

КАК РАЗРАБОТАТЬ МАТРИЦЫ КОМПЕТЕНЦИЙ МОТИВИРУЮЩИЕ ВСЕХ НА КАЧЕСТВО, РОСТ И EXTRA-MILE



Наталья Семенова
CEO, Smart Effect



Knowledge
Conf X
2025

БИЗНЕС-АНАЛИТИК

РУКОВОДИТЕЛЬ

КОУЧ

ПРОГРАММНЫЙ КОМИТЕТ

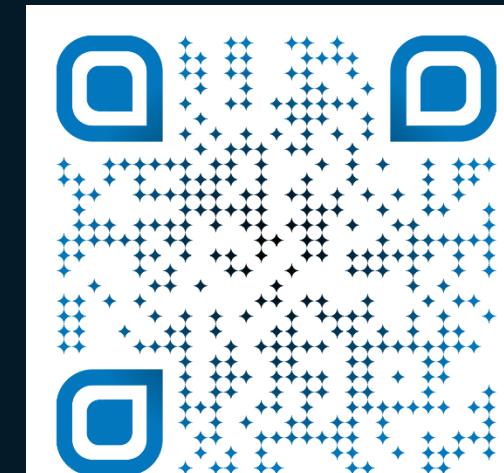
СПИКЕР

ТРЕНИР

ОРГАНИЗАТОР

КАК РАЗРАБОТАТЬ МАТРИЦЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

МОТИВИРУЮЩИЕ ВСЕХ НА
КАЧЕСТВО, РОСТ И EXTRA-MILE



Наталья Семенова
CEO, Smart Effect

t.me/SmartSpeaker_public

ЗАЧЕМ?

- ✓ Оценка текущего уровня сотрудников
- ✓ Управление наймом
- ✓ Планирование развития и обучения
- ✓ Упрощение внутренних ротаций

КОМПЕТЕНЦИИ

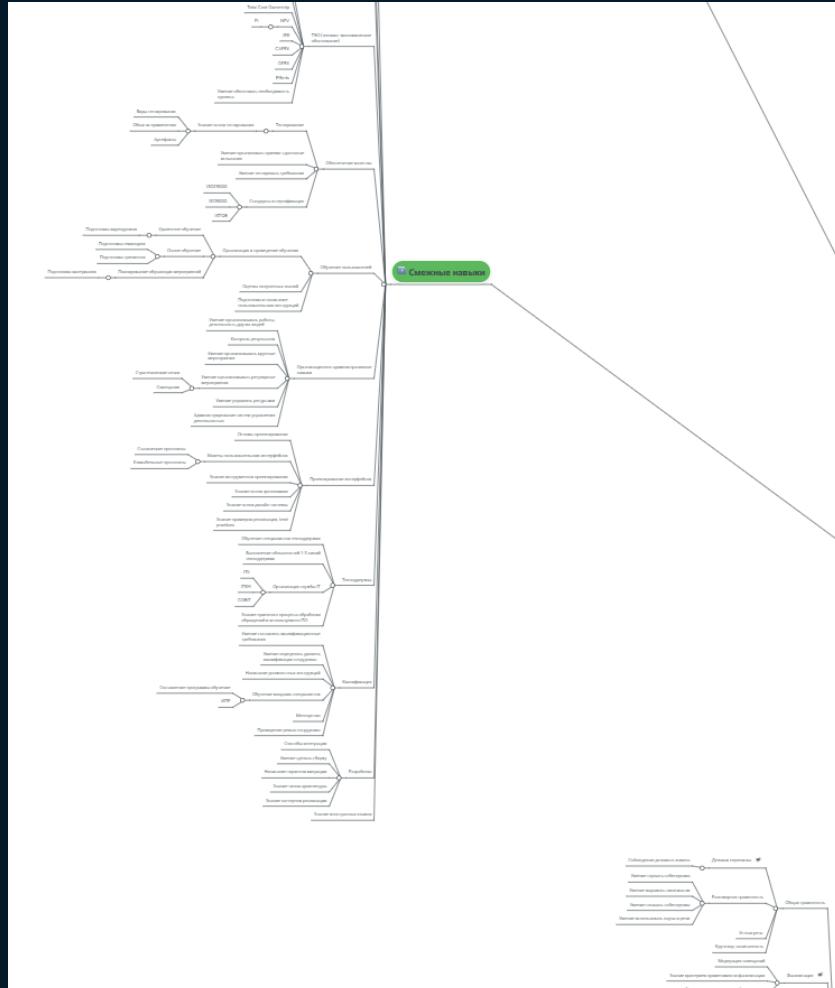


УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ



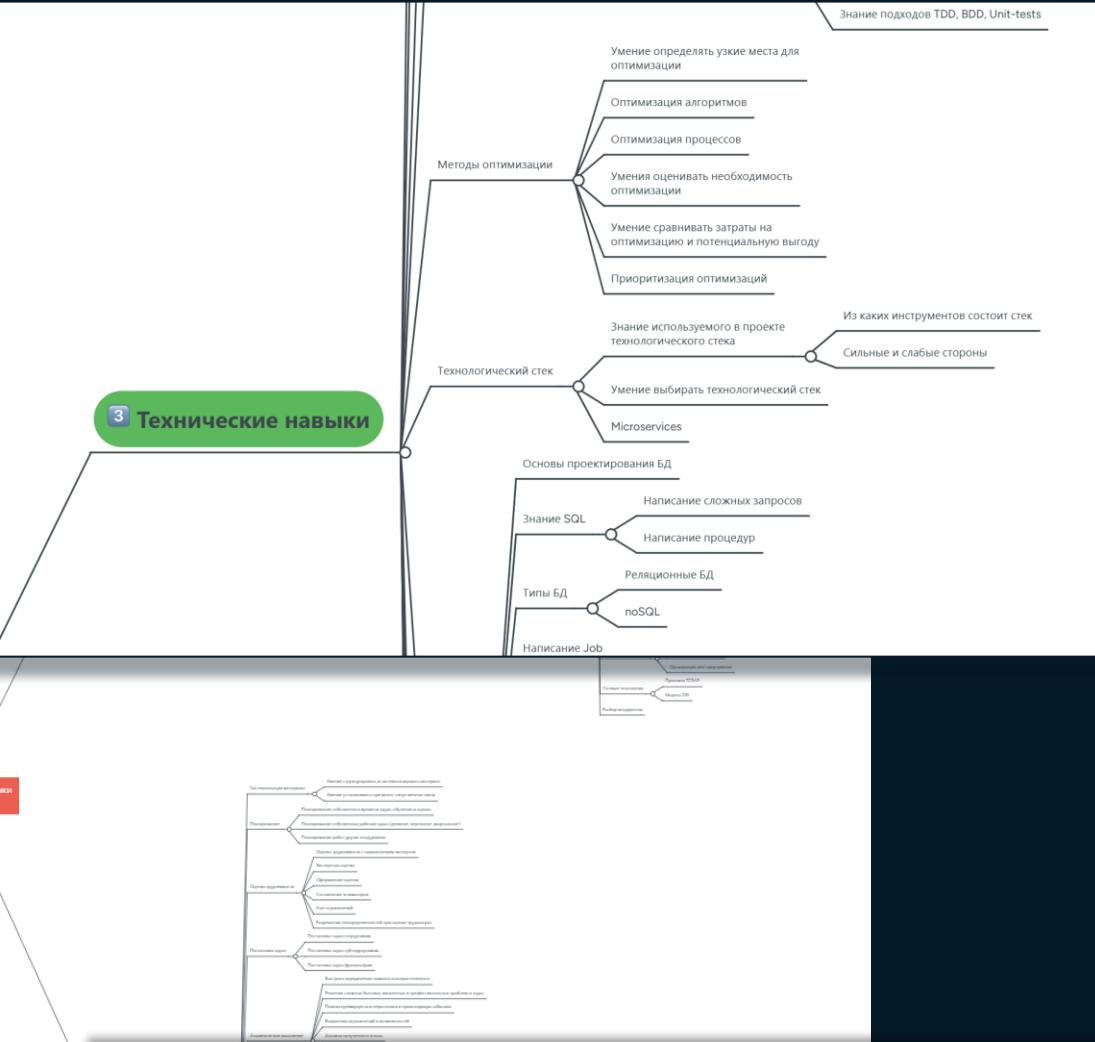
- *Какие компетенции нужны для роли?*
- *Как определить зрелость специалиста?*

MIND MAP



Профессиональные навыки аналитика

Как определить уровень зрелости?



ЧЕК-ЛИСТЫ С УРОВНЯМИ

| Использование методов формулирования требований | Junior | Middle | Senior |
|---|--------|--------|--------|
| Use case | ✓ | ✓ | ✓ |
| User story | ✓ | ✓ | ✓ |
| Методики выявления требований | | | |
| Reverse Engineering requirements | | ✓ | ✓ |
| Прототипирование | | ✓ | ✓ |
| Нотации | | | |
| UML. Use Case diagram | ✓ | ✓ | ✓ |
| UML. Общая информация | ✓ | ✓ | ✓ |
| BPMN | ✓ | ✓ | ✓ |
| DFD | | ✓ | ✓ |

Как понять нужную глубину по навыку?

МАКСИМАЛЬНО ДАЛЕКАЯ ОТ ЖИЗНИ КЛАССИФИКАЦИЯ

SQL (Postgresql)

Применяет основные операторы языка SQL для извлечения информации из базы данных

Группирует данные и использует агрегирующие функции

Большие данные

Использует большие данные

Стандарты и методики в ИТ

Применяет стандарты и методики оценки качества управления менеджментом

Применяет стандарты и методики процессного подхода в ИТ

Применяет стандарты и методики документирования ИТ-проектов и управления требованиями

Применяет стандарты и методики бизнес-моделирования

Применяет принципы проектирования архитектур

Применяет стандарты и методики г

- Что значит «применяет»?
- Какие именно стандарты и методики?

ТЕОРИЯ – ОПЫТ - САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

| # | Компетенция | Примечания | Стажер (0 грейд) | Младший аналитик 1 грейд (от 3 мес до 1 года) | Аналитик 2 грейд (от 1 года до 3 лет) | Старший аналитик 3 грейд (от 3 лет до 5) | Ведущий аналитик 4 грейд (эксперт, от 5 лет до ...) | Руководитель группы анализа 4-5 грейд (от 5 лет + управл. навыки) | |
|-----|---|---------------|---|---|---|--|---|---|---------|
| | | | > Описание | > Описание | > Описание | > Описание | > Описание | > Описание | |
| | | | | | | | | | |
| | Выявление, анализ, документирование | | | | | | | | |
| 0 | Понимать цикл разработки ПО и место аналитика в нём (какие выполняет задачи, с кем взаимодействует, за что несёт ответственность) | | | | | | | | |
| 1 | Выявлять заинтересованных лиц | | | | | | | | |
| 2 | Выявлять реальные бизнес-цели заказчика (для чего заказчику эта функциональность) | | | | | | | | |
| 3 | Проектировать функциональность системы | | | | | | | | |
| 4 | Проводить встречи с целью выявления требований | | | | | | | | |
| 5 | Определять границы системы | | | | | | | | |
| 6 | Умение разбивать систему на функции (декомпозицировать) | | | | | | | | |
| | декомпозиции: | | | | | | | | |
| 7 | Выявлять, анализировать, документировать различные типы требований: | | | | | | | | |
| 7.1 | – пользовательские, функциональные требования | ▼ Детализация | Понимает, что такое функциональные требования и критерии их качества (полнота, однозначность, непротиворечивость, необходимость, осуществимость, проверяемость). Понимает отличие User Story от Use Case. Понимает какие форматы ФТ можно и нужно использовать в том или ином случае (диаграммы, Use Case и т.д.) | знания | | | | учебный опыт | |
| 7.2 | – нефункциональные требования | » Детализация | | знания | | | | учебный опыт | |
| 7.1 | – пользовательские, функциональные требования | ▼ Детализация | Понимает, что такое функциональные требования и критерии их качества (полнота, однозначность, непротиворечивость, необходимость, осуществимость, проверяемость). Понимает отличие User Story от Use Case. Понимает какие форматы ФТ можно и нужно использовать в том или ином случае (диаграммы, Use Case и т.д.) | знания | учебный опыт | опыт в проекте | самостоятельность | эксперт | эксперт |
| 7.2 | – нефункциональные требования | » Детализация | знания | учебный опыт | опыт в прое | | | | |

- Какие знания и опыт?
- Насколько сложные и глубокие?

- Какие знания и опыт?
 - Насколько сложные и глубокие?
 - Что значит «самостоятельность»?

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ДОЛЖНА РЕШАТЬ МК?

Для собеседований и аттестаций



СОБЕСЕДУЮЩИЙ

- *Какие компетенции проверять?*
- *Как понять соответствие компетенциям?*
- *Как определить итоговый уровень?*
- *Как составить объективный фидбек?*



СОБЕСЕДУЕМЫЙ

- *Как реально компания оценила навыки?*
- *Это реальные требования компании или искажения интервьюера?*
- *Какие проблемы и задачи в компании?*



РЕСУРСНЫЙ МЕНЕДЖЕР

- *Проверены самые нужные компетенции?*
- *Результат оценки объективны и целостны?*
- *Какой у кандидата потенциал роста?*
- *Впишется ли он в культуру компании?*



БУДУЩАЯ КОМАНДА

- *У кандидата есть все нужны харды и софты?*
- *Он будет работать на результат или ИБД?*
- *Он точно впишется в команду?*
- *Справится ли он с возможными изменениями?*



ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ ОТВЕЧАЕТ МК

Для собеседований и аттестации

- ✓ Какие компетенции нужны?
- ✓ Какие компетенции нужны на каждый уровень?
- ✓ Что именно нужно знать/уметь на каждом уровне по каждой компетенции?
- ✓ Как оценивать соответствие каждой компетенции?
- ✓ Как сделать эти оценки объективными, аргументированными, целостными и фокусными?
- ✓ Как определить итоговый грейд после оценки компетенций?
- ✓ Как проверить адаптируемость к компании / команде / культуре?
- ✓ Как составить объективныйフィドбек?

ЗРЕЛОСТЬ СПЕЦИАЛИСТА

ФАКТОРЫ ЗРЕЛОСТИ

- Глубина знаний
- Сколько лет опыта
- Сколько проектов
- Сложность кейсов

УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ

- Chief
- Lead
- Senior
- Middle
- Junior



Организует работу
и рост других

Решает сложные
проблемы

Организует и выполняет,
Исправляет ошибки

Применяет знания
с учетом ограничений

Знает теорию
Следует правилам

УРОВЕНЬ ВЛАДЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ



ПРОДВИНУТЫЙ

x 3

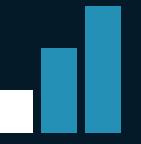
- Решает сложные вызовы, используя технику в комбинации с другими подходами
- Направляет других по применению техник в решении не прямолинейных задач



СРЕДНИЙ

x 2

- Определяет необходимые техники к использованию для решения задачи
- Успешно выполняет понятные задачи с использованием техник
- Отходит от рекомендаций в техниках для решения реальных проблем



НАЧАЛЬНЫЙ

x 1

- Узнает ключевые элементы техник и понимает их важность
- Нуждается в правилах и руководствах для использования техник
- Следует установленным порядкам для исполнения техник

ГОРИЗОНТЫ НАВЫКОВ



ОПЕРАЦИОННЫЕ



ТАКТИЧЕСКИЕ



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ

УРОВЕНЬ ЭКСПЕРТИЗЫ

ЗРЕЛОСТЬ СПЕЦИАЛИСТА

ФАКТОРЫ ЗРЕЛОСТИ

- Глубина знаний
- Сколько лет опыта
- Сколько проектов
- Сложность кейсов

УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ

- Chief
- Lead
- Senior
- Middle
- Junior

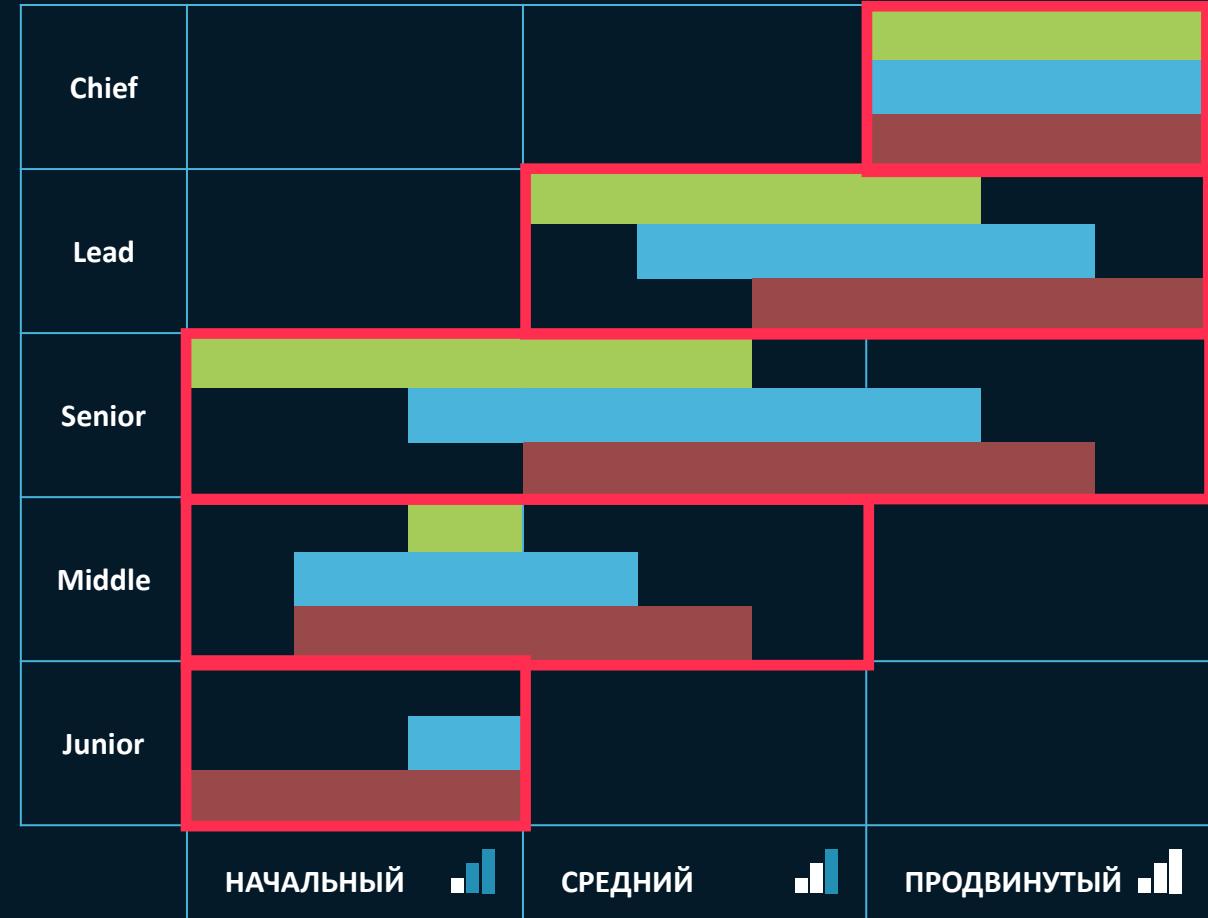
КОМПЕТЕНЦИИ И НАВЫКИ

УРОВНИ ВЛАДЕНИЯ

- Продвинутый
- Средний
- Начальный

ГОРИЗОНТЫ НАВЫКОВ

- Стратегические
- Тактические
- Операционные



ДРАФТ МАТРИЦЫ

УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ 

КОМПЕТЕНЦИИ 

-  • Продвинутый
 -  • Средний
 -  • Начальный
-  • Стратегические
 -  • Тактические
 -  • Операционные

| | Junior | Middle | Senior | Lead | Chief |
|---------------|---|---|---|---|---|
| Компетенция 1 |  |  |  |  |  |
| Компетенция 2 | - |  |  |  |  |
| Компетенция 3 | - | - |  |  |  |
| Компетенция 4 | - | - | - |  |  |
| Компетенция n | - |  |  |  |  |

ДРАФТ МАТРИЦЫ

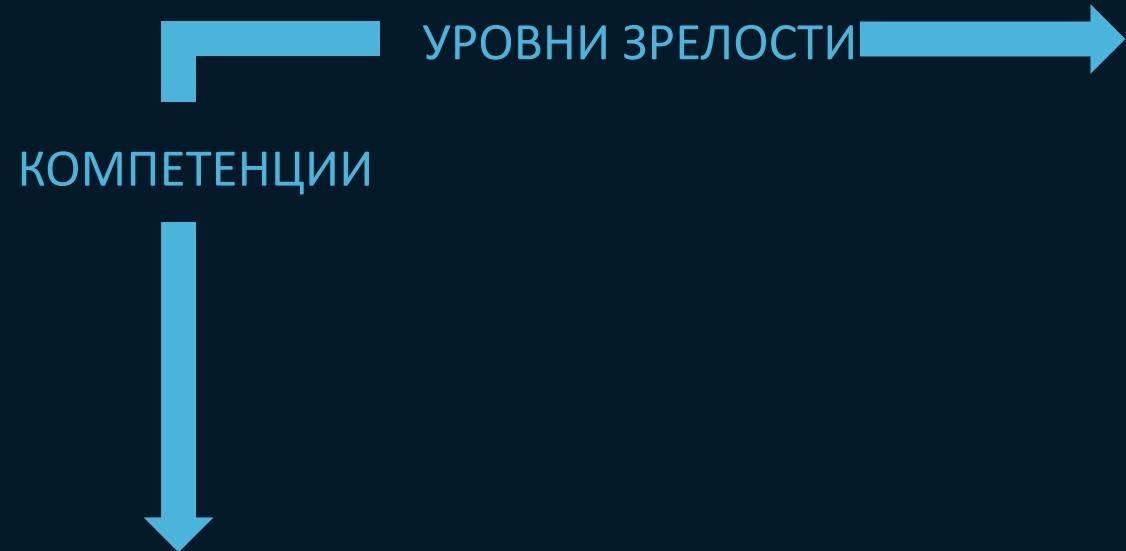
| Компетенции | Junior | Middle | Senior | Lead | Chief |
|--|-----------|-----------|---------|-------------|-------------|
| Проработка пользовательских требований | - | Начальный | Средний | Продвинутый | Продвинутый |
| Проработка функциональных требований | Начальный | Средний | Средний | Продвинутый | Продвинутый |
| Проработка нефункциональных требований | - | Средний | Средний | Продвинутый | Продвинутый |
| Спецификация требования | - | Средний | Средний | Продвинутый | Продвинутый |
| Разработка шаблонов требований | - | - | Средний | Средний | Продвинутый |

ТРЕБОВАНИЯ К КОМПЕТЕНЦИИ ПО ГРЕЙДАМ



| | Junior | Middle | Senior | Lead | Chief |
|--------------------------|--|--|---|--|---------------------------|
| Приоритизация требований | <p>Понимает определение термина приоритизации, ее назначение и цель</p> <p>Может описать 2-3 основных техники приоритизации требований</p> <p>Может следовать установленному процессу приоритизации требований</p> | <p>Имеет опыт приоритизации требований на проекте в рамках как минимум одной техники (например, MosCow, Ranking)</p> <p>Способен применить новую технику приоритизации согласно полученным рекомендациям</p> | <p>Понимает факторы, которые могут повлиять на расстановку приоритетов требований: ценность для бизнеса, усилия по разработке, зависимости, риски реализации, удовлетворенность пользователей</p> <p>Имеет опыт приоритизации требований на проекте в рамках как минимум пяти техник приоритизации</p> <p>Способен аргументировать выбор наиболее подходящей техники приоритизации в зависимости от фазы проекта, требуемой точности, наличия ресурсов и пр., а также адаптировать ее под потребности проекта</p> | <p>Применяет бизнес-принципы и ключевые показатели эффективности для определения приоритетов требований</p> <p>Способен выстраивать приоритизацию требований на всех уровнях (функции, эпики, пользовательские истории), используя набор релевантных техник</p> <p>Умеет применять техники приоритизации в решении конфликтных вопросов, завышенных ожиданий, недостаточных ресурсов</p> | <p>- так же, как L4 -</p> |

КАК УПРОСТИТЬ?



ГРУППЫ НАВЫКОВ В МАТРИЦАХ

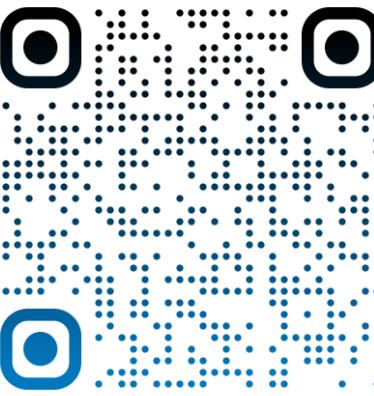
| | | |
|---------------------|---|---|
| ХАРДЫ | Профессиональные технические навыки, которые можно проверить и оценить | Разработка требований, оценка трудоемкости, приоритизация, работа с изменениями, анализ организации, управление рисками... |
| СОФТЫ | Междисциплинарные навыки взаимодействия с другими людьми и работы в команде | Коммуникация, win-win переговоры, обратная связь, активное слушание, работа в конфликте, фасилитация, модерация, презентация, аргументация... |
| СЕЛФ | Навыки самоуправления, влияющие на личную продуктивность и устойчивость | Самоорганизация, фокусировка, рефлексия, управление мотивацией, стрессоустойчивость, дисциплина, умение учиться... |
| МЕТА | Надпрофессиональные навыки, помогающие адаптироваться к изменениям, учиться новому и быть эффективным в любой среде | Эмоциональный интеллект, креативность, системное мышление, критическое мышление, выявление паттернов, техническая адаптивность, управление сложностью, проактивность, модельное мышление... |
| ЛИДЕРСКИЕ | Способности вдохновлять, развивать и вести за собой людей | Развитие команды, видение и стратегия, влияние без формальной власти, наставничество, формирование культуры, принятие ответственности... |
| МЕНЕДЖЕРСКИЕ | Навыки управления людьми, задачами и ресурсами | Планирование, делегирование, управление приоритетами, управление бюджетом, найм и оценка команды, управление риском и качеством... |
| КОНТЕКСТ | Практика и результаты в конкретной среде или условиях, влияющих на применимость навыков | B2B / B2C / B2G / B2B2G, бигтех, управление мультикультурными распределенными командами, agile / lean , прохождение трансформации... |
| ДОМЕН | Глубокое знание специфики определённой предметной области | Финтех, е-сом, телеком, фарма, геймдев, логистика, ЭДО... |

СТРУКТУРА МК

| | JUNIOR | MIDDLE | SENIOR | LEAD | CHIEF |
|---------------------------------|--------------------|--------|--------|------|-------|
| ХАРДЫ | | | | | |
| Компетенция | <i>Критерии...</i> | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| СОФТЫ | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| СЕЛФ | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| МЕТА | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| МЕНЕДЖЕРСКИЕ / ЛИДЕРСКИЕ | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| КОНТЕКСТ | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| ДОМЕН | | | | | |
| Компетенция | | | | | |
| Компетенция | | | | | |

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

*Доклад про оценку
вне компетенций ->*



| Уровень | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 |
|--|---|--|---|---|--|
| Автономность | Точечные знания и практика | Работа под руководством | Полная профессиональная автономность | Ответственность за результаты группы (аналитиков и команды разработки) | Лидерство сообщества |
| Общие характеристики | Осваивает теорию и пробует применять ее на практике. Требует глубокой супервизии и ревью. | Может выполнять профессиональные задачи согласно установленными правилам или под руководством | Способен выполнять профессиональные обязанности без супервизии | Способен организовывать работу команды и отвечать за качество работы других аналитиков | Способен организовать и возглавить профессиональное сообщество, поддерживать его жизнь и вовлеченность сотрудников, формировать и внедрять общие переиспользуемые практики |
| Способность переиспользовать опыт | Способен переиспользовать имеющийся опыт при схожей организации проекта / команды | Может самостоятельно переиспользовать опыт в подобном сетапе. Для адаптации опыта к иной организации проекта требуется ревью | Способен самостоятельно адаптировать опыт к разным организациям проекта, в том числе незнакомым или уникальным | Способен синтезировать и предложить уникальный подход, наиболее отвечающий потребностям организации проекта | Способен адаптировать практики из других сфер профессиональной деятельности для эффективного решения нестандартных проблем |
| Критерии эффективности | Нет критериев профессиональной эффективности. Определяется эффективностью обучения | Способен выполнять поставленные задачи технически, согласно инструкциям и правилам | Способен обеспечить экономичное достижение поставленных целей и результатов в имеющихся условиях | Способен определить ожидаемый результат с учетом имеющихся возможностей и ограничений и обеспечить его достижение экономичным образом | Способен определить ожидаемый результат с учетом имеющихся возможностей и ограничений и обеспечить его достижение экономичным образом |
| Степень владения профессиональными техниками (50 техник по BABOK 3.0 - глава 10) | <ul style="list-style-type: none"> ● Операционные - точечно владение | <ul style="list-style-type: none"> ● Операционные - высокая ● Тактические - начальная | <ul style="list-style-type: none"> ● Операционные - высокая ● Тактические - средняя ● Стратегические - начальная | <ul style="list-style-type: none"> ● Операционные - высокая ● Тактические - высокая ● Стратегические - высокая | <p>- так же, как L4 -</p> <ul style="list-style-type: none"> ● + владение техниками менеджмента, управления, лидерства |

ХАРДЫ

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|---|---|--------------------|
| Приоритизация требований | <ul style="list-style-type: none"> Понимает определение термина приоритизации, ее назначение и цель. Может описать 2-3 основных техники приоритизации требований. Может следовать установленному процессу приоритизации требований. | <ul style="list-style-type: none"> Имеет опыт приоритизации требований на проекте в рамках как минимум одной техники (например, MosCow, Ranking). Способен применить новую технику приоритизации согласно полученным рекомендациям. | <ul style="list-style-type: none"> Понимает факторы, которые могут повлиять на расстановку приоритетов требований: ценность для бизнеса, усилия по разработке, зависимости, риски реализации, удовлетворенность пользователей; Имеет опыт приоритизации требований на проекте в рамках как минимум пяти техник приоритизации; Способен аргументировать выбор наиболее подходящей техники приоритизации в зависимости от фазы проекта, требуемой точности, наличия ресурсов и пр., а также адаптировать ее под потребности проекта. | <ul style="list-style-type: none"> Применяет бизнес-принципы и ключевые показатели эффективности для определения приоритетов требований; Способен выстраивать приоритизацию требований на всех уровнях (функции, эпики, пользовательские истории), используя набор релевантных техник. Умеет применять техники приоритизации в решении конфликтных вопросов, завышенных ожиданий, недостаточных ресурсов | - так же, как L4 - |
| Оценка трудоемкости | <ul style="list-style-type: none"> Может обосновать необходимость проведения оценки задач, имеет представление о мероприятиях посвященных оцениванию трудоемкости | <ul style="list-style-type: none"> Способен дать оценку трудоемкости собственных задач с 50% точностью Знает две или более техники оценивания собственных задач и оценивания задач команды | <ul style="list-style-type: none"> Знает несколько техник оценивания трудоемкости задач чтобы обеспечить гибкость их применения на разных проектах или их этапах Может выбрать и обосновать выбор наиболее подходящей техники оценивания трудоемкости задач с учетом уровня детализации требований, стадии проекта, зрелости команды и других условий Может дать верхнеуровневую оценку БА задач для больших кусков функционала с высокой точностью оценок | <ul style="list-style-type: none"> Способен оценивать трудоемкость задач для команды аналитиков, с учетом типа проекта и выбранной методологии, зависимостей и ограничений, уровня неопределенности на проекте, состава и мотивации команды БА и каждого её члена Может рассчитать ресурсы необходимые для выполнения проекта или его части | - так же, как L4 - |
| Работа с изменениями | - опыт не требуется - | <ul style="list-style-type: none"> Знает подходы к работе с изменениями и управлению требованиями (анализ документации, анализ интерфейса, прослеживаемость блога и тд) Может идентифицировать изменения требований и обработать их по принятой на проекте процедуре | <ul style="list-style-type: none"> Может внедрить процедуру работы с изменениями на проекте в зависимости от выбранной методологии Способен провести анализ зависимостей и предполагаемых доработок по предлагаемому изменению Может коммуницировать результаты анализа зависимостей | <ul style="list-style-type: none"> Способен проводить анализ зависимостей и предполагаемых доработок по предлагаемому изменению между смежными командами или проектами | - так же, как L4 - |
| Выстраивание архитектуры требований | <ul style="list-style-type: none"> Знает классическую иерархию требований по BABOK | <ul style="list-style-type: none"> Может предложить структуру требований и задач на уровне, попадающем в работу | <ul style="list-style-type: none"> Способен оптимизировать архитектуру и структуру требований в команде, | <ul style="list-style-type: none"> Способен предложить архитектуру требований для использования в нескольких командах, | - так же, как L4 - |

КОНТЕКСТ

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|
| <p>Циклы разработки ПО: SDLC, PDLC</p> <p>Фазы проекта</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Знает теорию по SDLC, PDLC: <ul style="list-style-type: none"> ● из каких этапов состоит; ● ценность этапов; ● входы и выходы каждого этапа; ● ключевые активности. ● Знает теории по фазам проекта: <ul style="list-style-type: none"> ● из каких фаз состоит; ● ценность каждой из фаз; ● входы/выходы; ● роли команды в каждой фазе. | <ul style="list-style-type: none"> ● Имеет опыт работы в одной из фаз проекта и соответствующий опыт применения hard-skills в данной фазе с пониманием специфики их использования в конкретной фазе | <ul style="list-style-type: none"> ● Имеет опыт работы в delivery фазе. ● Имеет опыт работы в discovery или support фазе проекта. ● Понимает отличия SDLC и PDLC и знает особенности работы аналитика на каждом этапе обоих циклов. | <ul style="list-style-type: none"> ● Имеет неоднократный опыт работы во всех фазах проекта. ● Умеет выстраивать работу аналитиков на любой фазе проекта | <p>- так же, как L4 -</p> |
| <p>Методологии и фреймворки разработки</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Знает основные методологии разработки Waterfall, Agile: <ul style="list-style-type: none"> ● из каких этапов состоит; ● плюсы, минус; ● ограничения применения. ● Знает фреймворк Scrum: <ul style="list-style-type: none"> ● роли; ● активности; ● артефакты; ● плюсы, минусы, ограничения. ● Имеет опыт работы по одной из методологий/фреймворков. | <ul style="list-style-type: none"> ● Знает такие методологии разработки как V-model, Spiral Model, Kanban, TDD: <ul style="list-style-type: none"> ● из каких этапов состоит; ● роли; ● активности; ● артефакты; ● плюсы, минусы, ограничения. ● Умеет решать задачи аналитика в рамках методологии/фреймворка, в которой работает. ● Понимает особенности и границы применимости подходов, используемых в рамках методологии/фреймворка | <ul style="list-style-type: none"> ● Опыт работы не менее чем в двух методологиях/фреймворках. ● Умение выстраивать эффективную работу в контексте данных методологии/фреймворка. | <ul style="list-style-type: none"> ● Обладает способностью гибко адаптировать фреймворк под условия, ограничения, ресурсы, цели проекта. ● Имеет неоднократный опыт работы с различными фреймворками. | <p>- так же, как L4 -</p> |
| <p>Продуктовая разработка</p> | <p>- опыт не требуется -</p> | <p>- опыт не требуется -</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Может перечислить основные факторы, которые оказывает специфика развития продукта на процесс разработки IT-продукта | <ul style="list-style-type: none"> ● Способен адаптировать работу с требованиями под специфику продуктовой разработки ● Выявление и проработка требований для рыночного или внутривнепротивного продукта | <ul style="list-style-type: none"> ● Знает основы продукт-менеджмента и имеет опыт использования практик для управления продуктами |

ОСОБЕННОСТИ МЫШЛЕНИЯ

Доклады про
мышление->



| | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| Дискавери майндсет: | <ul style="list-style-type: none">Стремится понять, для какой большей задачи или цели нужны выполняемые активностиСтремится понять, какова реальная ценность выполняемых задач (каков их вклад в более высокоровневые задачи)Стремится понять, что важно и ценно для заказчика в контексте выполняемых задач | <ul style="list-style-type: none">Выясняет для реализации какой бизнес-потребности служат выполняемые активностиВыясняет в чем ценность выполняемой задачи для достижения бизнес-потребностиВключает активности по выравниванию своего видения с видением заказчика | <ul style="list-style-type: none">Идентифицирует бизнес-контекст, потребность и влияние решаемых проблем или задачОпределяет критерии успешности и выполненности задач, а также их приоритеты исходя из текущих потребностей бизнес-заказчикаУчитывает видение и интересы заказчика, обеспечивая коммуникации ценности заказчику на любом уровне работы | <ul style="list-style-type: none">Рассматривает проблемы и задачи через поток доставки ценности бизнес-заказчикуОпределяет приоритеты задач любого уровня исходя из их вклада в реализацию целей и ценностей бизнес-заказчикаМоделирует и создает положительный опыт заказчика | - так же, как L4 - ● + в контуре всей компании |
| Видение общей картины | | | | | |
| Идентификация важного и ценного | | | | | |
| Видение ситуации с точки зрения заказчика | | | | | |
| Деливери майндсет: | <ul style="list-style-type: none">Оценивает реалистичность выполнения своих задачСтремится быть полезным и постоянно улучшает количественные и качественные характеристики своей работыРасходует свое время и ресурсы только на те работы, которые несут ценность | <ul style="list-style-type: none">Оценивает реализуемость задач в рамках которых работает на предмет технической и ресурсной возможностиСодействует развитию максимально продуктивной среды коллаборации внутри командыПланирует выполнение своих работ таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное использование своего времени и ресурса | <ul style="list-style-type: none">Оценивает реалистичность решения проблем и реализации решений для бизнеса с учетом имеющихся бизнес- и технических ограниченийОрганизует постоянное увеличение производительности работы всей команды разработкиПланирует выполнение своих работ в контексте работы команды таким образом, чтобы максимально эффективно использовать время и ресурсы всех команды | <ul style="list-style-type: none">Оценивает реалистичность удовлетворения бизнес-потребностей через предлагаемые решения с учетом имеющихся бизнес-, технических и контекстных ограниченийОбеспечивает максимальное эффективное взаимодействие команды разработки и заказчикаВнедряет подходы и практики, позволяющие команде выполнять минимальные объемы работы в достаточном количестве, качестве в требуемых временных рамках | - так же, как L4 - ● + в контуре всей компании |
| Оценка реализуемости | | | | | |
| Постоянное улучшение и коллаборация | | | | | |
| Уменьшение потерь | | | | | |

ПРИМЕНЕНИЕ И РАЗРАБОТКА

КЕЙСЫ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МК



ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ МАТРИЦ КОМПЕТЕНЦИЙ



недостаток экспертизы и времени
у ответственного

различное понимание результата у
выполняющего / принимающего

непринятие и отрицание коллективом
матриц как явления и сущности

несогласие заинтересованных лиц
контентом и качеством

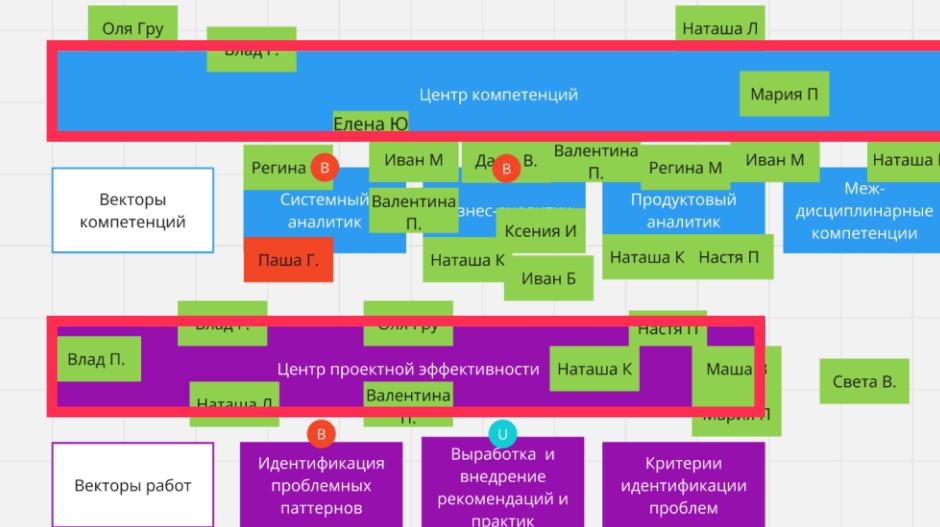
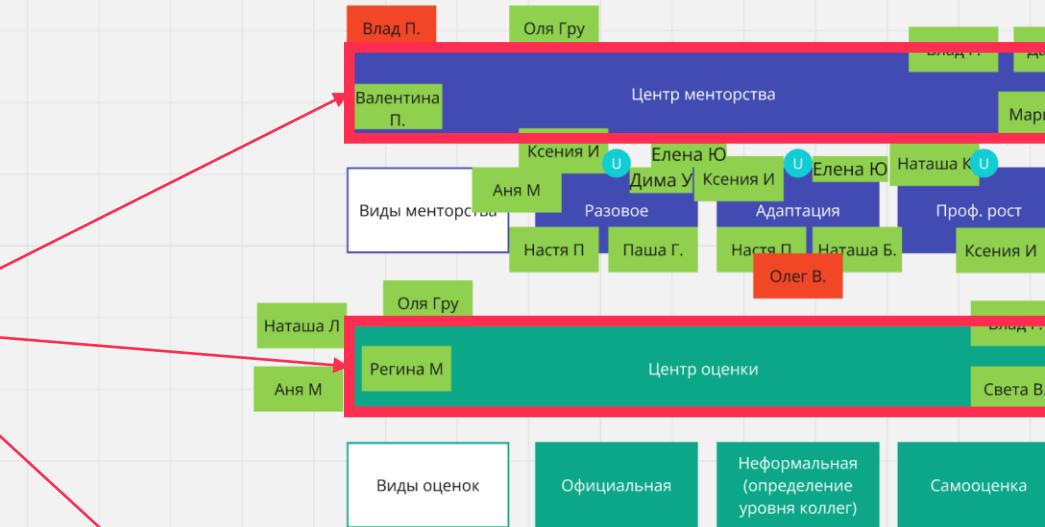
МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕНИЕ НА РАЗРАБОТКУ МАТРИЦ

1. Разрабатывать МК коллективно
2. Мотивировать на большие цели
3. Показать ценность для каждого участника
4. Сделать участие в работе - привилегией
5. Обеспечить авторство и признание

РЕАЛЬНОЕ ВНЕДРЕНИЕ – ЕЩЕ СЛОЖНЕЕ

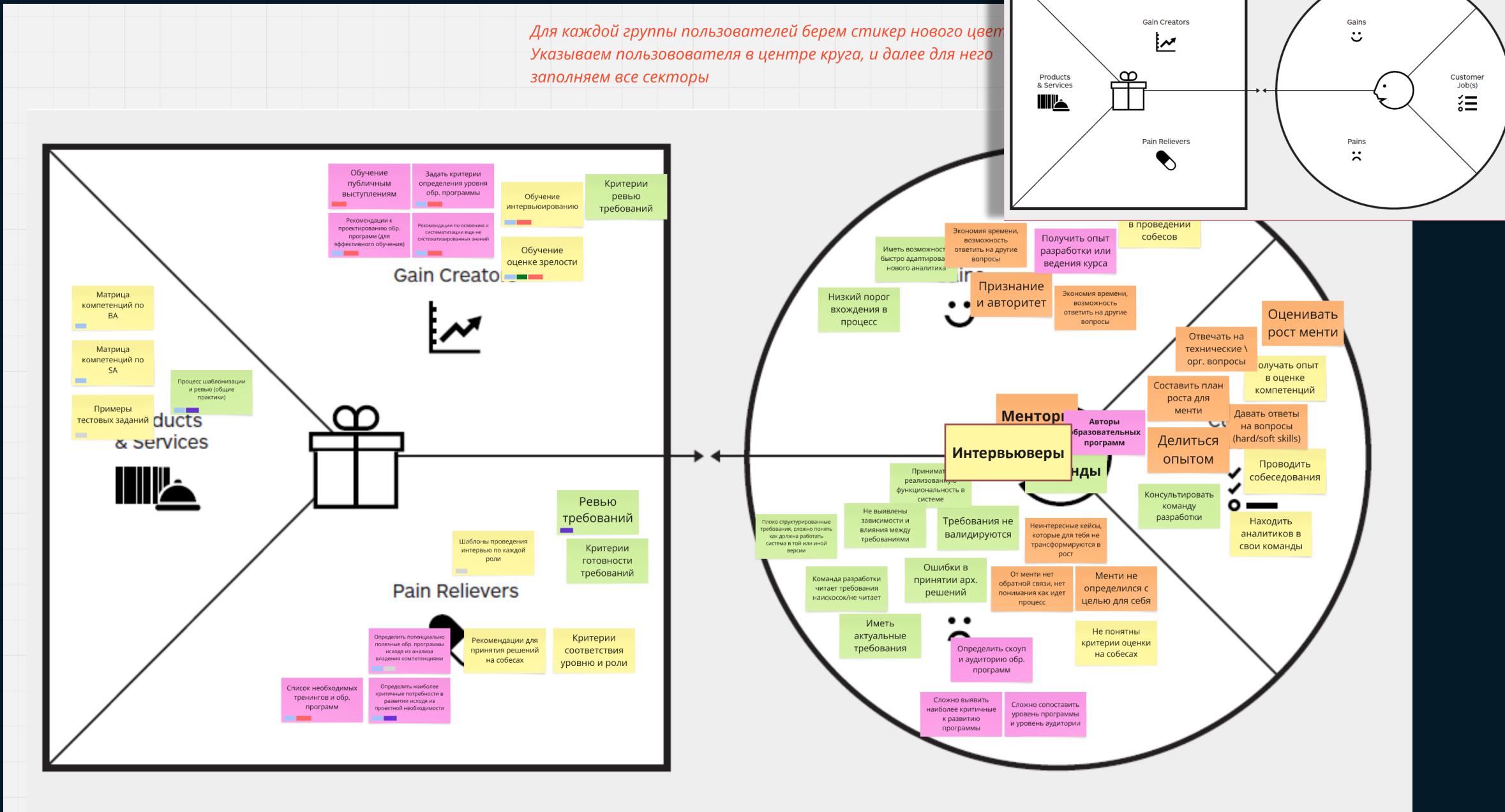


Центры ЦК



Ценность ЦК

- Способствовать найму специалистов
- Обеспечивать команды специалистами
- Аудит командной эффективности
- Определять ожидания по компетенциям
- Обеспечивать адаптацию новых коллег
- Обеспечивать проф. рост специалистов
- Проводить оценку специалистов
- Способствовать удержанию специалистов
- Составить матрицы компетенций
- Вырабатывать и внедрять общие практики



КАЧЕСТВО МК - ПРИМЕР

- Каждая матрица определяет:
 - Общие требования к каждому уровню
 - Важные особенности мышления
 - Необходимый контекст понимания IT
 - Профессиональные навыки (hard-skills)
 - Междисциплинарные навыки (soft-skills)
 - Менеджерские навыки
- Порядка 60-70 навыков по каждой специализации
- По каждому навыку для каждого уровня определены четкие ожидания, включающие владение теорией, практический навык и способность адаптировать экспертизу к новым ситуациям

МК БИЗНЕС-АНАЛИЗ

МК СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ

МК FULL STACK АНАЛИЗ

МК BI

МК СПЕЦ-СТ ПОДДЕРЖКИ

13
участников

4
месяца

>100
компетенций

КЕЙСЫ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МК

МК

Найм

Ассессменты

Мотивация

Удержание

ИПР

510 собеседований / 2 год
130 – одновременно в штате
32 сертифицированных интервьюера

34 ассессмента проведено (год)
18 – с повышением
0 негативный кейсов при отказе

60% senior специалистов участвовали в ЦК
92% eNPS

5% текучесть кадров

100% сотрудников составили осмысленный ИПР по МК

Бренд работодателя

Менторинг

Аттестации

Обучение

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

СПА



Наталья Семенова,
CEO Smart Effect



t.me/SmartSpeaker_public

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



Наталья Семенова,
CEO Smart Effect

