
- Система обучения привязана к матрицам компетенций и ИПР

Обучение

- Самостоятельное обучение, как основа всего процесса
- Внутренние курсы: как собственной разработки, так и сторонние
- Внутренние онлайн- и оффлайн-митапы: обмен опытом
- Внешнее обучение: получение новых знаний и систематизация знаний
- Конференции: нетворкинг, новые идеи и расширение кругозора
- Обучение без отрыва от производства: получаем новые знания решая продуктовые задачи

Менторство

- Менторство – естественный механизм поддержки перформанс ревью
- Ментор – ведущий или старший разработчик
- Ментор отвечает на вопросы или помогает найти ответ
- Помогает с выполнением продуктовых задач и задач из ИПР
- ... но это тема для отдельного выступления

Перформанс ревью как элемент контроля ИПР

- Контролируем выполнение задач ИПР на итоговой встрече перформанс ревью в конце квартала
- Промежуточный контроль осуществляем на 1:1-встречах
- В рамках перформанс ревью планируем ИПР следующего квартала
- Проводим пересмотр грейдов и категорий
- Проводим пересмотр зарплат сотрудников
- Такие дела

Итого

6

Итого

- Система перформанс ревью стала более прозрачной
- Нам удалось увязать систему грейдов с матрицами компетенций и ИПР
- Отслеживаем динамику изменения навыков сотрудников с течением времени
- Сотрудники всегда знают, что нужно сделать, чтобы получить повышение грейда
- Внедрили систему развития сотрудников: мы можем предложить карьерный трек как стажеру, так и эксперту
- Теоретическая часть заняла полгода, внедрение – еще года полтора, это долгоиграющая итеративная история

Цифры департамента

- Перформанс ревью занимает две календарные недели
- Сотрудник тратит на подготовку селф-ревью примерно один час в квартал
- Продолжительность одной 1:1-встречи – до 30 минут
- Тимлид проводит с каждым своим сотрудником 6 встреч (3 часа) за квартал
- В среднем тимлид проводит 5 встреч со своими сотрудниками за две недели
- Но самый общительный у нас CIO – 12 встреч раз в две недели

Цифры СЮ

- Я трачу на 1:1-встречи шесть рабочих дней в квартал
- Это не только ИТ-шные встречи: СРО, HRD, директор по развитию и др.
- Два подхода: все встречи в один день или разнести встречи по календарю
- Предпочитаю 12 встреч в день, продолжительность каждой встречи – 30 минут
- Общение весь день, ага
- Кажется, что много? Но оно того стоит!

Индекс лояльности сотрудников

- 100% сотрудников назвали SuperJob лучшим работодателем
- Индекс лояльности SuperJob по итогам опроса равен 100%
- Сотрудники готовы рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым
- ... а сравнивать с 2020-2022 гг. смысла не имеет, разве что привести примеры

По результатам исследования
IT-бренда работодателя,
проведенного компанией ЭКОПСИ
в 2023 году

SuperJob

Константин Щеглов

Chief Information Officer

+7 926 623-60-12 (Telegram / WhatsApp)

k.shcheglov@team.superjob.ru

