

Автоматизация управления рисками по людям

В 2021 году у нас
случилась проблема 🍌

**Общая текучесть
производственного
персонала в 2-ом
полугодии составила**

25%

Почему это **плохая новость?**

 **Снижается
стабильность** команды

 **Больше затрат** на подбор
и онбординг

 **Теряется экспертиза**
на проектах

 **Сложнее прогнозировать
Head Count года***

* **Head Count года** — количество персонала на конец года (с учётом текучести и чистого прироста персонала), чтобы покрыть потребности наших проектов

Анализ проблемы

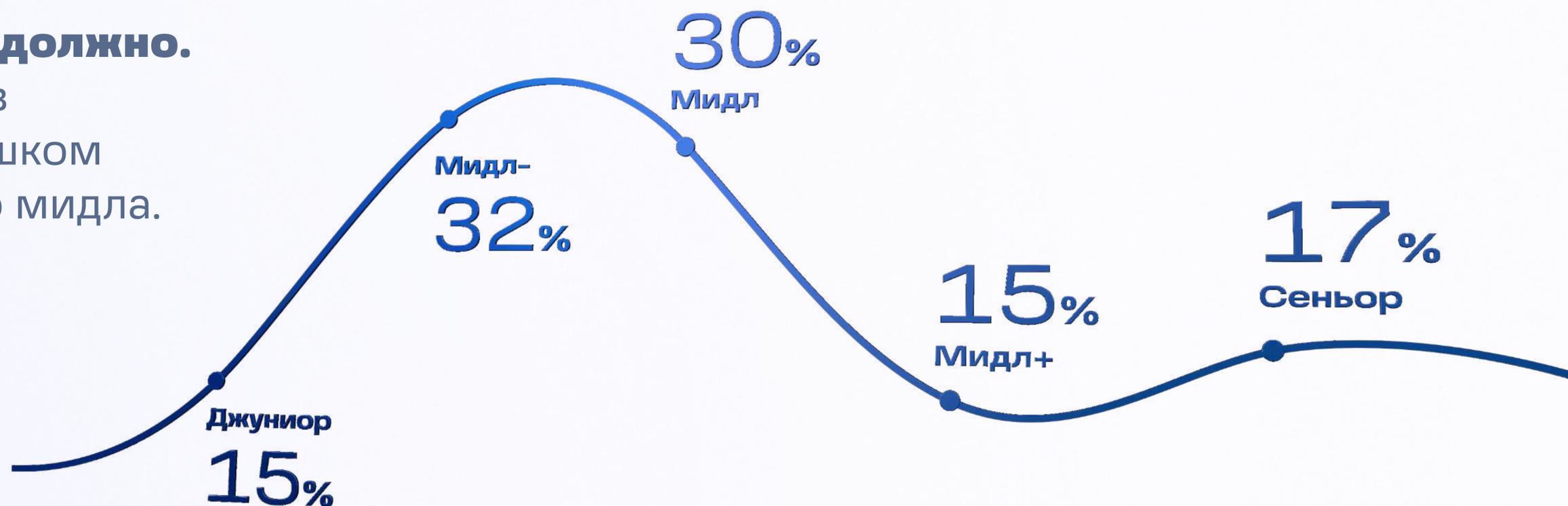




Мы начали с **анализа распределения грейдов** в нашей команде. На конец проблемного полугодия картина выглядела так:

Спойлер: так быть не должно.

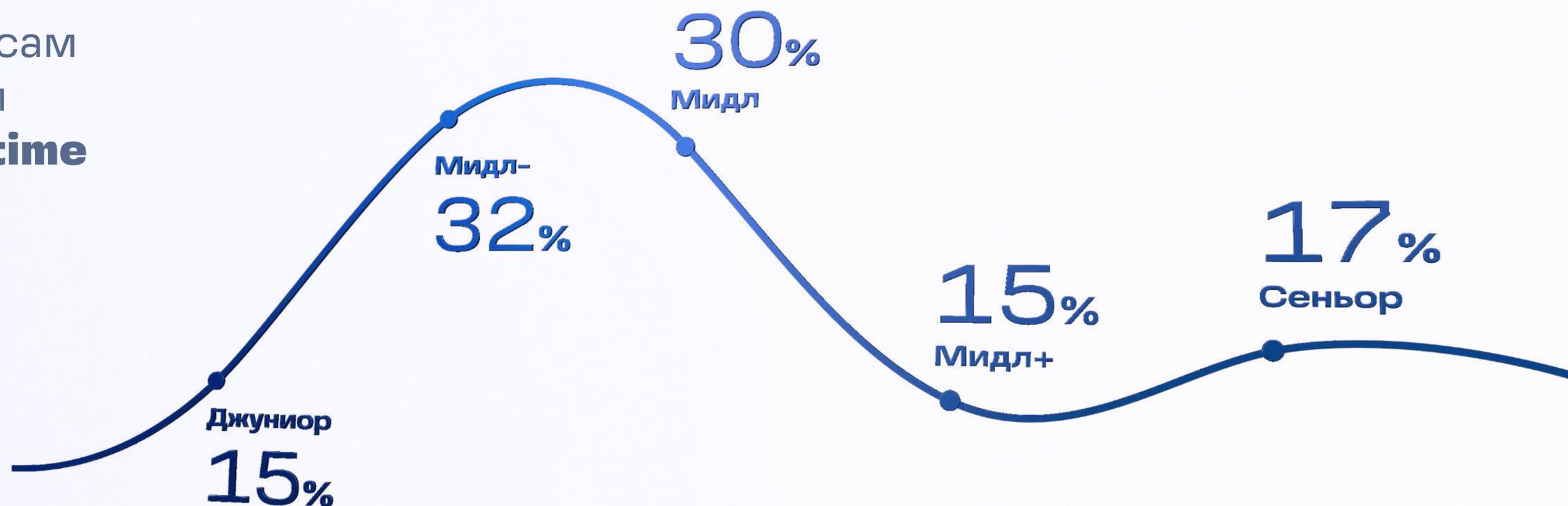
Слишком много мидлов на одного синьора, слишком много джунов на одного мидла.





Дисбаланс грейдов **негативно** влияет на текучесть кадров

Плюс он не существует сам по себе — вместе с ним **нужно учитывать Lifetime сотрудника.**





Наша гипотеза для
решения проблемы

**Нужно
избавляться
от дисбаланса**

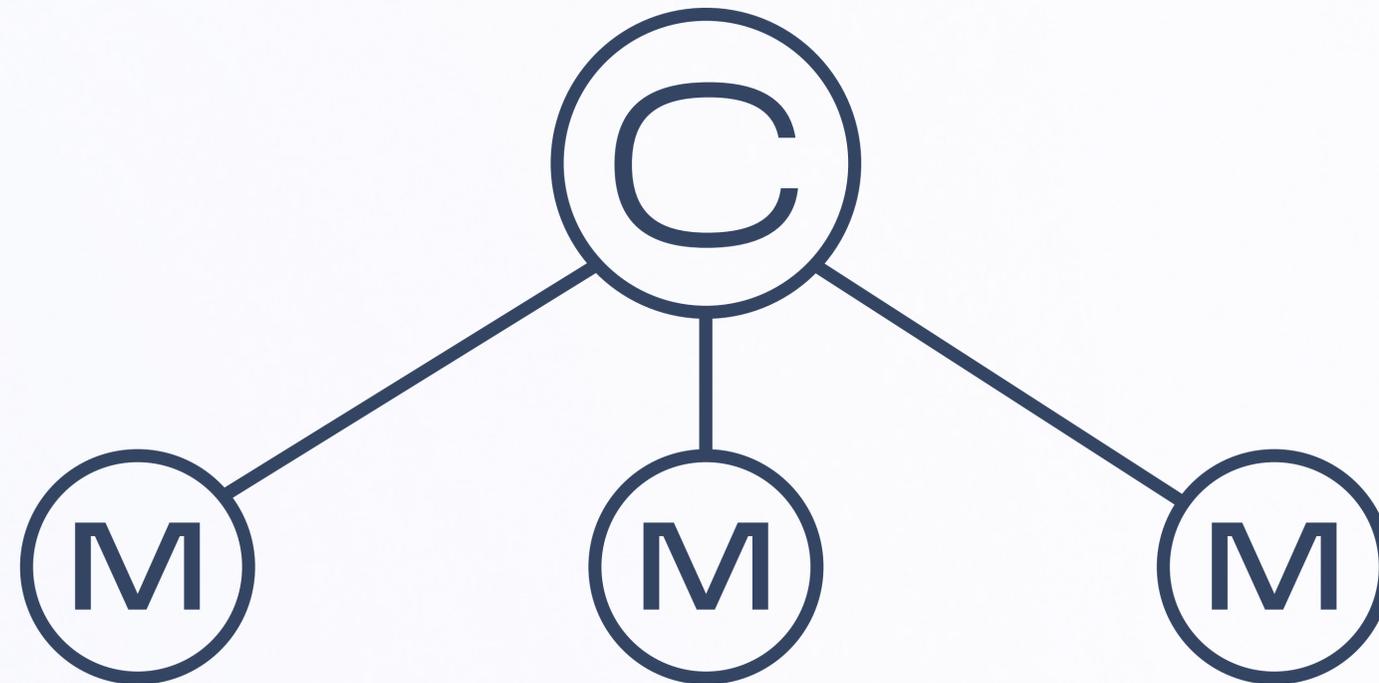




Как искать баланс? **Работать над распределением грейдов** в команде

Мы пришли к схеме **идеального распределения:**

На одного сеньора — 2-3 мидла



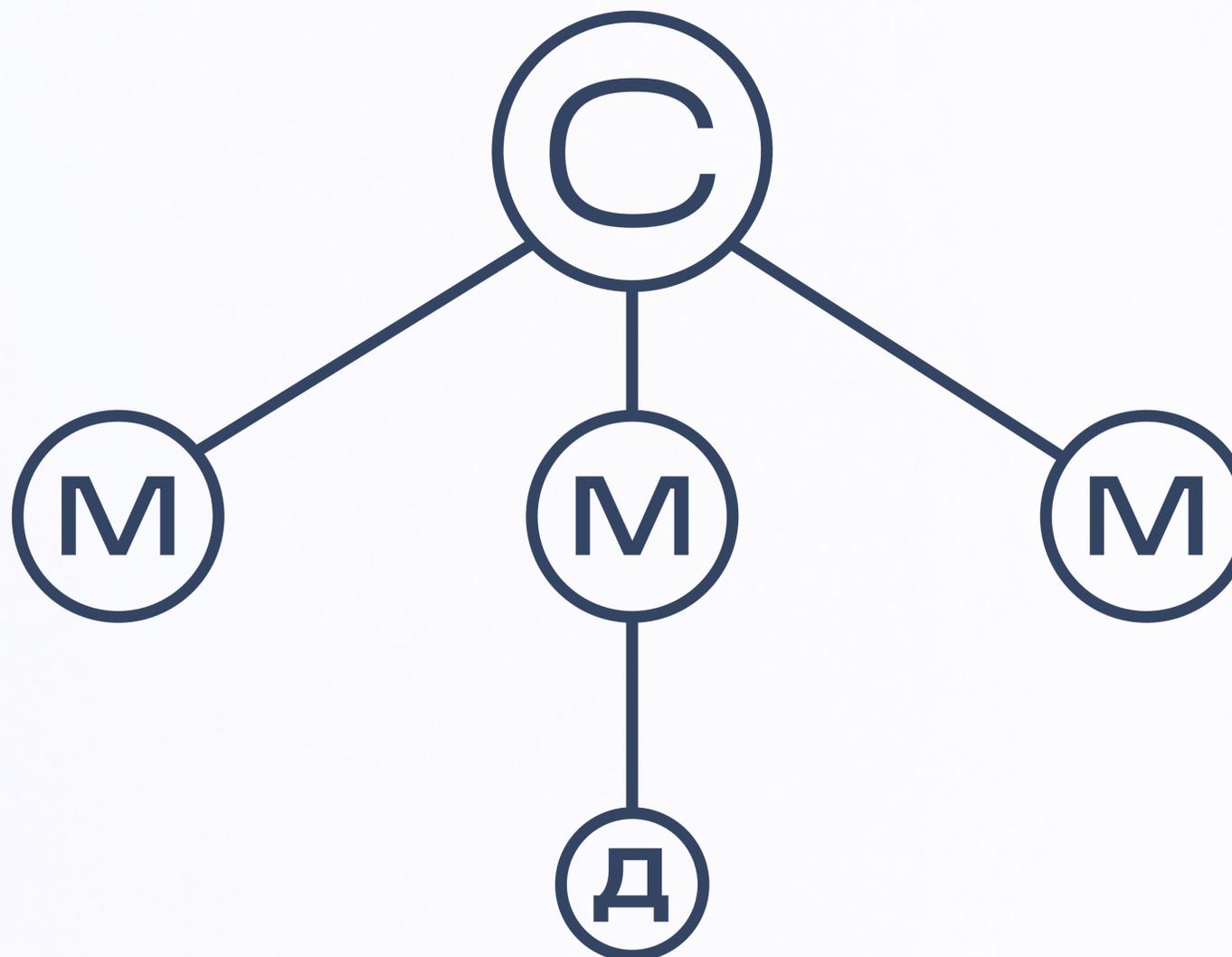


Как искать баланс? **Работать над распределением грейдов в команде.**

Мы пришли к схеме **идеального распределения:**

На одного сеньора —
2-3 мидла

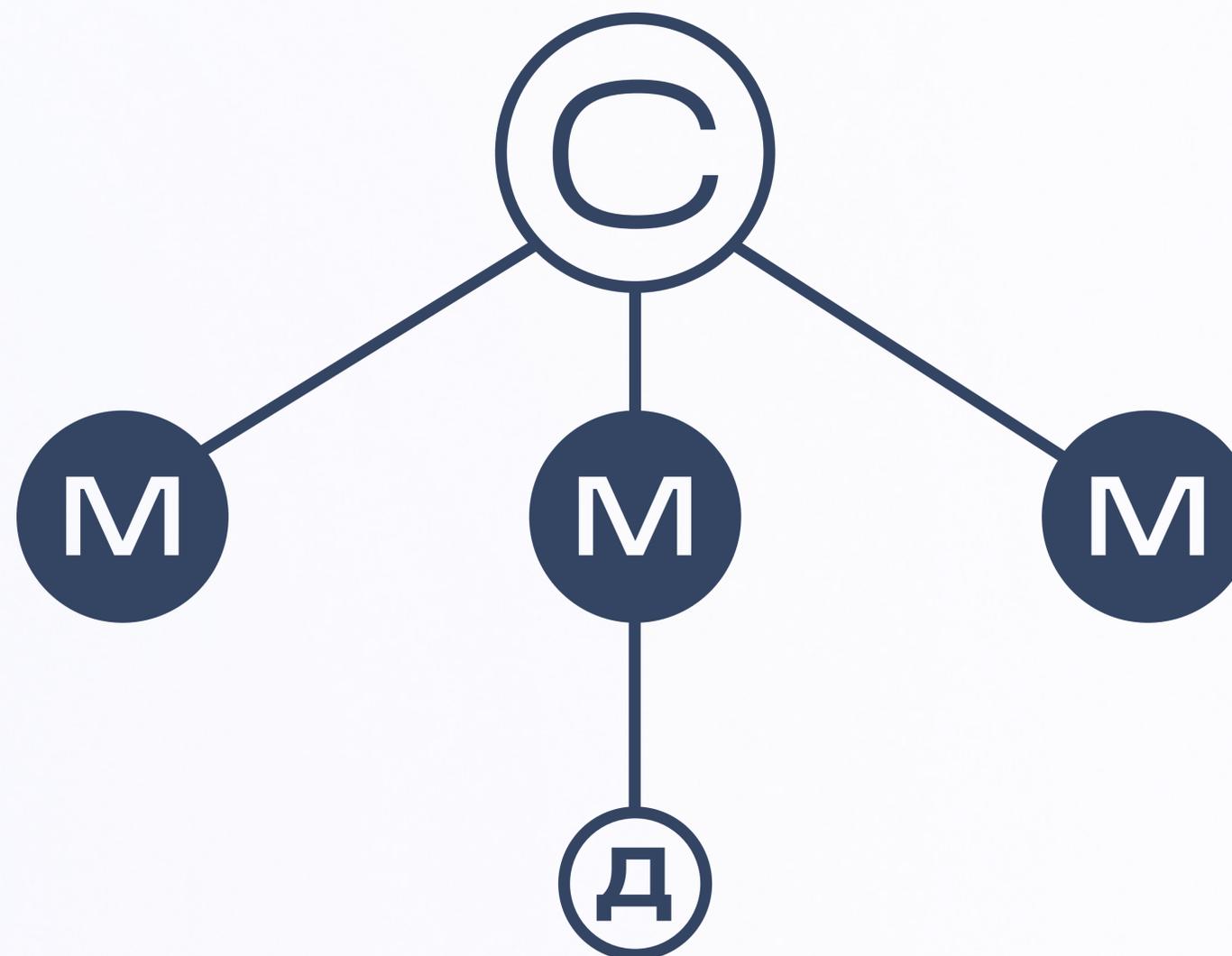
на 2-3 мидлов —
1 джун





Основная движущая сила при таком раскладе — мидлы

Сеньоры при этом не перегружены и успевают заниматься менторством, а **у джунов большой потенциал** для развития, потому что есть доступ к опытным товарищам





По нашей гипотезе **такая ячейка более устойчива и сыграна.**
У специалистов ниже скорость выгорания.

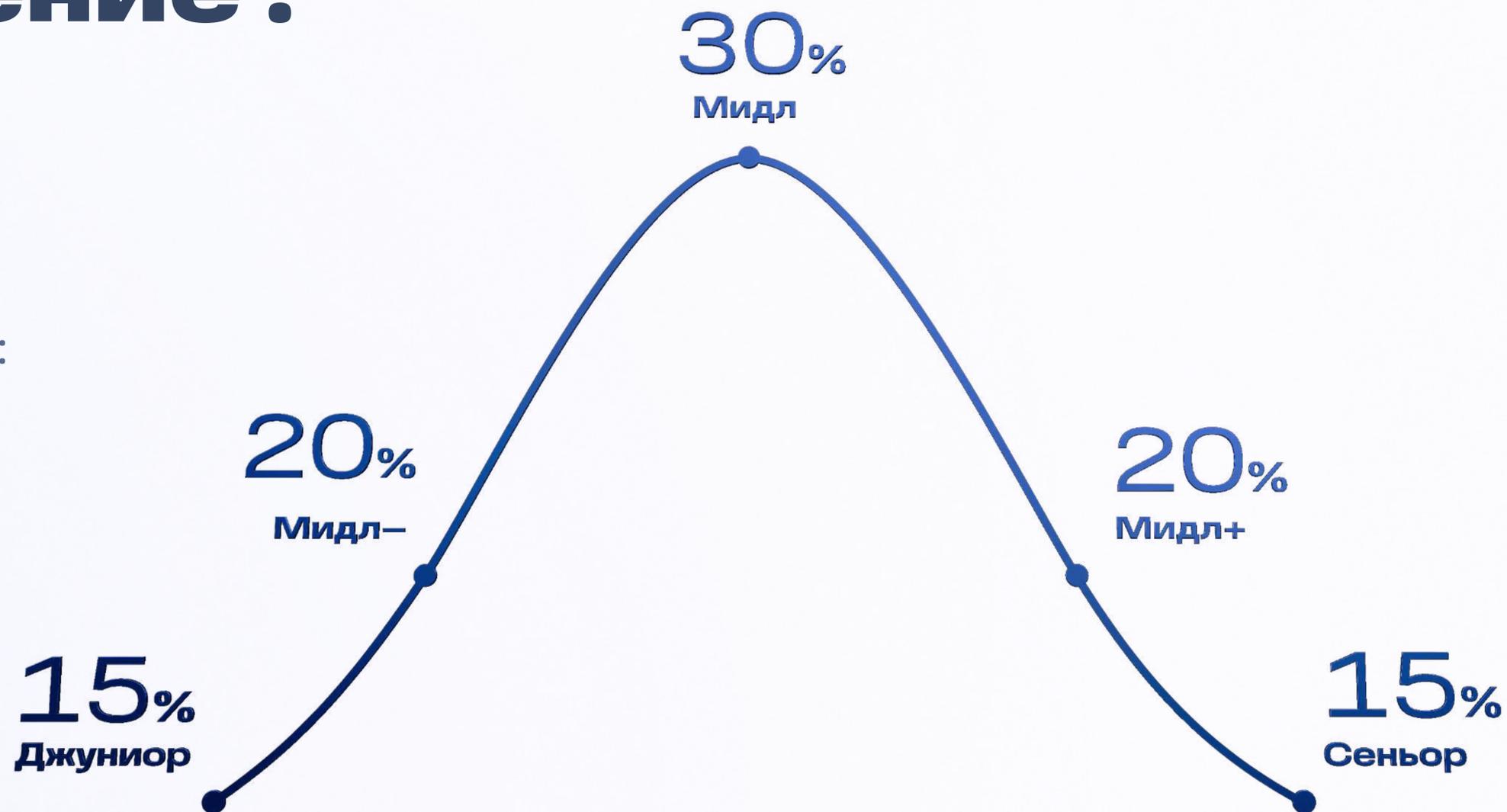




Как выглядит такое распределение?

Целевой график

при достижении такого распределения выглядит так:

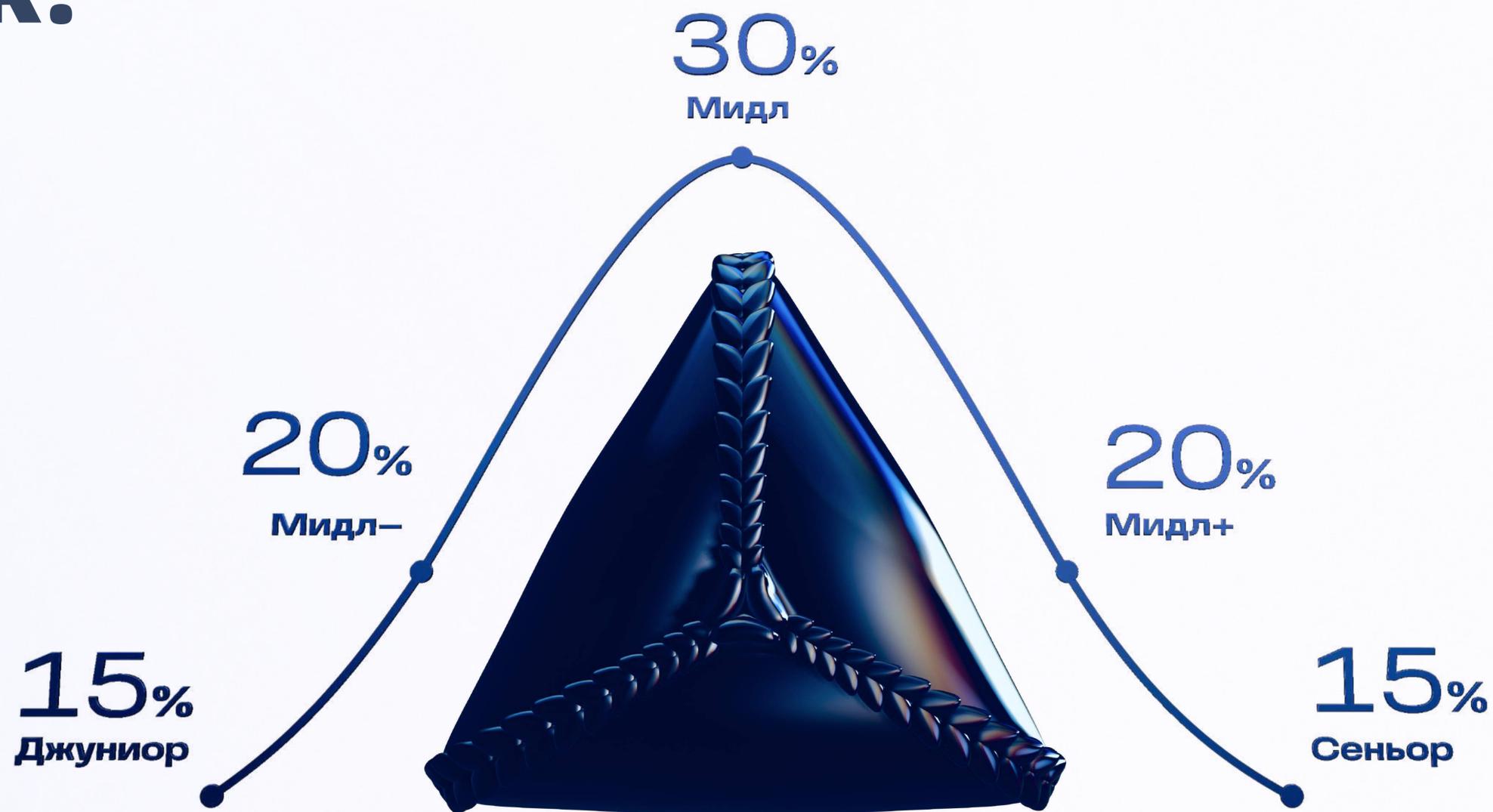




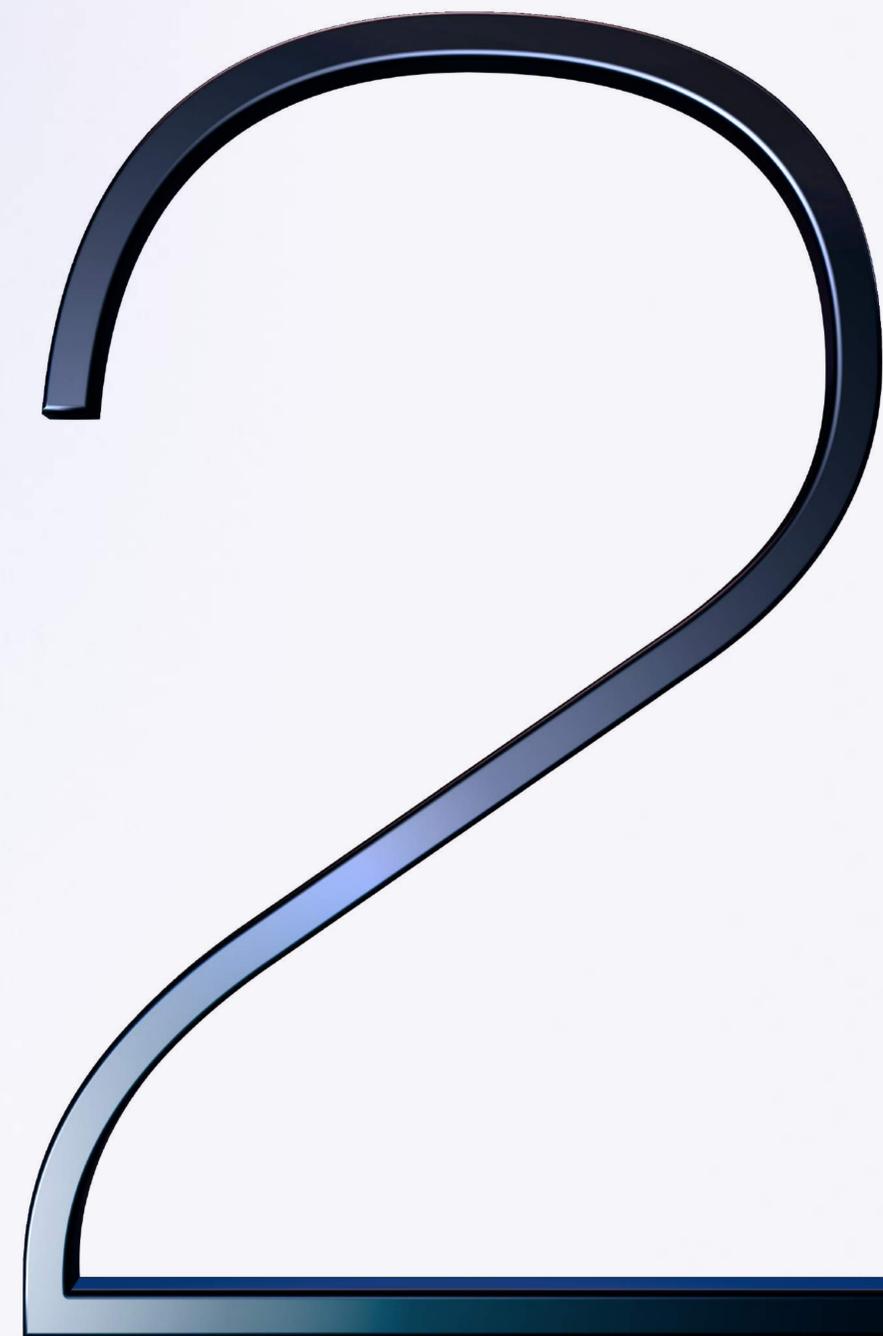
Это же треугольник!

Мы плавно подошли к нашему **внутреннему HR-проекту под кодовым названием «Идеальный треугольник»**.

О чем он и какие результаты показал? Рассказываем.



**Проект
«Идеальный
треугольник»**





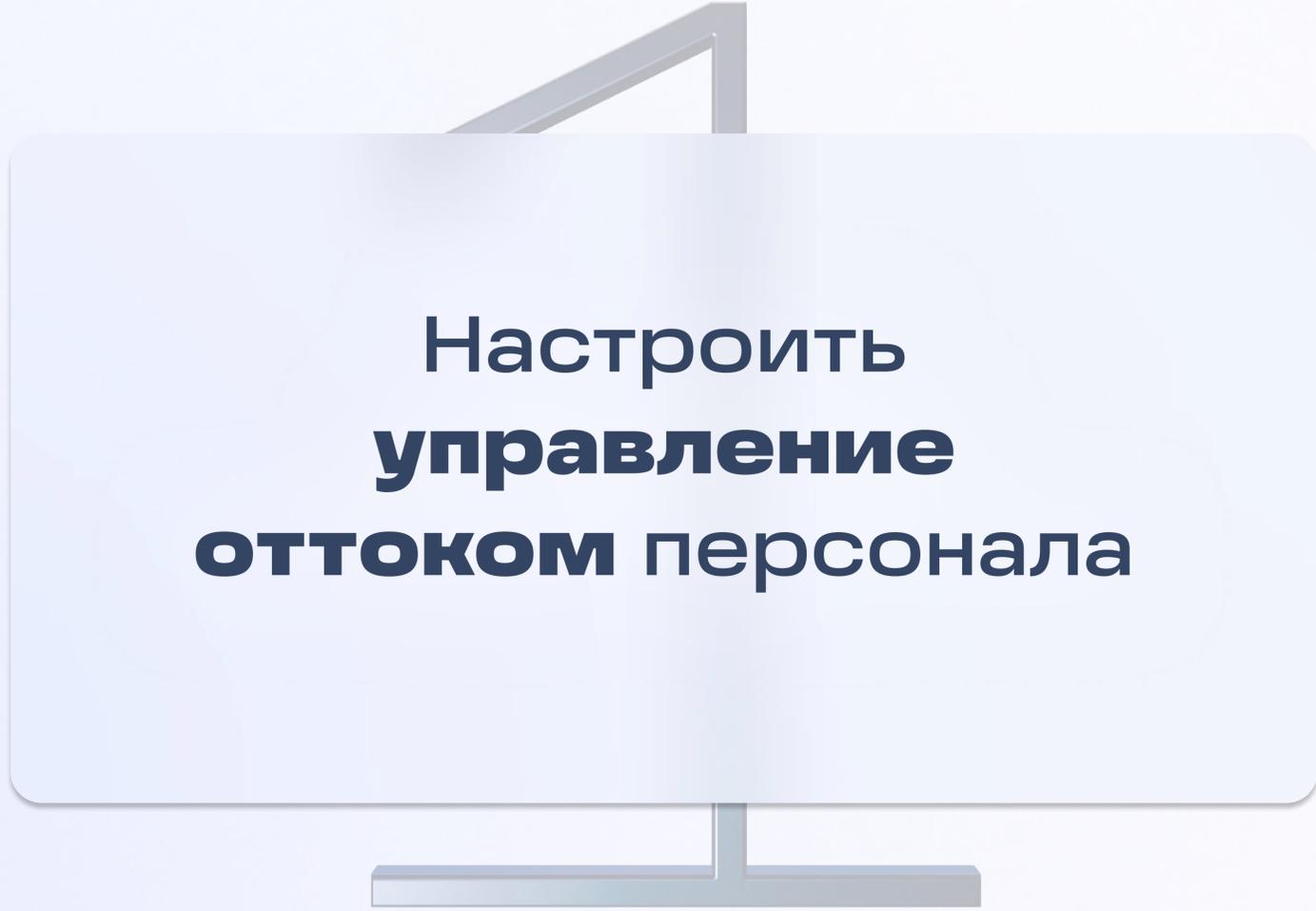
Цели проекта: мы формируем идеальный треугольник, чтобы

Снизить
текучность
на **20%**
за полгода

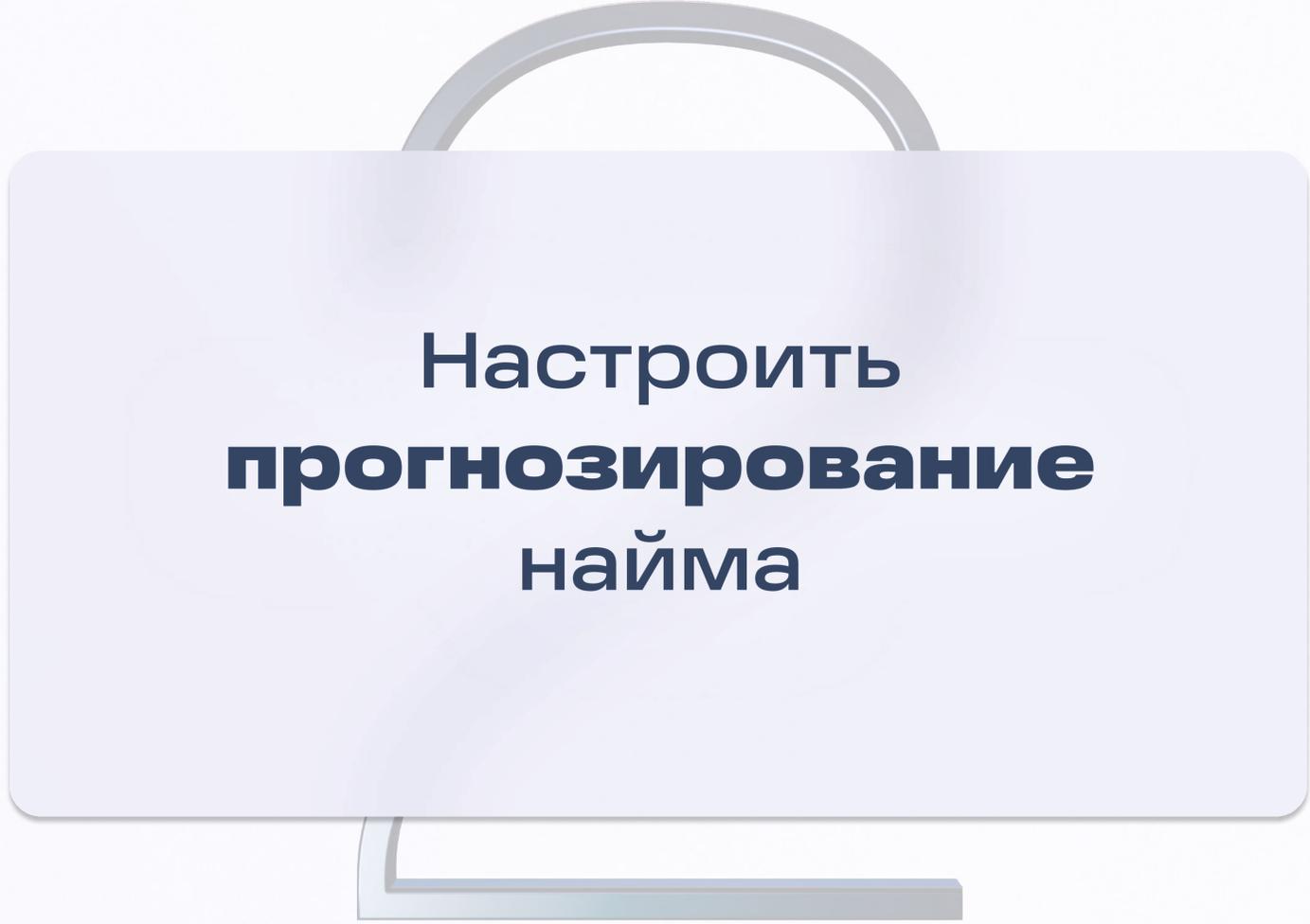
Увеличить **средний**
Lifetime персонала
до **18**
месяцев



Самое сложное: как контролировать идеальность этого треугольника?



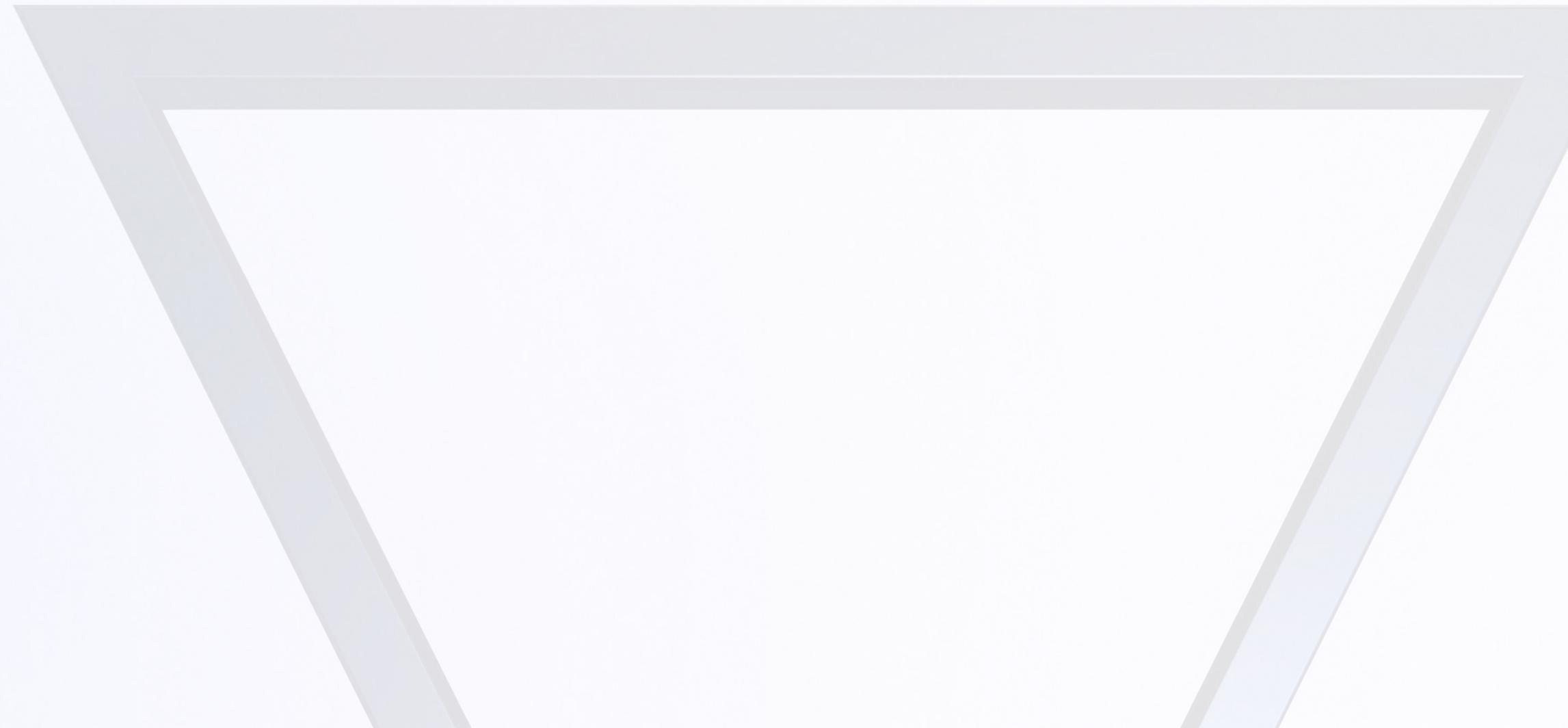
**Настроить
управление
оттоком персонала**



**Настроить
прогнозирование
найма**



Получилось ли у нас?
Давайте по порядку





Основные показатели

Мы упомянули, что нас интересует не только текучесть, но и Lifetime.

Таким образом, на протяжении полугода мы держали в фокусе два главных показателя:

Текучесть

+

Lifetime

Чтобы быть на одной волне,
нам придется дать
немного теории. С ней
станет понятнее, как мы
вели подсчеты.



Начнем с текучести. Мы считаем несколько показателей:

1

Общая текучесть

2

Нежелательная текучесть

3

Желательная текучесть

4

Текучесть на испытательном сроке

5

Интенсивность текучести

Все параметры фильтруются в разрезах года, квартала, месяца, отделов и грейдов.



1 Общая текучесть

С помощью среднесписочной численности сотрудников мы оцениваем тенденцию текучести и учитываем, в какой момент месяца уволился сотрудник. **Это помогает повысить точность вычислений** для расчета финансовых показателей и оценить рентабельность сотрудников на проекте.

Коэффициент **общей текучести** кадров

=

Число уволенных сотрудников за период

Среднесписочная численность сотрудников



Нежелательная текучесть — увольнения по инициативе сотрудника

Коэффициент
**нежелательной
текучести**

=

Число увольнений
по инициативе
сотрудника

Среднесписочная
численность
сотрудников



Желательная текучесть — увольнения по инициативе компании

Коэффициент
**желательной
текучести**

=

Число увольнений
по инициативе
компании

Среднесписочная
численность
сотрудников



Текучность на испытательном сроке позволяет оценить качество подбора и онбординга

Коэффициент
текучности на ИС

=

Число увольнений
на ИС за период

Среднесписочная
численность
сотрудников на ИС



5 Интенсивность текучести отражает проблему текучести персонала по отделам

Показатель выше 100% превышает коэффициент текучести по всей компании. Это означает, что в отделе часто меняются работники.

Коэффициент
**интенсивности
текучести**

=

Коэффициент
текучести отдела

Коэффициент общей
текучести производ-
ственного персонала



Наши показатели на начало проекта

Общая
текучность

24,9%

Нежелательная
текучность

22,8%

Желательная
текучность

2,1%

Текучность
на ИС

10,9%

Интенсивность
текучности

107,3%



Теперь про Lifetime. На момент запуска проекта LT персонала — 11 месяцев. Для нас это мало и вот почему:

Первые три месяца сотрудник на испытательном сроке. Это **отрицательная окупаемость** для компании.

К шести месяцам окупаемость **поднимается до нуля**

На положительную окупаемость **остается пять месяцев**



Пять месяцев недостаточно. Сотрудник увольняется до выхода на положительную окупаемость.





Целевым показателем для LT на конец проекта мы выбрали **18 месяцев**

Испытательный срок

0

Первая аттестация

6

Вторая аттестация

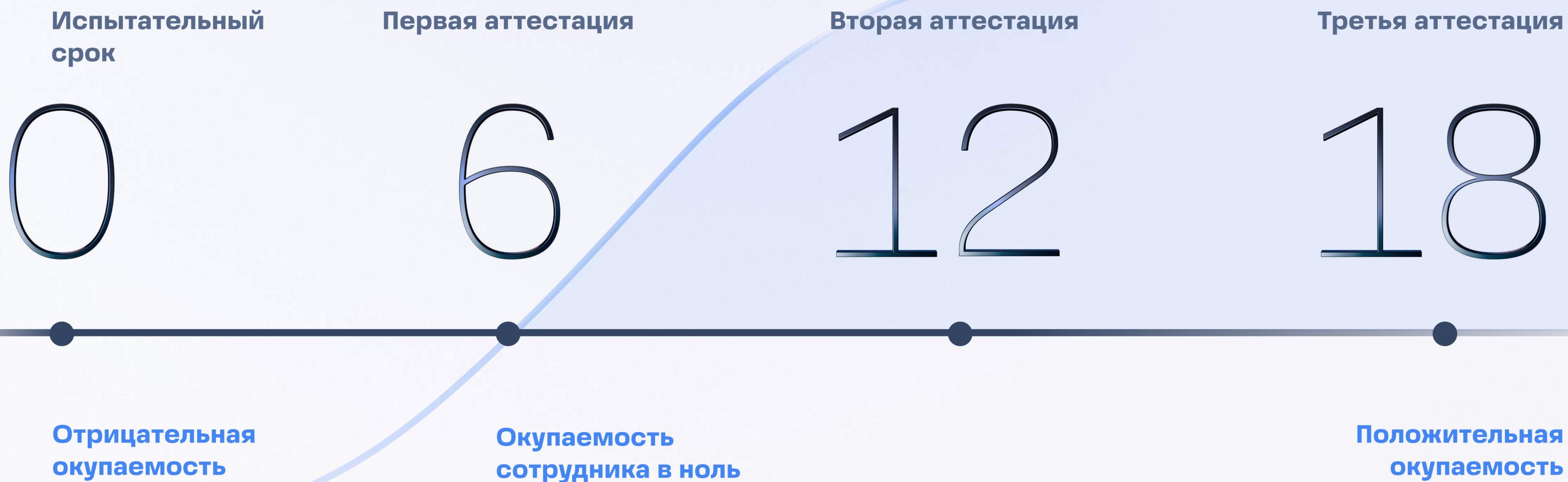
12

Третья аттестация

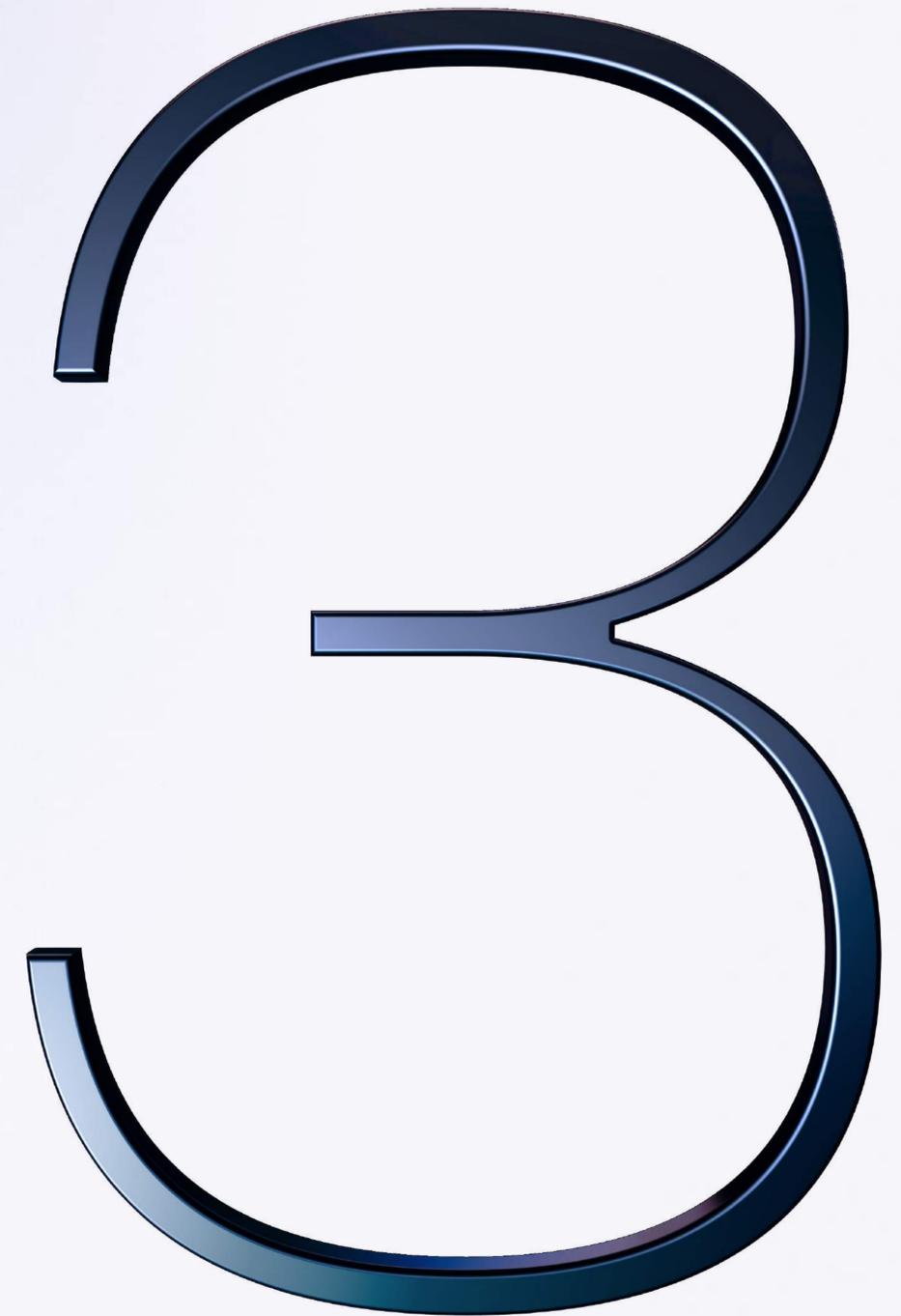
18



Это значит, **средний сотрудник должен доработать минимум до третьей аттестации.** Это год полноценной коммерческой работы после ИС и первой аттестации.



**Переходим
к практике**





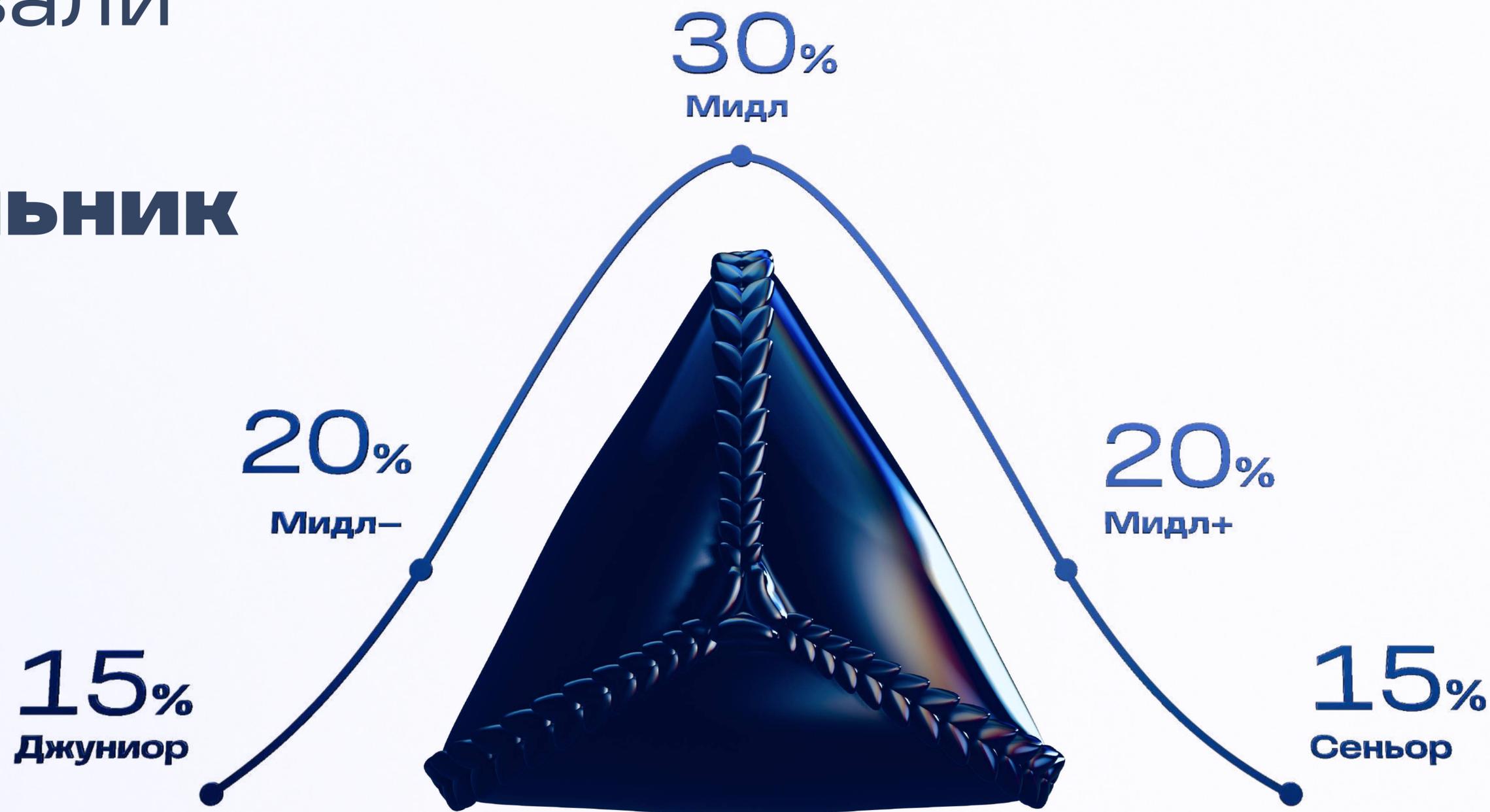
Мы определились с **целями**

Снизить
текучность
на **20%**
за полгода

Увеличить **средний**
Lifetime персонала
до 18
месяцев



Нарисовали целевой треугольник





**Но что делать
HR-отделу, чтобы
все заработало?**



Принятие

В первую очередь
нужно **принять**
проблему





Когда мы подготовили
гипотезу и определили цели,
мы осознали страшное:

**Мы не управляем
и не прогнозируем отток.**
А без этого неизвестно,
как строить идеальный
треугольник.



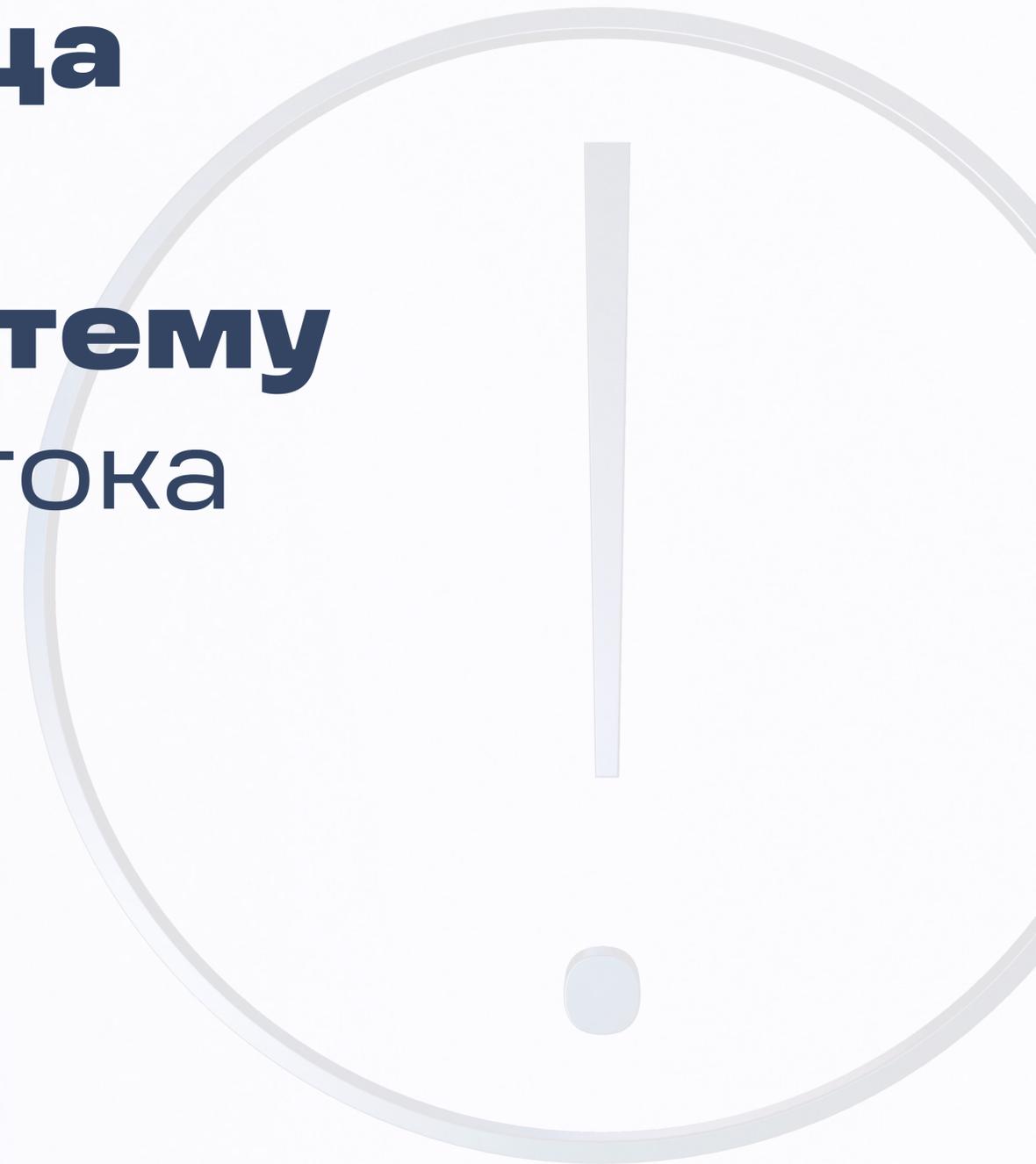
Вывод:

**Нужно срочно
начинать
управлять
и прогнозировать**





**Мы добрались до сердца
проекта: создаем
автоматизированную систему
управления рисками оттока
персонала**





Чтобы прогнозировать отток и формировать треугольник, необходимо **в реальном времени следить за состоянием людей.** Это позволит:

▽ Вовремя реагировать, чтобы удерживать персонал

▽ Заранее отдавать задачи в найм

▽ Формировать треугольник



Рассказываем,
что за система
получилась



Система прогноза базируется на **матрице состояния сотрудников**

Мы проанализировали жизненный цикл сотрудников (ELC) и **выявили критические точки, влияющие на удовлетворенность персонала.** На их основе создали матрицу.



Critical



Focus



Satisfactorily



Happy

Один на проекте

Да

Да

Нет

Нет

Удаленная работа

Да

Нет

Нет

Нет

Овертаймы (свыше 14 дней)

Да

Нет

Нет

Нет

Эмоциональное состояние

Плохое

Нормально

Нормально

Хорошо

Удовлетворенность

Плохое

Плохое

Нормально

Хорошо



Кто участвует в процессе заполнения матрицы?

 **HR направления
People Management**

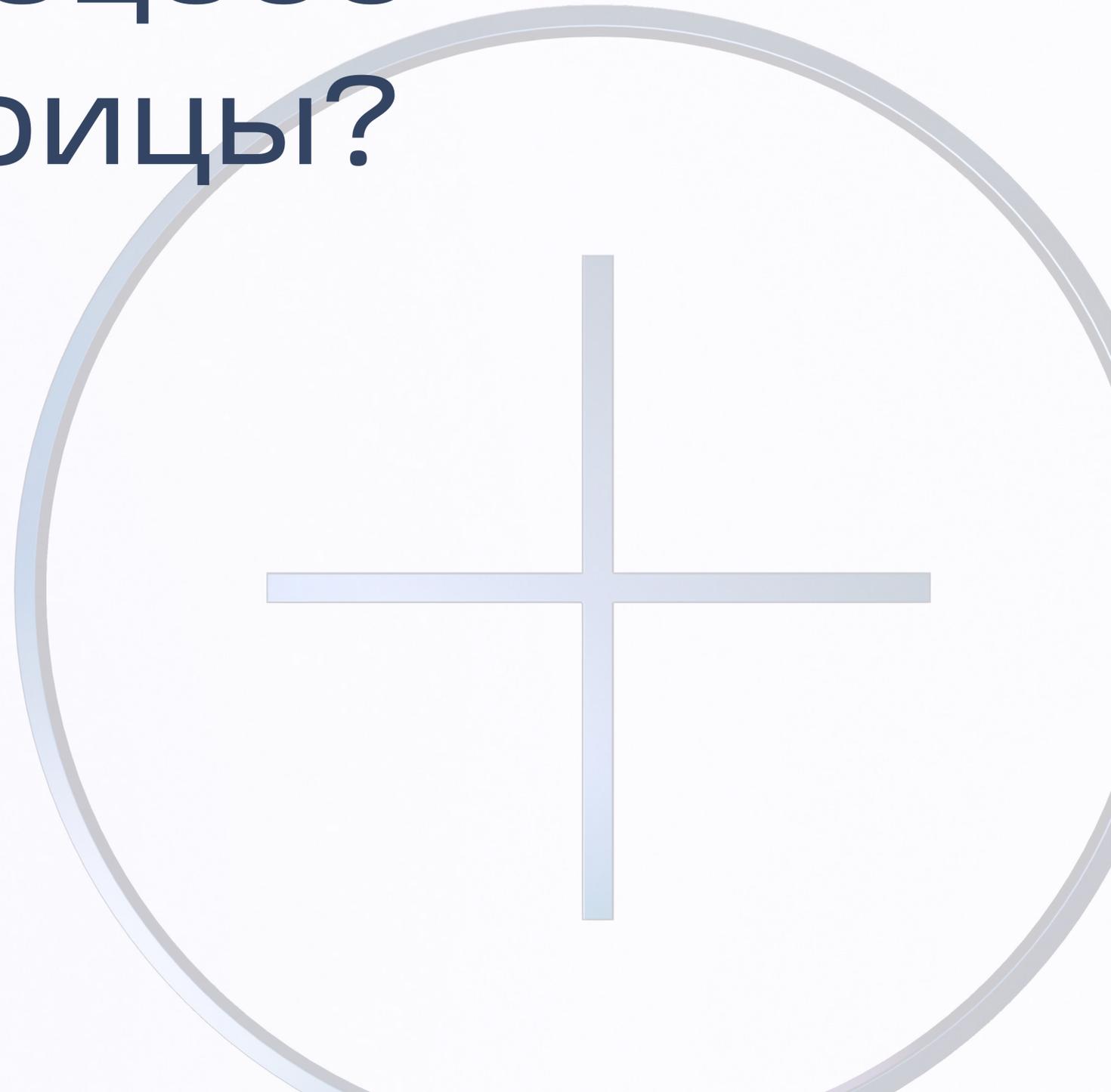
 **Head направления**

 **Lead отдела**

 **Сотрудники**



Как устроен процесс заполнения матрицы?





1 раз
в неделю



HR и Head направлений
выявляют **сотрудников,**
находящихся в зоне риска

Таким сотрудникам
назначается **critical и focus**
статусы. Информация
собирается из разных
источников



2 раза
в месяц

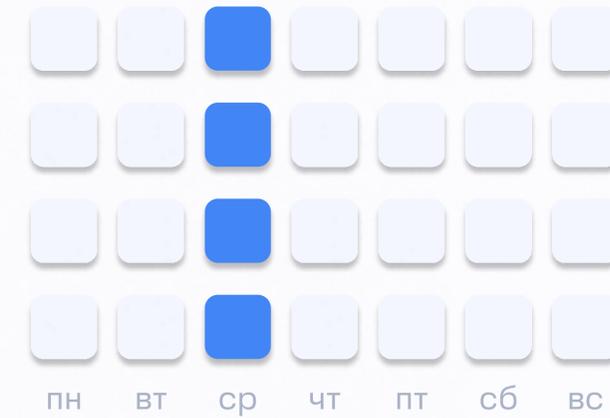


Lead отдела проводят
с сотрудниками
Face to Face

Такой формат
коммуникации —
это способ **напрямую**
выявить проблемы
и учесть в матрице



1 раз
в неделю



Сотрудники всех отделов
обновляют **статусы**
проектов

На основе этих статусов
также **корректируется**
информация
об удовлетворенности
проектом



1 раз
в месяц

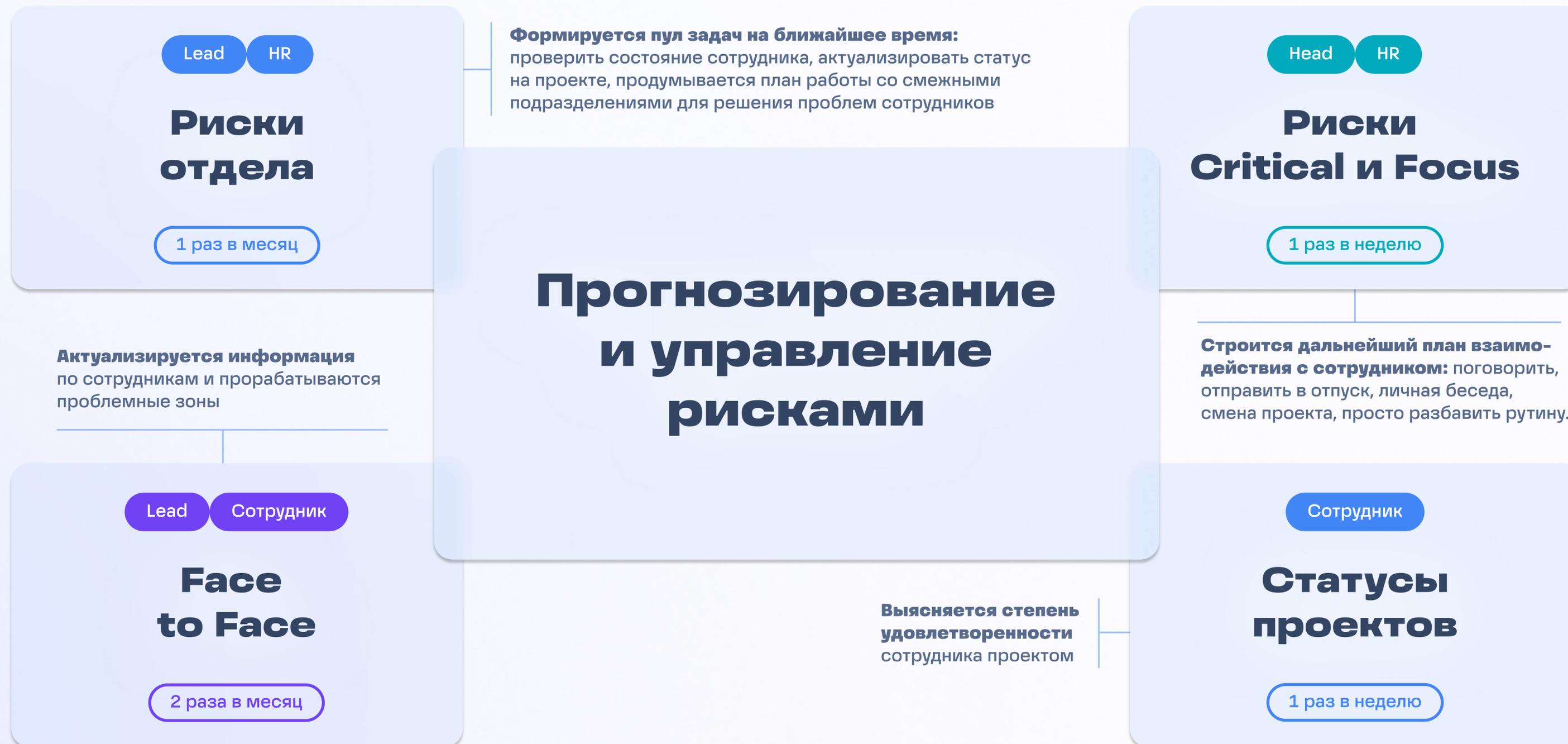


HR и Lead отдела
синхронизируются
по **рискам каждого
сотрудника**

После этого составляют
индивидуальный план
работы с сотрудниками
со статусами **critical**
и **focus**



Все участники, включая топ-менеджмент, **в реальном времени** видят актуальные статусы сотрудников. **Это создаёт прозрачность рисков для бизнеса.**

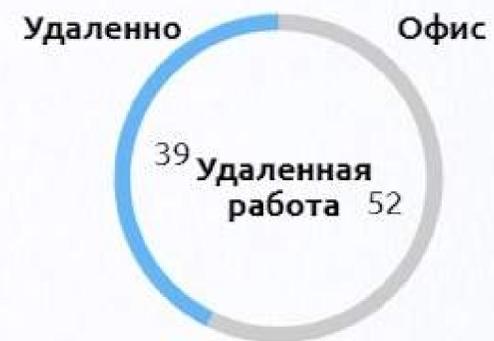
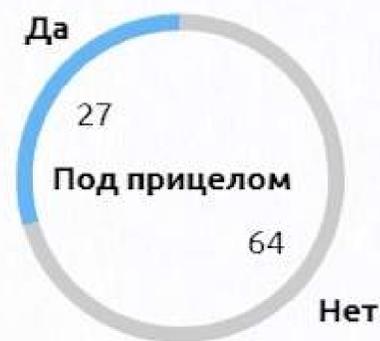
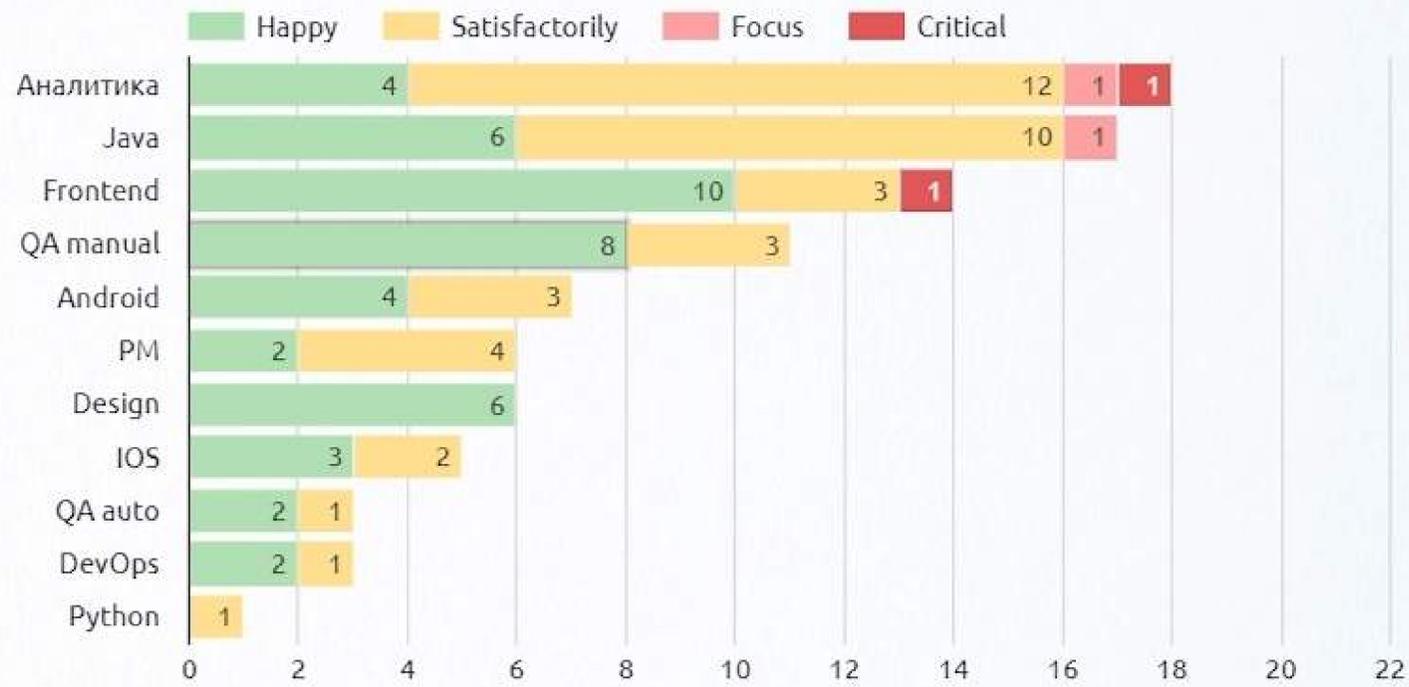




Собранная информация
позволяет системе работать.
Выглядит это так.



Отчет по рискам





Java

5

11

1



Под прицелом:

1.	Галкин Всеволод Владимирович	Focus	<ul style="list-style-type: none"> • Не был доволен обратной связью на аттестации, ему условно накидали за то, что он не инициативный, но на проект бесполезно давить. Все обсудили с хедом. • Стал гореть меньше, но по сути просто стал меньше гореть, BDM все знают, все на проект жалуются. были пожелания по образованию, чтобы кто-то организовал и поучиться, если у него будет инициатива, мб сам организует.
2.	Попов Гарри Георгиевич	Satisfactorily	<ul style="list-style-type: none"> • Уехал снова из РФ, перемещается, есть история с апатией, но сильно раскачать его непонятно как, на проекте хорошо работает. • Ушел в академ, в сентябре думает возвращаться.
3.	Кудряшов Макар Михайлович	Satisfactorily	<ul style="list-style-type: none"> • Поговорили, сейчас все ок. Итоги аттестации не особо доволен. Вопрос по ЗП стоит довольно остро, дом два года не достроил, машину не может купить. Задачи не очень, по аттестации не очень растет в силу характера. Но заказчики им довольны, в целом на проектах бесппроблемный
4.	Белов Ираклий Платонович	Satisfactorily	<ul style="list-style-type: none"> • У него не горит от проекта, задачи не особо интересные, но ему ок, шутит, что хочет обратно на предыдущий проект. • Все нормально, на проекте работает, иногда подбамбливает, но в целом нормально. На овертаймы стали меньше дергать.
5.	Мельников Мартын Богуславович	Happy	<ul style="list-style-type: none"> • Сказал что закроет резюме. но резюме не закрывает • Пока не было встречи, нужно поговорить про резюме. • Закрыл стажировку, сказал, что все нравится.

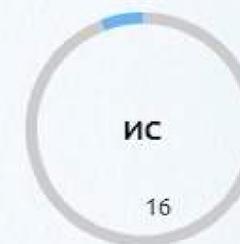
Работают удаленно:

1. Третьяков Фрол Давидович
2. Воронцов Юрий Авксентьевич
3. Кудряшов Макар Михайлович
4. Попов Гарри Георгиевич



Испытательный срок:

1. Мельников Мартын Богуславович





Отчет по рискам (лиды)

Общие статусы:

1.	Ковалёв Вилен	IOS	Focus
2.	Вишняков Анатолий	Analysts	Focus
3.	Ширяев Захар	Frontend	Satisfactorily
4.	Юдина Габи	Design	Satisfactorily
5.	Сазонов Дмитрий	Android	Satisfactorily
6.	Кузнецова Георгина	QA auto	Satisfactorily
7.	Савин Арсен	Python	Satisfactorily
8.	Орехов Мартин	Java	Satisfactorily



Работают удаленно:

1.	Юдина Габи	Design
2.	Сазонов Дмитрий	Android
3.	Ковалёв Вилен	IOS



Накоплено >21 дней отпуска:

1.	Юдина Габи	Design
2.	Ширяев Захар	Frontend
3.	Сазонов Дмитрий	Android





Java

**Мартин Орехов**

Ведущий Java разработчик · Senior

Дата выхода на работу:

10 авг. 2020 г. — 29 мес.

Дата выхода на должность лида:

1 янв. 2022 г. — 12 мес.

Думает о
релокации: Нет

Удаленная работа: Нет

>21 дней отпуска: Нет

Наличие
заместителя: НетПотенциальный
заместитель: Борис СухановУдовлетворенность
функционалом (HR): **Нормально**Удовлетворенность
функционалом
(Head): **Хорошо**

Дата обновления: 17 янв. 2023 г.

Комментарий хеда

Сходил отдохнул, все хорошо. Должен начаться новый проект, все норм, спрашивал, что по поводу фамилий, спрашивает что делать дальше, интересуется планами сотрудников после аттестации.

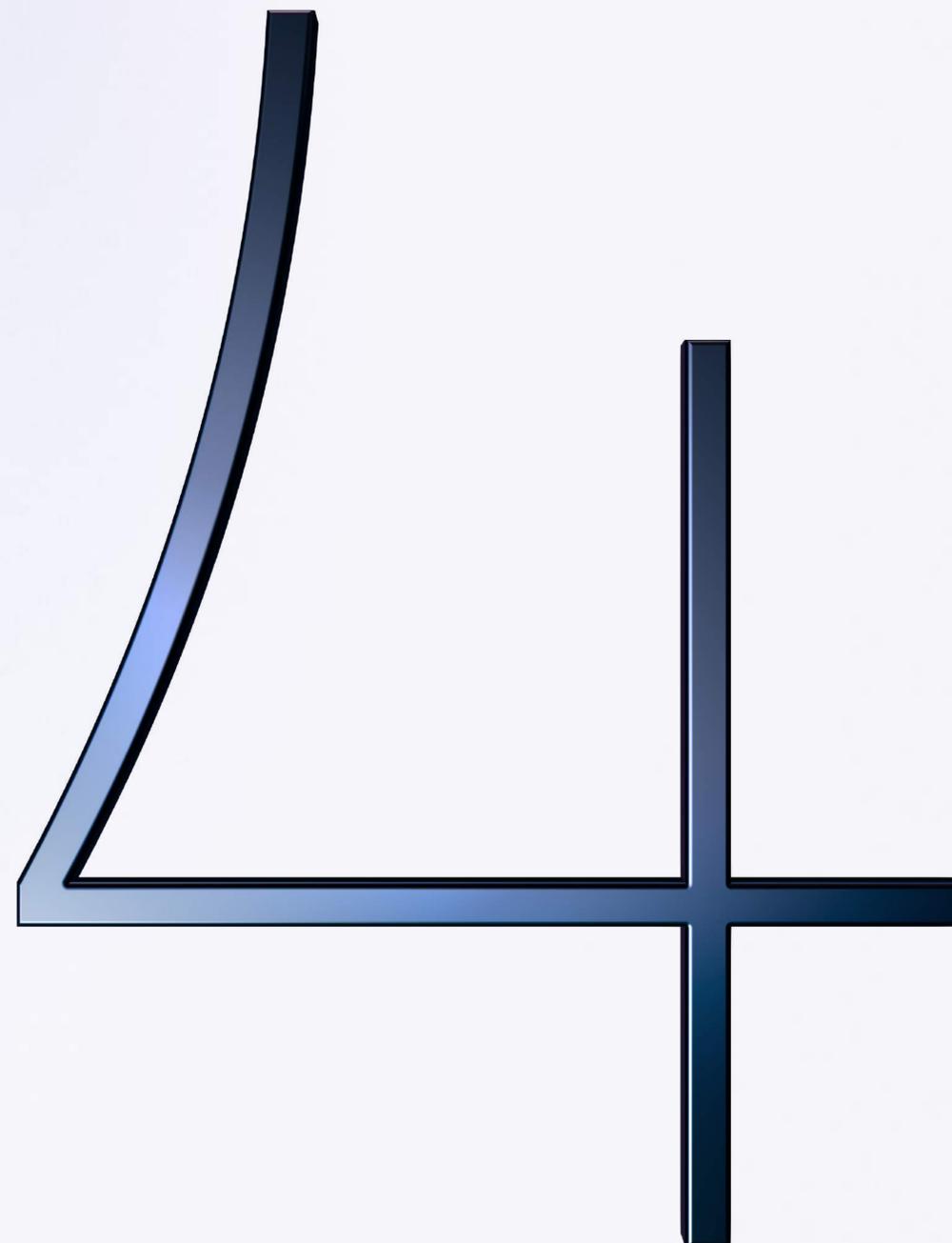
Сдал свой проект и счастлив, занимается активнее лидовскими задачами, готовится к аттестации, раскидал кто проводит тех.оценки, привлек к этому новых людей. Сильнее ушел в лидовскую историю.

Комментарий HR

На проекте сказал, что ситуация выровнялась, сейчас возможно будет поддержка, закрыл все долги с кем должен был поговорить по отделу, сейчас все хорошо.

Говорит, что не успевает работать с сотрудниками плотно, так как сейчас много задач на проекте, надеется на скорейшую сдачу проекта. Подготовился к релокейту: сделал карточку, доки и переводится по документам на удаленку, при этом говорит, что будет уезжать только в экстренном случае, так пока не планирует. Несамостоятельный, боится сам поговорить/принять решение. При обсуждении сотрудников всегда говорит, что нужно посоветоваться с хедом, так например при вопросе предоставления ОС коллеге пока сомневается нужно и как это сделать, то же самое по вопросу Артема С., пока не знает как предоставить ему фидбек. Есть ощущение, что пока не может самостоятельно принимать решения.

ИТОГИ





Система прогнозов заработала. Красивые дашборды — не цель. Мы получили удобный инструмент.

Видим риски
онлайн

Заранее знаем лидов
и сотрудников в зоне
риска

Понимаем, в каких
отделах самое высокое
напряжение

Знаем, кого, где
и в каком количестве
скоро придется
заменить

Бесшовно **заменяем**
уволившихся

Перестали двигаться
вслепую и начали
прогнозировать



Но просто знать недостаточно.
Мы создали инструмент удобного
получения важной для нас
информации. Что с ней делать?



Система позволила нам прогнозировать риски.

Но остается важная работа с командой. Что происходит после выявления проблемы?



Формируется пул задач для HR по конкретному сотруднику: контроль его состояния, отношения к проекту



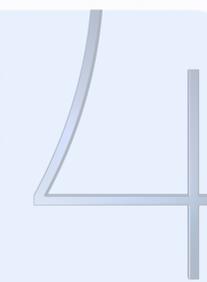
Продумывается план работы со смежными подразделениями: например, Lead отправляет РМ'у информацию, что разработчики делают одну и ту же задачу параллельно — задачи перераспределяются эффективнее



Строится план взаимодействия с сотрудником: поговорить, отправить в отпуск, сменить проект, разбавить рутину



Если уход неизбежен — **заранее ставится задача для найма**





Вывод: система прогнозов
позволяет осмысленно
формировать идеальный
треугольник ресурсов



Lifetime сотрудников производственного отдела за время проекта **вырос**

1 1

месяцев



1 5

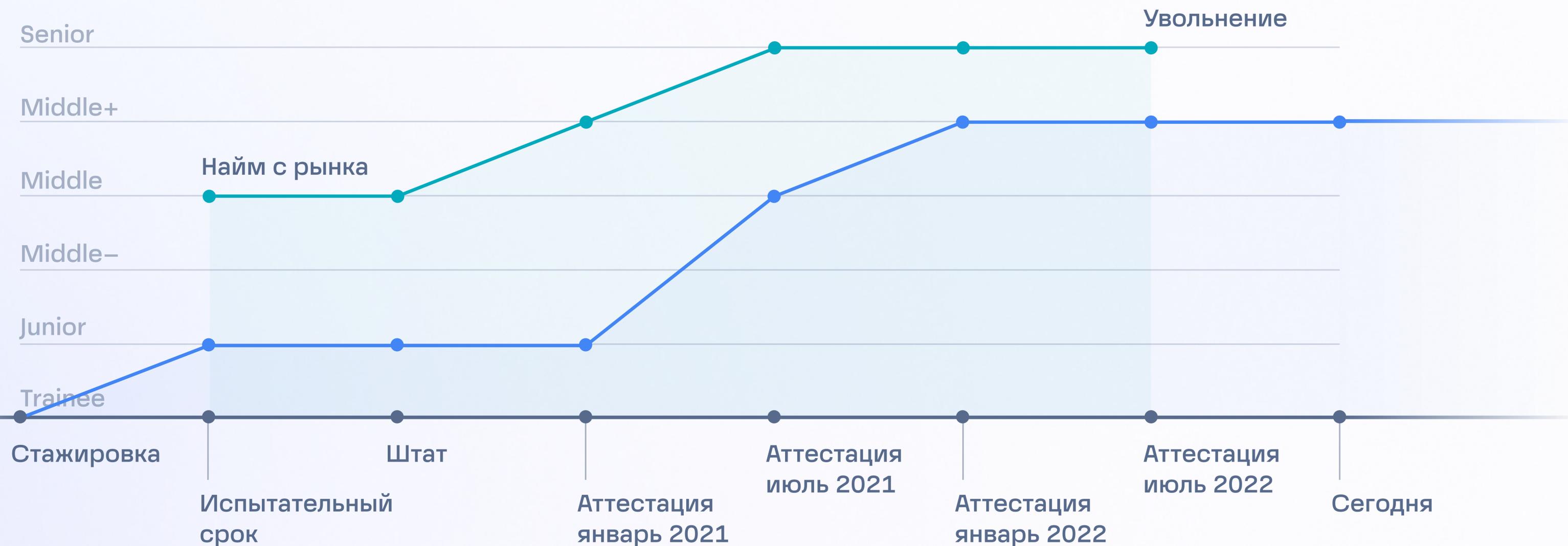
месяцев



На Lifetime влияет не только балансирование команды, но и **подготовка собственных кадров**. В нашей системе за это отвечает лаборатория **Агона**.



Lifetime сотрудника, прошедшего **Агону, заметно длиннее.** В сравнении с наймом с рынка это выглядит так:





Агона — важная для нас
тема, о ней мы еще
расскажем в самом конце.
**А пока — к другим
показателям.**

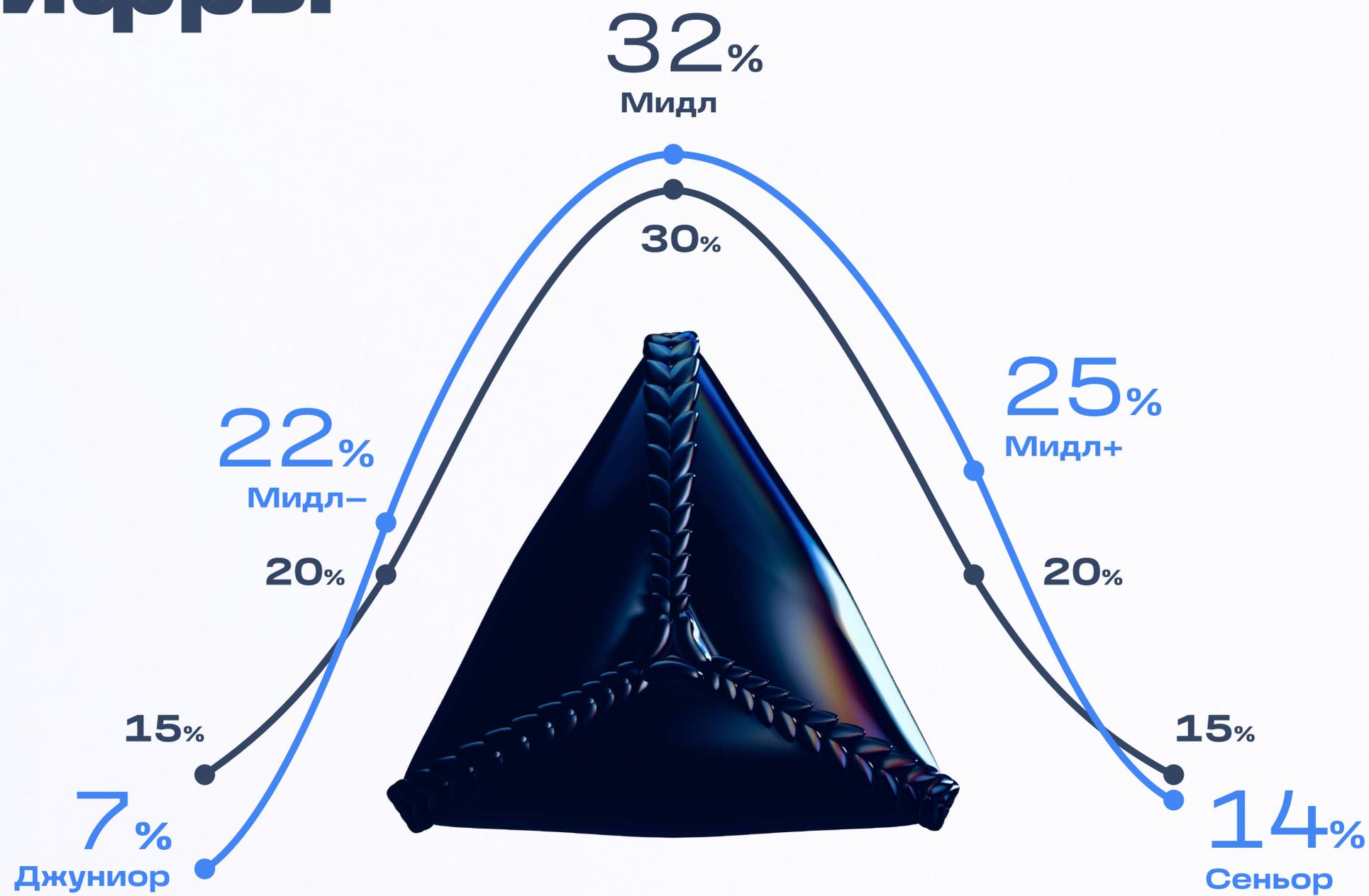


Главное — цифры

Автоматизированная система управления рисками позволила в реальном времени **контролировать, насколько близко мы к треугольнику.**

К концу проекта распределение грейдов выглядело так и **очень близко совпало с прогнозом.**

- Целевой график
- Фактический график





Гипотеза работает

Мы не идеально приблизились к треугольнику, но даже этого хватило, чтобы **снизить нежелательную текучесть.**





Снижение **общей текучести**
за полугодие получилось таким

244,9% → 133,7%



Нежелательная текучесть

упала почти в два раза

22,8% → 12%



Желательную текучесть

МЫ ТОЖЕ СНИЗИЛИ...

2,1% → 1,7%



...как и текучесть на испытательном сроке...

10,9% → 7,7%



...а также интенсивность текучести

108% → 88%



Бонус: помимо обычных увольнений, у нас также **уменьшилось количество внезапных увольнений**, не зафиксированных в рисках.

35% → 14%



Из незапланированного

Научились эффективно выявлять потребности сотрудников.

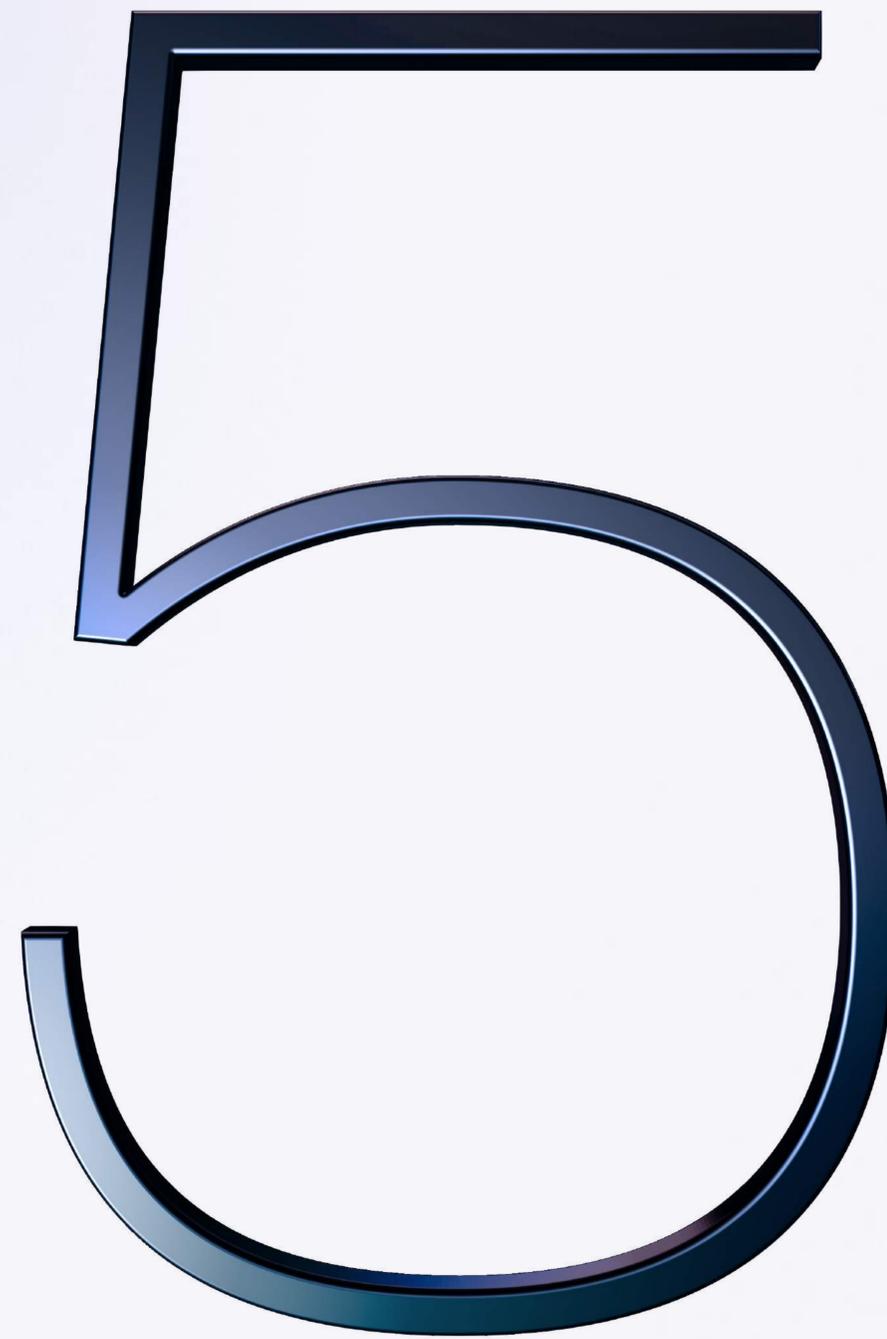
В реальном времени знаем, чего не хватает конкретным специалистам для комфортной работы. Вовремя можем это исправить.

Научились строить прогноз о будущем сотрудника в компании еще до старта аттестации.

Создали систему обучения, большая часть которой, — игра. Это стало одним из способов поддержания лояльности сотрудников.

Строим и визуализируем треки развития, чтобы сделать путь каждого сотрудника компании прозрачным и понятным.

Агона





Агона — это образовательная лаборатория Технократии.

Цель проекта — подготовка квалифицированных кадров, понимающих задачи бизнеса.

В том числе вашего бизнеса, так что, обращайтесь.



Что дает Агона

Один из самых эффективных подходов взаимодействия с кадрами на рынке IT, потому что у таких специалистов:

Lifetime Value
на 30% больше
найма с открытого
рынка

**Глубокое
понимание**
процессов

Кастомная
техническая база

Релевантные
**практические
навыки**

Культурный код
компании

Высокая
лояльность



Мы выпустили более 300 IT-специалистов

2019-2020

40+
студентов

iOS, Android

2020-2021

40+
студентов

iOS, Android

2021-2022

100+
студентов

iOS, Android, Java, Frontend,
Design UX/UI, QA

2022-2023

120+
студентов

iOS, Android, Java, Frontend,
Design UX/UI, SA



Эффект Агоны:

Стажеры растут
быстрее в

1,5 раза

Поднимаются с Trainee
до Middle+ за

2 года

Поднимаются
с Trainee до Senior за

3 года



Вы можете доверить взращивание Агоне

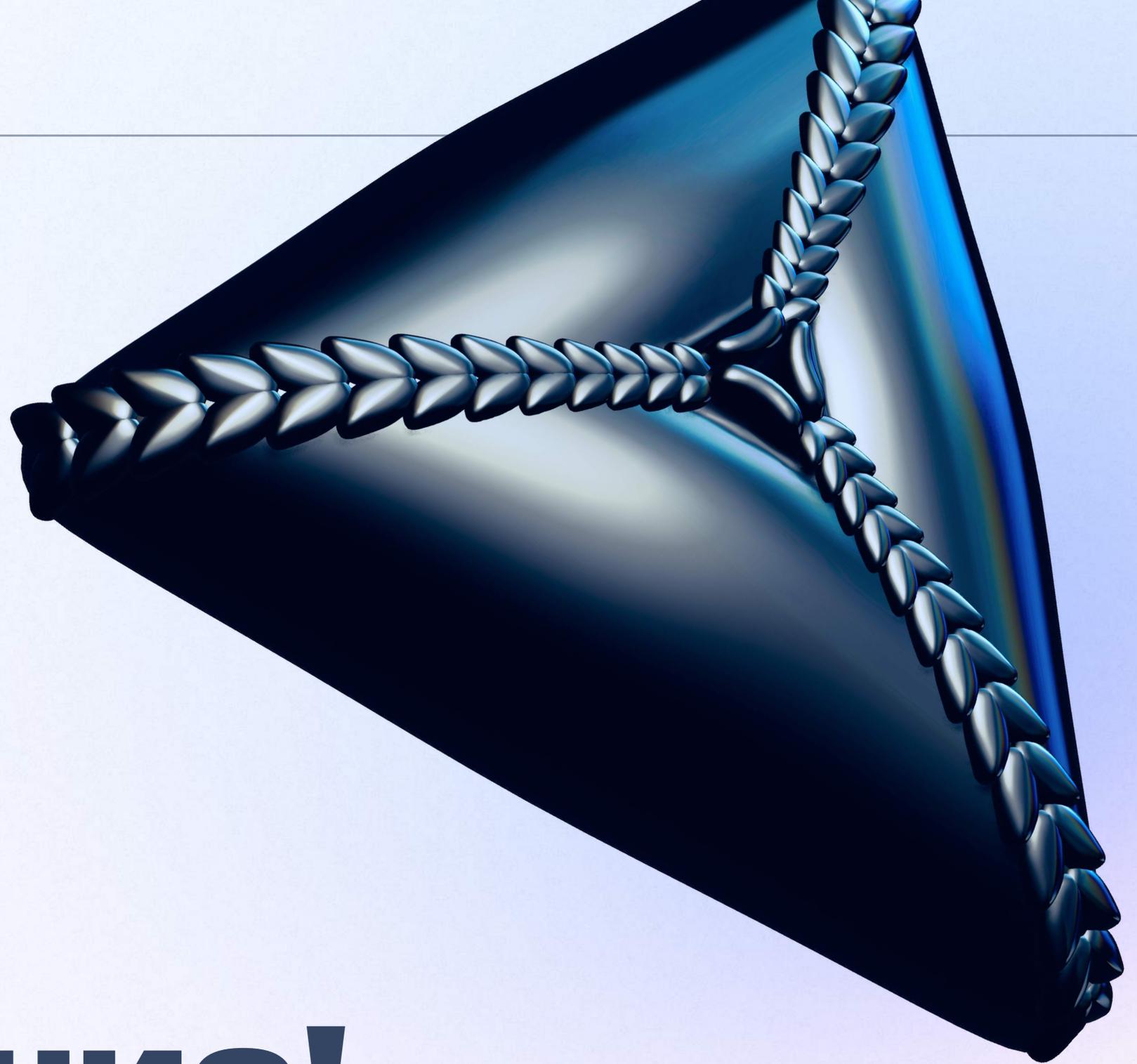
Отлаженные процессы: нам понадобилось 3 года для выстраивания процесса.

Кастомизация: адаптируем стажировки и онбординг под запросы клиента.

Вузы-партнеры: работаем с топовыми студентами и партнерами.

Образовательный контент: программы обучения разработаны с учетом актуальных технологий, используемых в Технократии и на рынке.

Контроль качества: несколько уровней аттестации и оценки для валидации навыков.



**Спасибо
за внимание!**