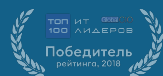


Как в BigTech компаниях решаются вопросы контроля и роста сотрудников

Сергей Полянин,
IT директор ККМП Тех



Суть проблемы

Трудовой договор регулирует отношения Бизнеса и Сотрудника.

Суть отношений: сотрудник продает время за деньги.

Из этого на базовом уровне прорастают **2 тревоги**:

- **Со стороны Бизнеса:**
Хорошо ли работают сотрудники, которым я плачу?
Отрабатывают ли они свои деньги?
- **Со стороны Сотрудника:**
Достойно ли мне платят за ту работу, которую я выполняю.



dream?

Кто и как решает эти тревоги?

Как решают эти вопросы в BigTech?



Самодисциплина

Самодисциплина - мечта или реальность?

Как сделать, чтобы сотрудники сами удерживали фокус на результатах.

Решение - ReportReview.

ReportReview - это периодическое, раз в полгода/год:

- Шаг 1. Рефлексирование о выполненной работе, формирование отчета.
- Шаг 2. Сбор обратной связи.



Грейдинг и Матрица компетенций

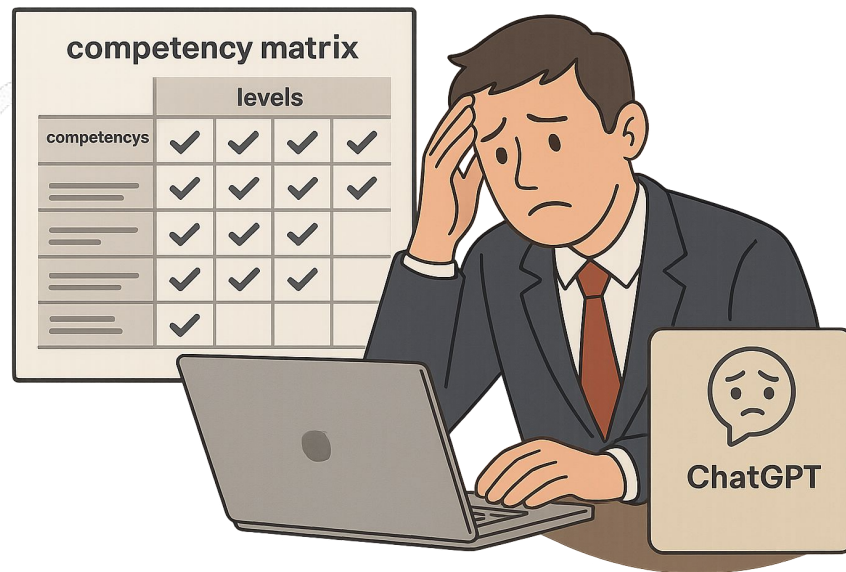
Грейдинг - все хотят и мало кто делает.

Почему?

Фундамент грейдинга - четкая и понятная матрица компетенций.

Сделать матрицу компетенций сложно - чтобы четко и ёмко сформулировать требования для каждой компетенции на каждом грейде для каждой должности нужно очень много времени.

Как показал опыт, ChatGPT (и другие LLM решения) не способны решить эту задачу - результат формальный и не применим на практике.



Пример Матрицы компетенций

10 должностных позиций в IT.

Для каждой должностной позиции:

- 20-25 компетенций
- 5 грейдов

Итого **более 1'000 описаний**,

которые по смыслу должны:

- быть понятными,
- быть выверены по смыслу,
- не пересекаться и не противоречить друг другу,
- не иметь двойных толкований.

Компетенция	Product Manager		Software engineer		TeamLead					
	Категория	Компетенция	Категория	Компетенция	Категория	Компетенция				
Сложность	SWE-1	Я решаю стандартные и хорошо известные задачи.	SWE-2	Я решаю задачи средней сложности, включая задачи на несколько компонентов. Я самостоятельно продумываю реализацию задач. Мне может потребоваться помощь в декомпозиции больших задач на подзадачи.	SWE-3	Я решаю сложные задачи с множеством зависимостей. Я декомпозирую свои задачи, даю точные оценки, ретроспективно улучшаю их.	SWE-4	Я лидирую разработку и реализацию крупномасштабных и сложных проектов.	SWE-5	Я лидирую решения стратегических проектов и задач, критически важных для бизнеса. Я имею широкий кругозор библиотек, платформ и систем, на которые полагаюсь, что позволяет мне экспертно их применять.

Рост эффективности сотрудников

Сегодня **one-to-one** встречи достаточно модное явление. Но эффективны ли они на самом деле?

Цели и задачи one-to-one встреч - в формате личной и конфиденциальной беседы:

- укрепить доверие между руководителем и сотрудником,
- обеспечить эффективное рабочее взаимодействие,
- **способствовать профессиональному развитию** сотрудника обсуждая его:
 - задачи, прогресс, трудности,
 - цели и планы на будущее.

Как превратить one-to-one встречи из формальности в инструмент роста эффективности?



GradeCheck на one-to-one встречах

GradeCheck - процедура проверки соответствия сотрудником грейду (текущему и целевому).

GradeCheck может быть:

- Selfcheck - сотрудник рефлексировает над своими результатами, амбициями, целями.
- Внешняя - руководитель или другие сотрудники оценивают соответствие грейду.

GradeCheck позволяет:

- Мониторить развитие сотрудника от грейда к грейду.
- Дает сотруднику понимание, что и зачем развивать.



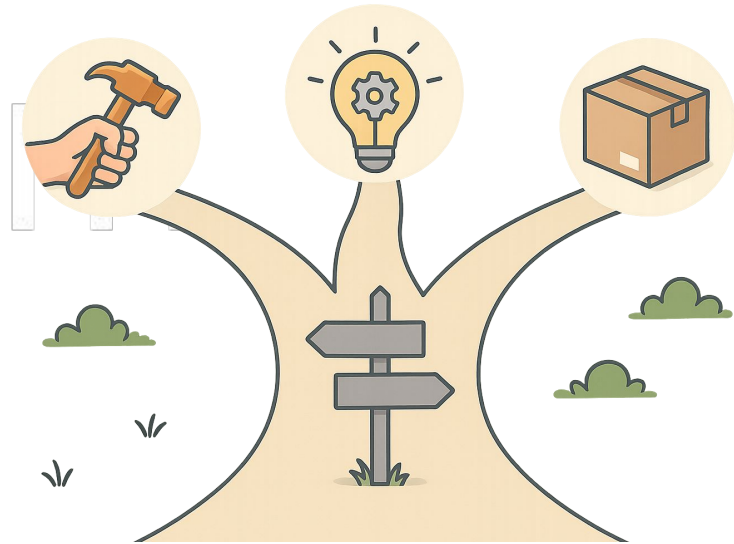
dream

GradeReview - процедура, в рамках которой определенная комиссия изучает ReportReview и GradeCheck сотрудников и оценивает их соответствие занимаемым грейдам.



Инструменты

- Использование продуктов широкого применения, таких как, например, Excel.
- Можно реализовать инструмент, заточенный под свои процессы.
- Найти подходящий готовый продукт, например [dreamteam](#)

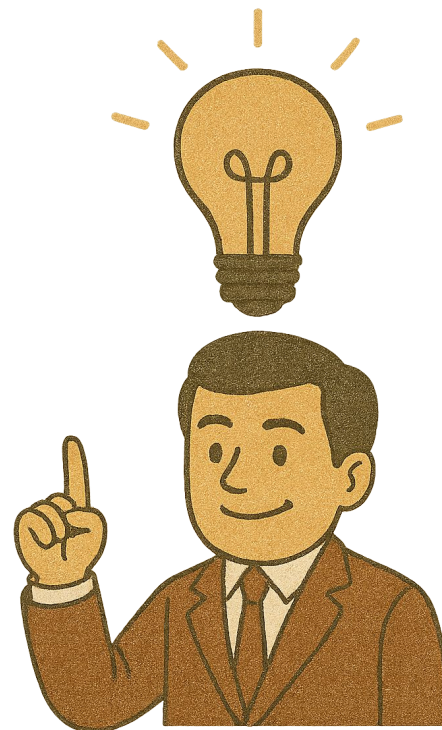


2 тревоги:

- **Со стороны Бизнеса:** Хорошо ли работают сотрудники, которым я плачу? Отрабатывают ли они свои деньги.
- **Со стороны Сотрудника:** Достойно ли мне платят за ту работу, которую я выполняю.

2 решения:

- **ReportReview** формирует культуру дисциплины и самодисциплины.
- **Грейдинг** позволяет добиться справедливости оплаты труда и структурирует процессы развития.



Что дает внедрение ReportReview + грейдинга?

Топ-менеджменту, собственникам:

- **Самодисциплина сотрудников** — не нужно бегать за каждым и контролировать. Все понимают: если халтурить, нечего будет написать в отчёте, и будут низкие оценки.
- **Повышения зарплаты — системные и обоснованные.**



Сотрудникам:

- **Понимание**, на какой я нахожусь позиции и почему, а также **что нужно сделать**, чтобы перейти на следующий грейд.
- **Ощущение справедливости** уровня моей заработной платы.



Спасибо за внимание!



Сергей Полянин
IT Директор ККМП Тех

   +7.916.692.6074

 @spolyanin

 sergey.polyanin@kkmp.tech