

Формирование и развитие КОМАНДЫ

Безуглый Валерий, Mobile TeamLead

valnocorner@gmail.com

 @valnocorner

 github.com/valnoc

Что такое команда?

Что такое команда?

- группа людей

Что такое команда?

- группа людей

- общая цель/задачи

Что такое команда?

- группа людей
- общая цель/задачи
- лидер

Что такое команда?

- группа людей
- общая цель/задачи
- лидер
- 3 - 7 человек

Кто такой TeamLead?

Кто такой TeamLead?

- Менеджер ???
- Опытный специалист (в проф области) ???

Кто такой TeamLead?

- НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ведущий, самый опытный, самый эффективный специалист

Кто такой TeamLead?

- НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ведущий, самый опытный, самый эффективный специалист
- Процессы

Кто такой TeamLead?

- НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ведущий, самый опытный, самый эффективный специалист
- Процессы
- Люди

Процессы

- Прослойка между заказчиком услуги и конечными исполнителями

Процессы

- Прослойка между заказчиком услуги и конечными исполнителями
- Организация процессов *разработки* внутри команды
 - Постановка задач
 - Контроль исполнения

Процессы

- Прослойка между заказчиком услуги и конечными исполнителями
- Организация процессов *разработки* внутри команды
 - Постановка задач
 - Контроль исполнения
- TeamLead ищет баланс между делегированием и исполнением

Люди

- Баланс навыков в команде

Люди

- Баланс навыков в команде

- Рост сотрудников

Люди

- Баланс навыков в команде
- Рост сотрудников
- Атмосфера в команде

Люди

- Баланс навыков в команде
- Рост сотрудников
- Атмосфера в команде
- Мотивация

Оценка навыков

Требования к оценке навыков

- Регулярность оценки

Требования к оценке навыков

- Регулярность оценки

- Полнота набора навыков

Требования к оценке навыков

- Регулярность оценки
- Полнота набора навыков
- Принцип единообразия оценки

Требования к оценке навыков

- Регулярность оценки
- Полнота набора навыков
- Принцип единообразия оценки
- Грейдирование

Дерево навыков

- Дерево/Mindmap/Таблица/Рисунки

Дерево навыков.

- Дерево/Mindmap/Таблица/Рисунки
- Около 4-х групп навыков
- Около 30 конечных навыков

Дерево навыков. Группы навыков

- Платформа
- Архитектура
- UI
- Ops

Единообразие оценки

- Одинаково подходить к оценке разных сотрудников

Единообразии оценки

- Одинаково подходить к оценке разных сотрудников
- Оценивать полный набор навыков

Единообразии оценки

- Одинаково подходить к оценке разных сотрудников
- Оценивать полный набор навыков
- Оценивать частное, а не общее

Грейды

Грейды

- Уровень навыков/профессионализма

Грейды

- Уровень навыков/профессионализма

- Основываются на дереве скилов

Грейды

- Уровень навыков/профессионализма
- Основываются на дереве скилов
- Намеренный дисбаланс навыков

Грейды

- Уровень навыков/профессионализма
- Основываются на дереве скилов
- Намеренный дисбаланс навыков
- Junior → Middle → Senior

Грейды. Junior

- Горят глаза, высокая мотивация

Грейды. Junior

- Горят глаза, высокая мотивация

- Мало знает и не знает, куда смотреть

Грейды. Junior

- Горят глаза, высокая мотивация
- Мало знает и не знает, куда смотреть
- Постоянный контроль процесса и результата

Грейды. Junior

- Горят глаза, высокая мотивация
- Мало знает и не знает, куда смотреть
- Постоянный контроль процесса и результата
- Надо вкладываться в развитие

Грейды. Middle

- Знает базу

Грейды. Middle

- Знает базу
- Знает, куда смотреть, но плохо фильтрует информацию

Грейды. Middle

- Знает базу
- Знает, куда смотреть, но плохо фильтрует информацию
- Контроль процесса и результата по контрольным точкам

Грейды. Senior

- Эффективен

Грейды. Senior

- Эффективен
- Хорошее Т-образное развитие

Грейды. Senior

- Эффективен
- Хорошее T-образное развитие
- Визионер

Грейды. Сколько их?

- ∞

Грейды. Сколько их?

- ∞

- От 7 до 9

- $J1 \rightarrow J2 \rightarrow J3$

- $M1 \rightarrow M2 \rightarrow M3$

- $S (S1 \rightarrow S2 \rightarrow S3)$

Грейды. Сколько их?

- ∞

- От 7 до 9

- $J1 \rightarrow J2 \rightarrow J3$

- $M1 \rightarrow M2 \rightarrow M3$

- $S (S1 \rightarrow S2 \rightarrow S3)$

- 3П

Как определить грейд?

- Скоринговая система

Как определить грейд?

- Скоринговая система

- Оценка по каждому из конечных навыков

Как определить грейд?

- Скоринговая система
- Оценка по каждому из конечных навыков
- Каждому навыку присваиваем вес

Оценки

- 0 - не знает по теме

Оценки

- 0 - не знает по теме
- 0.5, 1 - знает немного, что-то такое слышал, но не применял или применял, но без сильного вникания

Оценки

- 0 - не знает по теме
- 0.5, 1 - знает немного, что-то такое слышал, но не применял или применял, но без сильного вникания
- 2,3,5 - осознанно практиковал, можно пообщаться по теме, понимает теоретические основы

Оценки

- 0 - не знает по теме
- 0.5, 1 - знает немного, что-то такое слышал, но не применял или применял, но без сильного вникания
- 2,3,5 - осознанно практиковал, можно пообщаться по теме, понимает теоретические основы
- 8,13,21 - очень уверенные знания, интересуется, можно обсудить тему с разных сторон

Оценки

- 0 - не знает по теме
- 0.5, 1 - знает немного, что-то такое слышал, но не применял или применял, но без сильного вникания
- 2,3,5 - осознанно практиковал, можно пообщаться по теме, понимает теоретические основы
- 8,13,21 - очень уверенные знания, интересуется, можно обсудить тему с разных сторон

- -1, -2 отмечают убежденность в неверных суждениях

													6	27	53	82	108	131	172	195	216
			Score										Normal Score								
#	тема	вес	J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2	S3		J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2	S3
1	Навык 1	1	0	0,5	1	2	3	5	8	8	8		0	0,5	1	2	3	5	8	8	8
2	Навык 2	0,25	1	2	3	5	5	8	8	8	13		0,25	0,5	0,75	1,25	1,25	2	2	2	3,25
3	Навык 3	1	1	2	3	5	8	8	13	13	13		1	2	3	5	8	8	13	13	13
4	Навык 4	0,75	0	1	3	3	5	5	5	8	8		0	0,75	2,25	2,25	3,75	3,75	3,75	6	6
5	Навык 5	1	0	1	2	3	5	8	13	13	13		0	1	2	3	5	8	13	13	13
6	Навык 6	1	1	2	3	3	5	8	8	13	13		1	2	3	3	5	8	8	13	13
7	Навык 7	1	0	1	2	5	5	5	5	5	5		0	1	2	5	5	5	5	5	5
8	Навык 8	0,5	0	1	2	5	5	5	8	8	8		0	0,5	1	2,5	2,5	2,5	4	4	4
9	Навык 9	0,5	0	1	3	3	5	5	5	8	13		0	0,5	1,5	1,5	2,5	2,5	2,5	4	6,5
10	Навык 10	0,75	0	1	2	3	5	5	8	13	13		0	0,75	1,5	2,25	3,75	3,75	6	9,75	9,75
11	Навык 11	0,25	0	1	2	3	3	5	5	5	8		0	0,25	0,5	0,75	0,75	1,25	1,25	1,25	2
12	Навык 12	1	0	1	2	3	3	5	5	5	8		0	1	2	3	3	5	5	5	8
13	Навык 13	0,25	0	1	2	3	5	5	8	13	13		0	0,25	0,5	0,75	1,25	1,25	2	3,25	3,25
14	Навык 14	1	0	1	2	3	5	5	8	8	8		0	1	2	3	5	5	8	8	8
15	Навык 15	0,75	0	1	2	3	3	5	5	8	8		0	0,75	1,5	2,25	2,25	3,75	3,75	6	6
16	Навык 16	1	0	1	2	5	5	5	8	8	8		0	1	2	5	5	5	8	8	8

Оценивание кандидата

- Оценка по каждому из пунктов

- Итоговый балл как рекомендация

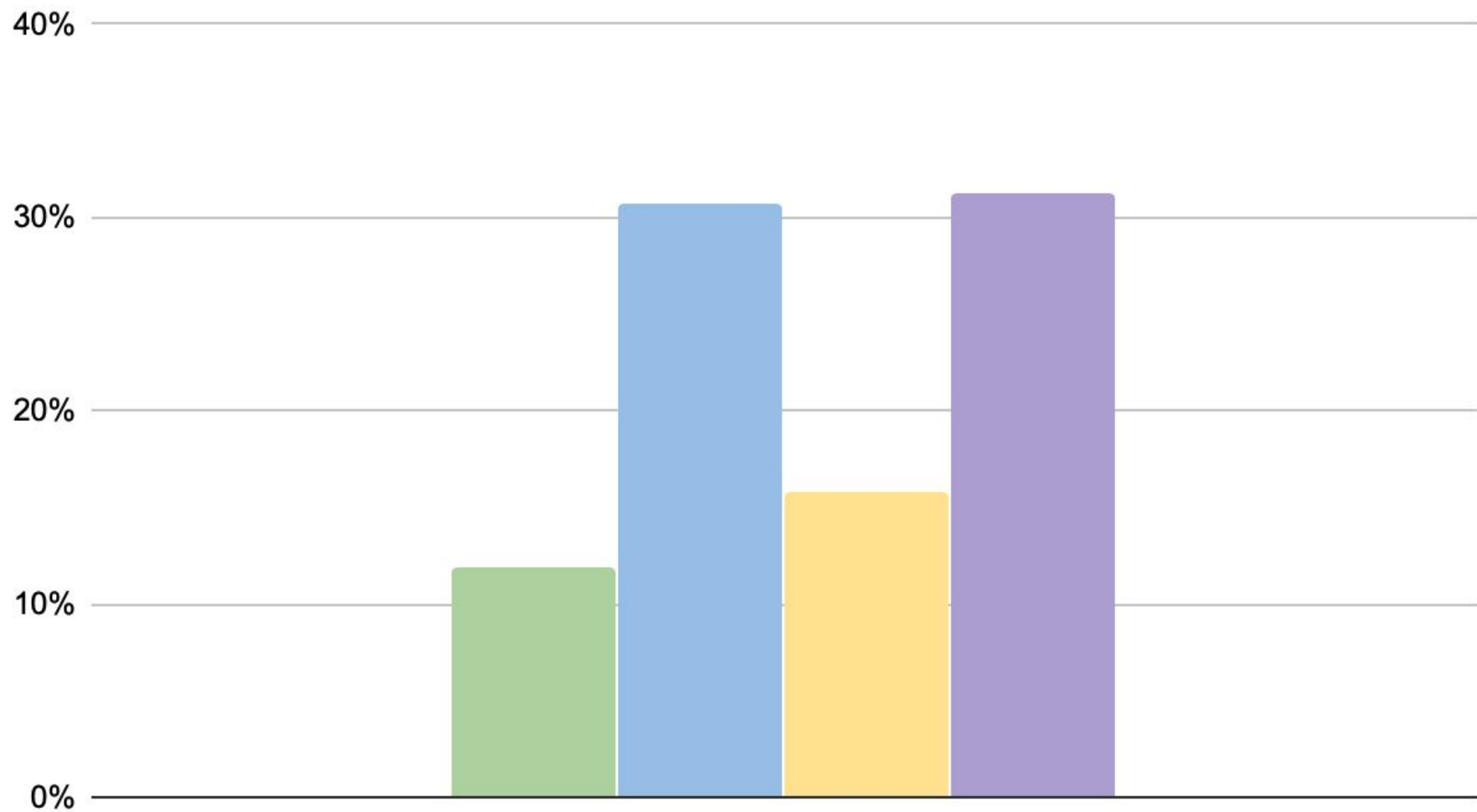
#	тема	вес	Score	Normal
1	Навык 1	1	1	1
2	Навык 2	0,25	1	0,25
3	Навык 3	1	3	3
4	Навык 4	0,75	5	3,75
5	Навык 5	1	2	2
6	Навык 6	1	8	8
7	Навык 7	1	8	8
8	Навык 8	0,5	13	6,5
9	Навык 9	0,5	3	1,5
10	Навык 10	0,75	5	3,75
11	Навык 11	0,25	5	1,25
12	Навык 12	1	5	5
13	Навык 13	0,25	5	1,25
14	Навык 14	1	5	5
15	Навык 15	0,75	2	1,5

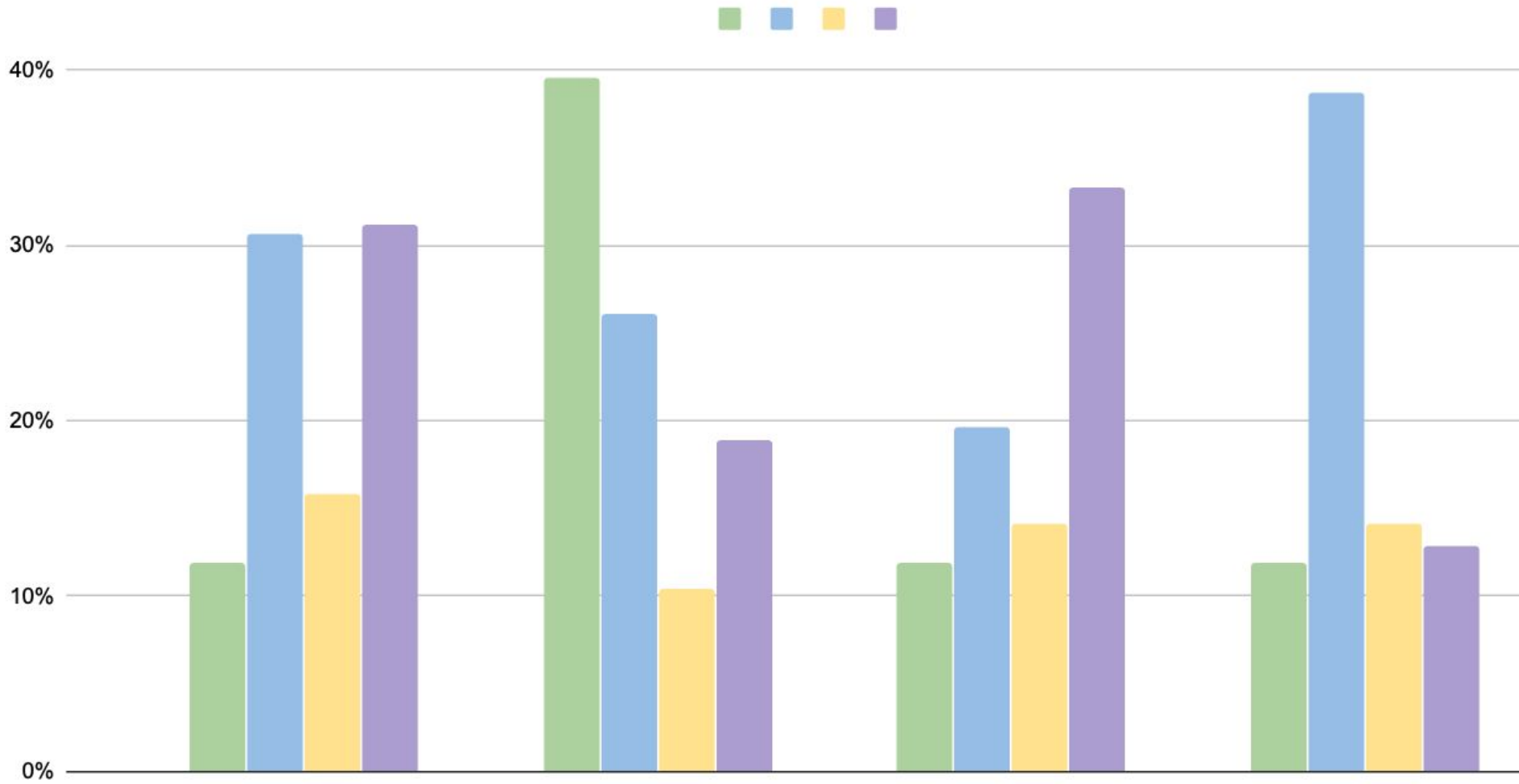
16	Навык 16	1	3	3
17	Навык 17	1	2	2
18	Навык 18	1	3	3
19	Навык 19	0,5	5	2,5
20	Навык 20	0,5	5	2,5
21	Навык 21	0,75	5	3,75
22	Навык 22	0,25	5	1,25
23	Навык 23	1	8	8
24	Навык 24	0,25	8	2
25	Навык 25	1	8	8
26	Навык 26	0,75	8	6
27	Навык 27	1	8	8
28	Навык 28	1	5	5
29	Навык 29	1	5	5
30	Навык 30	0,5	2	1

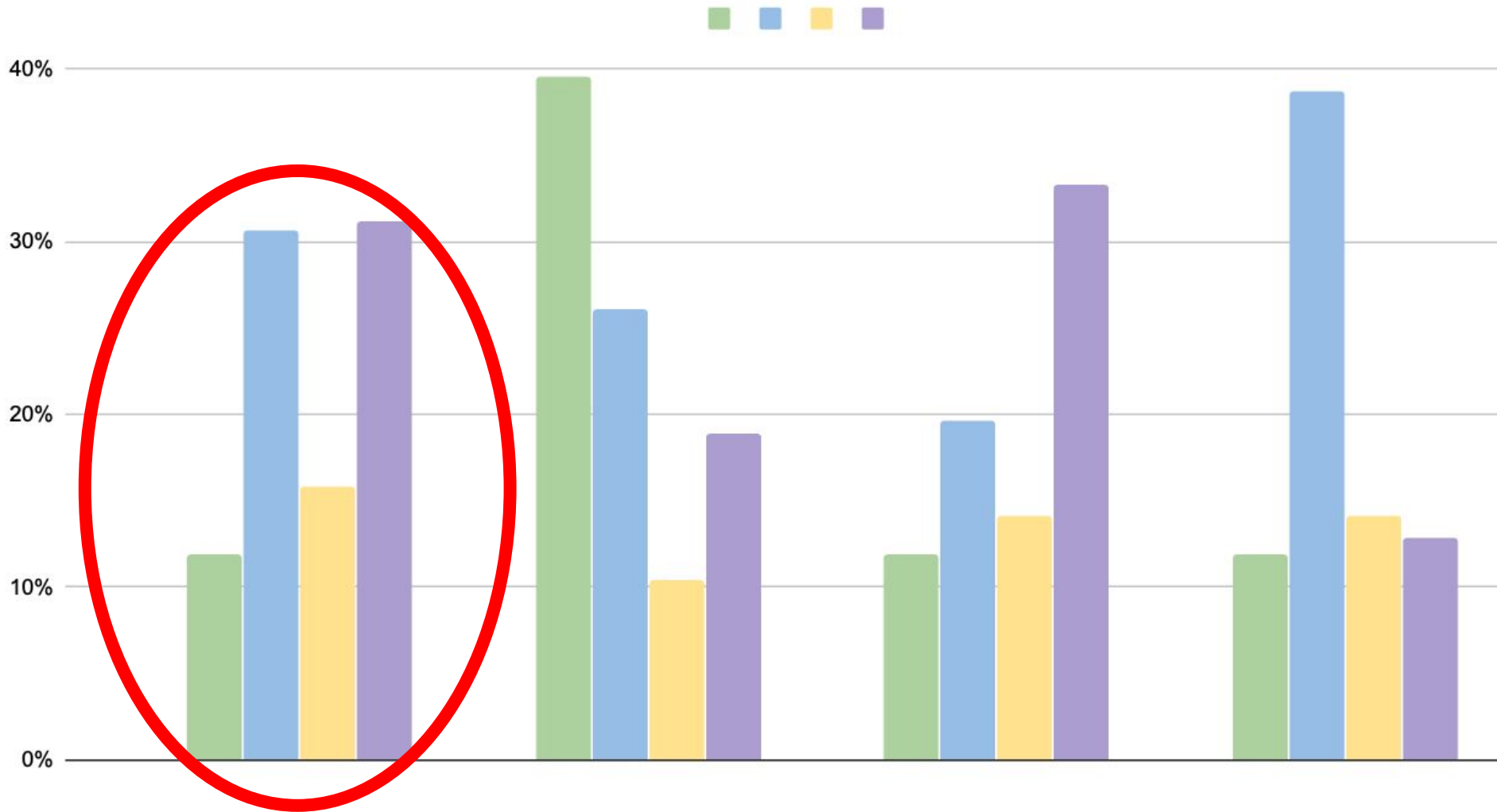
Навыки				
группа 1	группа 2	группа 3	группа 4	
12%	31%	16%	31%	
10	40,25	18,25	44,25	факт
84	131,25	115,5	141,75	макс

6	27	53	82	108	131	172	195	216
Normal Score								
J1	J2	J3	M1	M2	M3	S1	S2	S3

■ группа 1 ■ группа 2 ■ группа 3 ■ группа 4

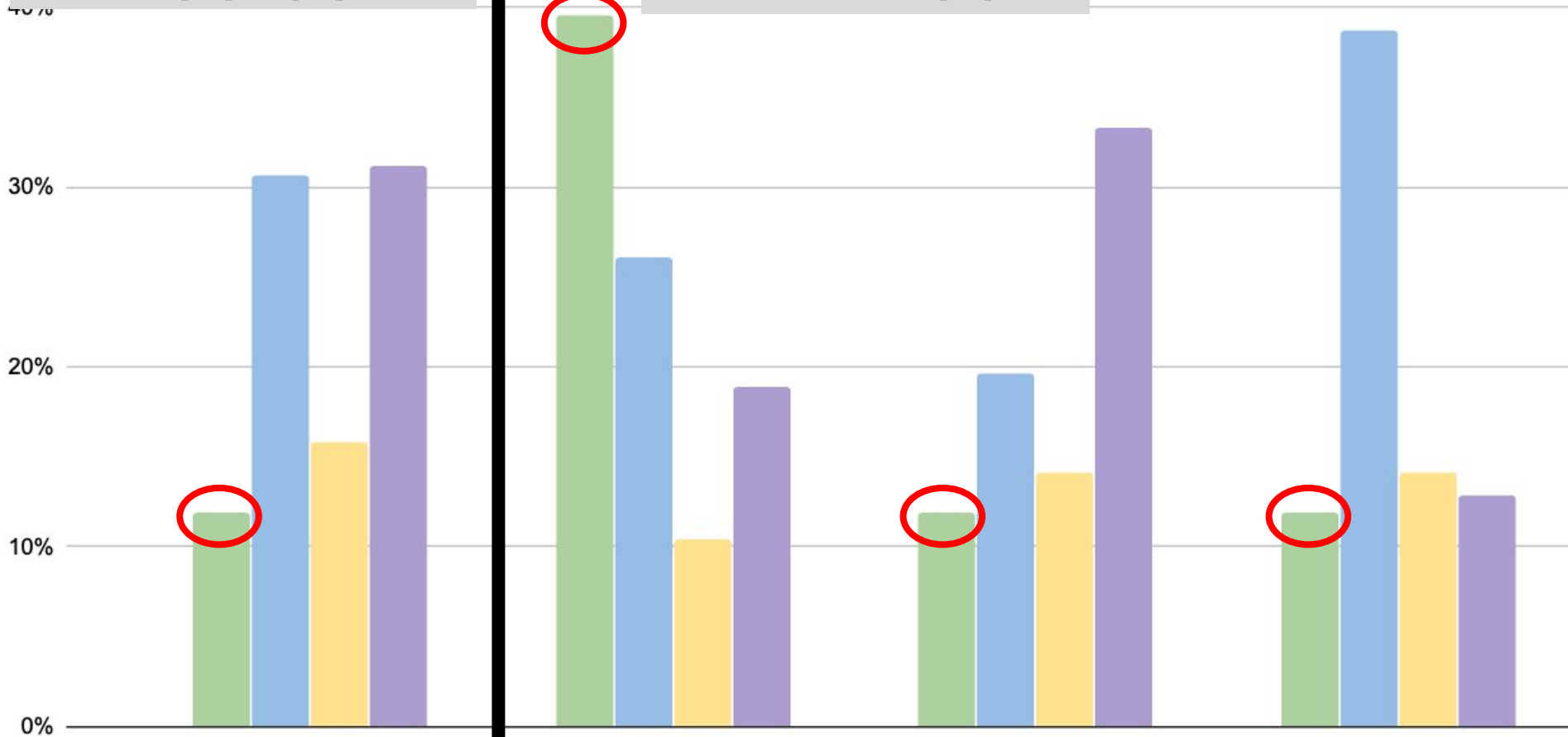






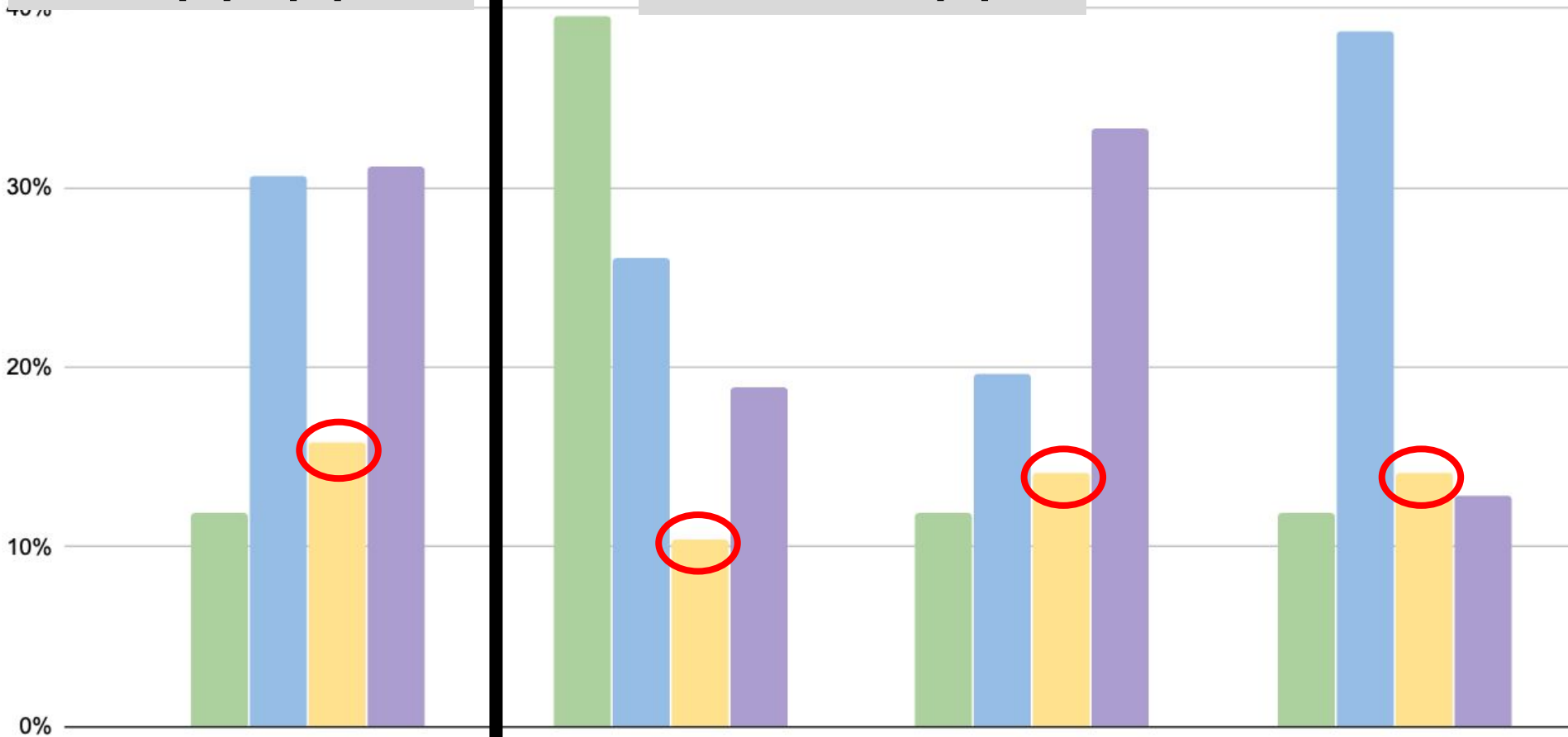
КАНДИДАТ

КОМАНДА



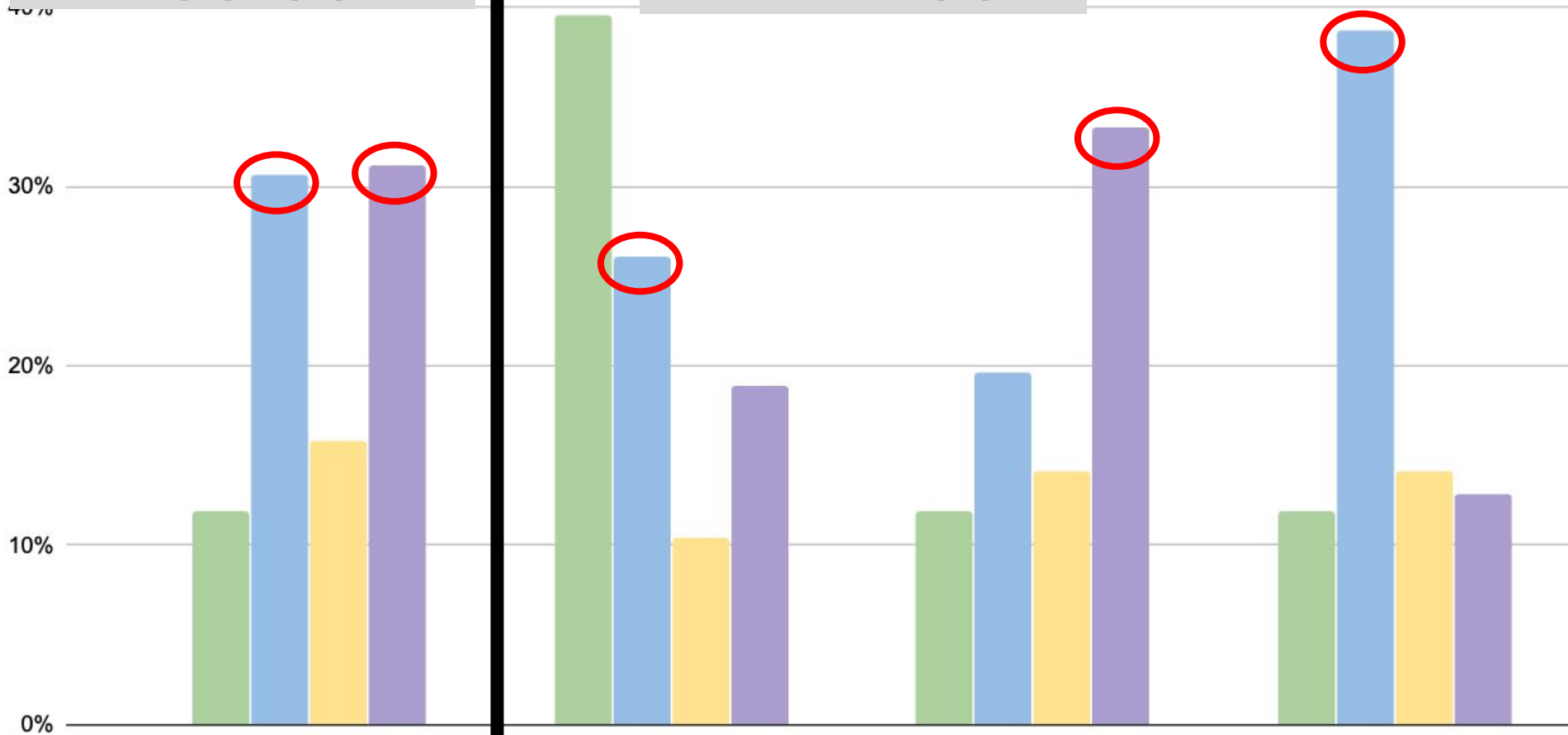
КАНДИДАТ

КОМАНДА



КАНДИДАТ

КОМАНДА



Карточки сотрудников

Карточки сотрудников

- Кто, когда пришел, какой опыт
- Score / Грейд
- ИПР
- История общения

ИПР

- Agile
- На стыке “интересно” и “надо”
- Основывается на диаграмме навыков

Performance Review

Performance Review

- Badoo, Avito, ABBYY, Google
- Нет четких метрик, по которым можно измерить
- Очень сложно отделить личный вклад
- Обратная связь

Performance Review

- Self review

Performance Review

- Self review

- Cross review

Performance Review

- Self review
- Cross review
- Обработка данных

Performance Review

- Self review
- Cross review
- Обработка данных
- Подведение итогов

Self Review

- Рефлексия, чем занимался последние несколько месяцев

- Что делал?
- Что было хорошо?
- Что было плохо?

Cross Review

- Респонденты внутри и снаружи команды

- Оценка ожиданий
- Что начать делать?
- Что перестать делать?

Обработка данных

Кто оценивает	Кого оценивают					
	Вася	Петя	Леша	Артем	Добрыня	Кирилл
Вася		5	5	4	4	3
Петя	1		2	3	4	5
Леша	1	1		1	2	3
Артем	3	5	3		3	3
Добрыня	1	2	3	4		5
Кирилл	1	2	3	4	5	
Ира	5	5	5	3	3	2
Вика	1	2	2	3	5	5
Аня	1	2	3	4	5	2
Наташа	1	2	3	4	5	2

Обработка данных

Кто оценивает	позитивный	негативный	ровный
Вася	да		
Петя			да
Леша		да	
Артем			
Добрыня			да
Кирилл			да
Ира			
Вика			да
Аня			
Наташа			

Обработка данных

Кто оценивает	Кого оценивают					
	Вася	Петя	Леша	Артем	Добрыня	Кирилл
Вася		3.87	3.87	2.87	2.87	1.87
Петя						
Леша	2.47	2.47		2.47	3.47	4.47
Артем	3.00	5.00	3.00		3.00	3.00
Добрыня						
Кирилл						
Ира	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	2.00
Вика						
Аня	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	2.00
Наташа	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	2.00
Итого:	2.49	3.39	3.57	3.27	3.72	2.56

Подведение итогов

- One-to-one

Подведение итогов

- One-to-one
- Анонимизация фидбэка

Подведение итогов

- One-to-one
- Анонимизация фидбэка
- Подключение ИПР

Performance Review

- Температура в команде
- Посмотреть на членов команды их глазами и отцентроваться
- Хороший инструмент мотивации
- Хороший момент для one-to-one

Итого

Итого

- Оценка навыков
- Грейды
- Карточки сотрудников
- Performance Review

Спасибо за внимание!

- Грейды
- Performance Review
- Стажеры
- Масштабирование команды

Безуглый Валерий

Mobile TeamLead

valnocorner@gmail.com

 @valnocorner

 github.com/valnoc