

Битрикс24[⌚]

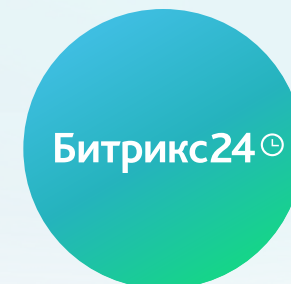
Добро пожаловать на борт

Найм, онбординг, развитие и рост разработчиков в компании



Алексей Кирсанов

Руководитель отдела разработки



Цели вебинара

- 1 Сформировать путь кандидата/сотрудника в компании
- 2 Определить, подходит кандидат или нет
- 3 Оценить текущих сотрудников
- 4 Выстраивать индивидуальный план развития



Прямой профит

Оптимальный путь
сотрудника в компании
способствует
максимальной
реализации потенциала
сотрудника

Найм

Этапы найма сотрудника, как оценить кандидата, подводные камни найма

Битрикс24[⌚]

Сложности найма



Рынок кандидата



Ограниченный бюджет



Привлекательность компании для кандидата




Рекрутинг может занимать много времени, но не приносить желаемого результата

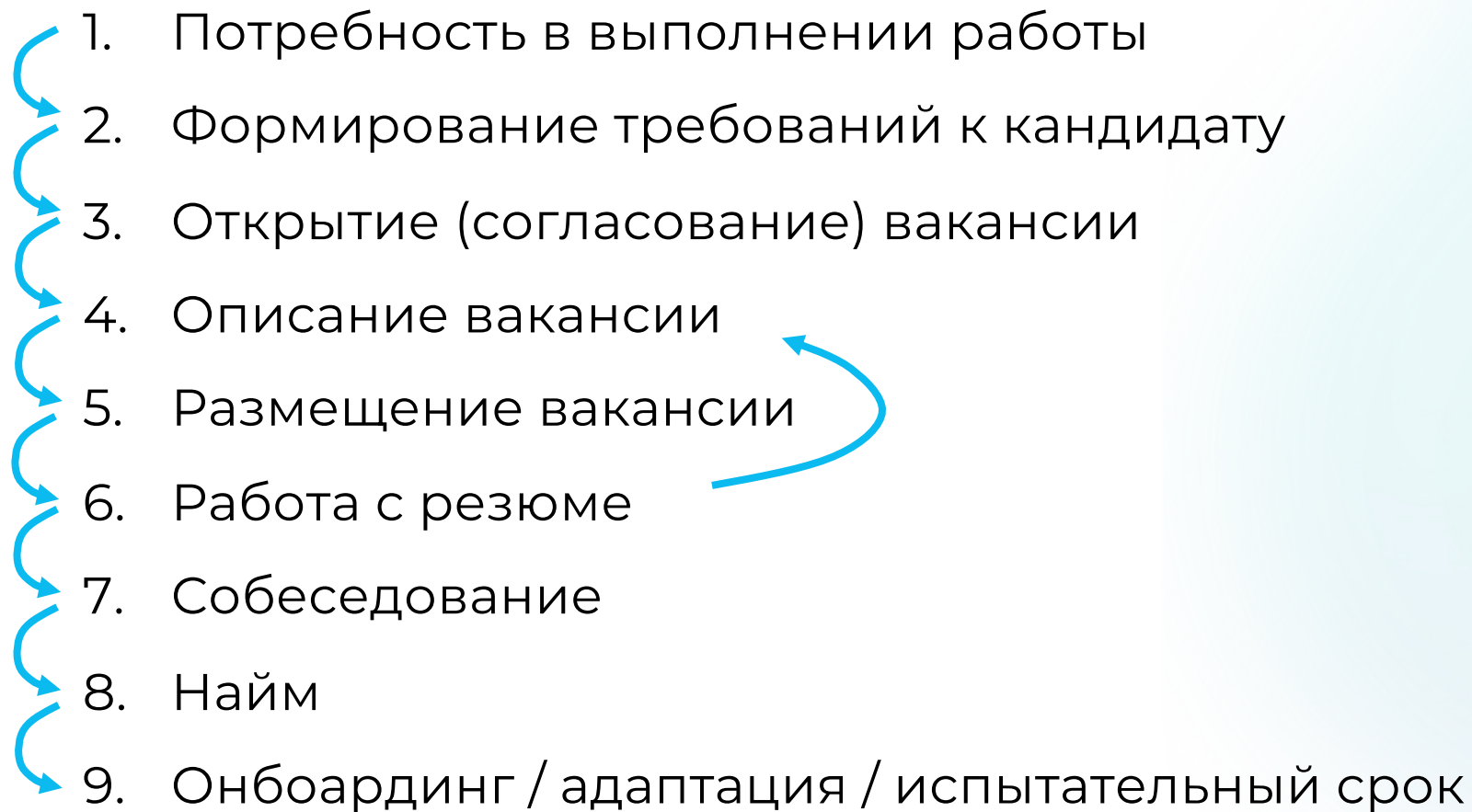
Этапы найма сотрудника

1. Потребность в выполнении работы
2. Формирование требований к кандидату
3. Открытие (согласование) вакансии
4. Описание вакансии
5. Размещение вакансии
6. Работа с резюме
7. Собеседование
8. Найм
9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

Этапы найма сотрудника

- 
1. Потребность в выполнении работы
 2. Формирование требований к кандидату
 3. Открытие (согласование) вакансии
 4. Описание вакансии
 5. Размещение вакансии
 6. Работа с резюме
 7. Собеседование
 8. Найм
 9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

Этапы найма сотрудника

- 
- A vertical light blue bar is positioned to the left of the list items. A series of blue curved arrows point from the bar to each item in the list. Additionally, a blue curved arrow points from item 6 back to item 5, indicating a feedback loop.
1. Потребность в выполнении работы
 2. Формирование требований к кандидату
 3. Открытие (согласование) вакансии
 4. Описание вакансии
 5. Размещение вакансии
 6. Работа с резюме
 7. Собеседование
 8. Найм
 9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

Этапы найма сотрудника

-
- ```
graph TD; 1[1. Потребность в выполнении работы] --> 2[2. Формирование требований к кандидату]; 2 --> 3[3. Открытие (согласование) вакансии]; 3 --> 4[4. Описание вакансии]; 4 --> 5[5. Размещение вакансии]; 5 --> 6[6. Работа с резюме]; 6 --> 7[7. Собеседование]; 7 --> 8[8. Найм]; 8 --> 9[9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок]; 7 --> 5;
```
1. Потребность в выполнении работы
  2. Формирование требований к кандидату
  3. Открытие (согласование) вакансии
  4. Описание вакансии
  5. Размещение вакансии
  6. Работа с резюме
  7. Собеседование
  8. Найм
  9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

# Этапы найма сотрудника

- 
- The diagram illustrates the hiring process as a sequence of nine steps. Steps 1 through 8 are connected by a vertical chain of blue curved arrows pointing downwards. A large blue curved arrow originates from the right side of step 7 and points back to step 4, indicating a feedback loop. Step 9 is the final step and is not connected to the others.
1. Потребность в выполнении работы
  2. Формирование требований к кандидату
  3. Открытие (согласование) вакансии
  4. Описание вакансии
  5. Размещение вакансии
  6. Работа с резюме
  7. Собеседование
  8. Найм
  9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

# Этапы найма сотрудника

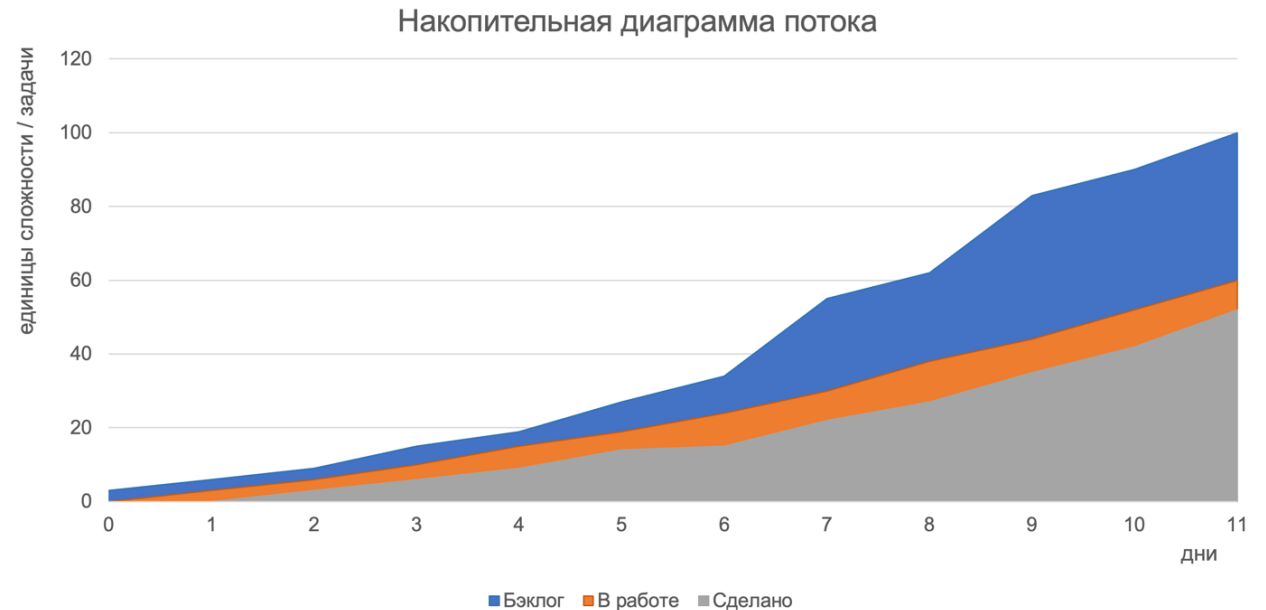
- 
- The diagram illustrates the hiring process as a sequence of nine steps, with blue arrows indicating the flow and feedback loops. The steps are:
1. Потребность в выполнении работы
  2. Формирование требований к кандидату
  3. Открытие (согласование) вакансии
  4. Описание вакансии
  5. Размещение вакансии
  6. Работа с резюме
  7. Собеседование
  8. Найм
  9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок
- Feedback loops are shown as follows:
- A large blue arrow from step 9 loops back to step 2.
  - A blue arrow from step 7 loops back to step 4.
  - A blue arrow from step 6 loops back to step 4.
  - A blue arrow from step 5 loops back to step 4.

# Потребность в выполнении работы

1. **Потребность в выполнении работы**
2. Формирование требований к кандидату
3. Открытие вакансии
4. Описание вакансии
5. Размещение вакансии
6. Работа с резюме
7. Собеседование
8. Найм
9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

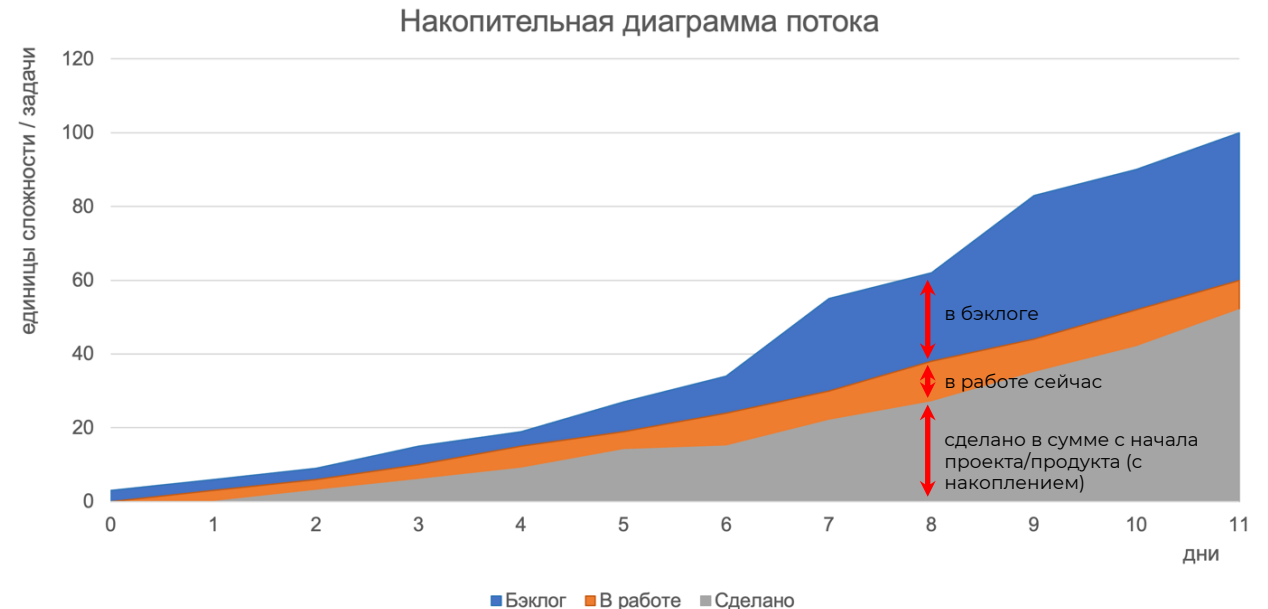
# Потребность в выполнении работы

- Экономический взгляд
- Что будет завтра



# Потребность в выполнении работы

- Экономический взгляд
- Что будет завтра



# Формирование требований

1. Потребность в выполнении работы
2. **Формирование требований к кандидату**
3. Открытие вакансии
4. Описание вакансии
5. Размещение вакансии
6. Работа с резюме
7. Собеседование
8. Найм
9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

# Факторы, влияющие на требования

- Что нужно делать? Какие задачи?
- Текущая команда (soft skills и прочие нюансы)
- Стратегия роста и развития
- Культура компании
- С кем и как нужно взаимодействовать

|                                      |                                         |           |                   |             |             |             |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| 0001 Матрица компетенций Упрощенная  |                                         |           |                   |             |             |             |
| Главная                              | Вставка                                 | Рисование | Разметка страницы | Расскажите  | Примечания  | Поделиться  |
| 1                                    | 2                                       | 3         | 4                 | 5           | 6           | 7           |
| Раздел                               | Навык                                   | Уровень 1 | Уровень 2         | Уровень 3   | Уровень 4   | Уровень 5   |
| HARD SKILLS                          |                                         |           |                   |             |             |             |
| Базовые знания и навыки разработчика | Алгоритмы и структуры данных            | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Ревью (обзор) кода                      | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Система контроля версий                 | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Автоматизированное тестирование         |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Мониторинг работоспособности и алертинг |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Устранение неисправностей, отладка      | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Высоконагруженные проекты / highload    |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Методология Agile и Scrum framework     |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Чистый код / читабельность кода         |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Обработка ошибок, защищенный код        | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Выполнение задач                     | Безопасность                            | Базовый   | Средний           | Продвинутый | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Сетевые технологии                      |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Декомпозиция задач                      | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Оценка задач                            |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Способность вести проект                |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
| Знание продукта                      | Скорость работы                         | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Качество работы                         | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
| Знание продукта                      |                                         |           |                   |             |             |             |
| Проектирование архитектуры           | Знания                                  | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Навыки                                  |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Разработка баз данных                | Проектирование структуры БД, объекты БД | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Запросы SQL, транзакции, оптимизация    | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Разработка на PHP                    | Основы PHP                              | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | ООП                                     | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | API                                     | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | 118n, 110n                              | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Регулярные выражения (PCRE)             | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Верстка                              | PHP и Web                               | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Отладка и профилирование                | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | HTML                                    | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Основы CSS                              | Базовый   | Средний           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | CSS Frameworks: Bootstrap               | Базовый   | Средний           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
| Разработка на JavaScript             | Кросс-браузерная верстка                | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Ядро JavaScript                         | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Клиентский JavaScript                   | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | API браузера                            | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | VueJS                                   | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Управление                           | Профилирование и отладка                | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Лидерство                               |           |                   | Базовый     | Базовый     | Средний     |
|                                      | Построение команды                      |           |                   |             | Базовый     | Средний     |
|                                      | Постановка и контроль задач             |           |                   | Базовый     | Базовый     | Средний     |
| Координация                          | Координация                             |           |                   |             | Базовый     | Средний     |
| SOFT SKILLS                          |                                         |           |                   |             |             |             |
| Коммуникации                         | Базовые коммуникационные навыки         | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Ясность и аргументация                  |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
| Личная эффективность                 | Обратная связь                          |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Непрерывное самообразование             | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Работа в команде (командный игрок)      | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Управление временем (time management)   | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Инициативность                          |           | Базовый           | Базовый     | Средний     | Продвинутый |
| Деловые навыки                       | Принятие решений                        | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Средний     |
|                                      | Умение взять на себя ответственность    |           | Базовый           | Базовый     | Средний     | Продвинутый |
| Развитие людей                       | Продуктовое мышление                    |           | Базовый           | Базовый     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Развитие других людей                   |           | Базовый           | Базовый     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Наставничество                          |           |                   | Базовый     | Средний     | Продвинутый |

# Матрица компетенций

|                                      |                                         |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0001 Матрица компетенций Упрощенная  |                                         |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Главная                              | Вставка                                 | Рисование                                                                                                    | Разметка страницы                                                                             | Формулы                                                                                                                                | Данные                                                                                   |
| Рецензирование                       | Вид                                     | Расскажите                                                                                                   | Примечания                                                                                    | Поделиться                                                                                                                             |                                                                                          |
| 1                                    | 2                                       | 3                                                                                                            | 4                                                                                             | 5                                                                                                                                      | 6                                                                                        |
| Раздел                               | Навык                                   | Базовый                                                                                                      | Средний                                                                                       | Продвинутый                                                                                                                            | Эксперт                                                                                  |
| HARD SKILLS                          |                                         |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Базовые знания и навыки разработчика | Алгоритмы и структуры данных            | * Знание базовых структур данных, включая стек, массив, связанный список, очередь                            | * Знание свойств базовых структур данных (скорость обработки, требуемая память и т.п.)        | * Приоритетная очередь / куча                                                                                                          | * Бинарные деревья, сбалансированные поисковые деревья: b-дерево, red-black tree, и т.д. |
|                                      | Ревью (обзор) кода                      | * Понимает, как осуществляется ревью кода                                                                    | * Понимает разницу между ревью кода и ревью проекта                                           | * Использует ревью кода                                                                                                                | * Использует лучшие практики ревью кода                                                  |
|                                      | Система контроля версий                 | * Использование минимум одной системы контроля версий                                                        | * Выполнение базовых операций, таких как push & pull                                          | * Использование минимум одной автоматизированной системы контроля версий                                                               | * Использование лучших практик ревью кода                                                |
|                                      | Автоматизированное тестирование         | * Понимание целей unit-тестирования                                                                          | * Создание простых unit-тестов                                                                | * Понимание, как писать тестируемый код                                                                                                | * Понимание, как писать тестируемый код                                                  |
|                                      | Мониторинг работоспособности и алертинг | * Понимание основных целей мониторинга и алертинга                                                           | * Знание операционных данных мониторинга для оценки стабильности и производительности сервиса | * Реализация возможностей мониторинга и алертинга                                                                                      | * Внедрение и улучшение стратегий управления версиями проекта                            |
|                                      | Устранение неисправностей, отладка      | * Понимание основ отладки, знание основных используемых инструментов                                         | * Умение отлаживать простые случаи                                                            | * Реализация условных точек останова                                                                                                   | * Отладка сложных случаев в рамках одного сервиса                                        |
|                                      | Высоконагруженные проекты / highload    | * Понимание принципов кеширования, опыт применения                                                           | * Понимание принципов оптимизации, понимание оптимизации                                      | * Кеширование на уровне приложения, Memcached, Redis                                                                                   | * Способы решения проблем высокой нагрузки на базу данных                                |
|                                      | Методология Agile и Scrum framework     | * Понимание принципов Agile подхода                                                                          | * Понимание необходимости оптимизации работы с данными                                        | * Оптимизация вычислений на стороне сервера                                                                                            | * Оптимизация работы с данными                                                           |
|                                      | Чистый код / читабельность кода         | * Понимание принципов чистого кода, включая соглашения по кодированию и именованиям, знание «западных кодов» | * Знание основ рефакторинга                                                                   | * Написание кода с учетом читабельности                                                                                                | * Хорошие имена для файлов, переменных, классов, методов и т.д.                          |
|                                      | Обработка ошибок, защищенный код        | * Проверка всех аргументов и критических переменных в коде                                                   | * Базовая обработка ошибок в коде, который может вызвать исключение / ошибку                  | * Обязательное проверка возвращаемых значений и проверка наличия исключений / ошибок в коде, который может вызвать исключение / ошибку | * Базовая обработка ошибок в коде, который может вызвать исключение / ошибку             |
| Разработка на PHP                    | Основы PHP                              |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | ООП                                     |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | API                                     |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | 118n, 110n                              |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Регулярные выражения (PCRE)             |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Верстка                              | PHP и Web                               |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Отладка и профилирование                |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | HTML                                    |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Основы CSS                              |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | CSS Frameworks: Bootstrap               |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Разработка на JavaScript             | Кросс-браузерная верстка                |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Ядро JavaScript                         |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Клиентский JavaScript                   |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | API браузера                            |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | VueJS                                   |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Управление                           | Профилирование и отладка                |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Лидерство                               |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Построение команды                      |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Постановка и контроль задач             |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Координация                          | Координация                             |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| SOFT SKILLS                          |                                         |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Коммуникации                         | Базовые коммуникационные навыки         |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Ясность и аргументация                  |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Личная эффективность                 | Обратная связь                          |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Непрерывное самообразование             |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Работа в команде (командный игрок)      |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Управление временем (time management)   |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Инициативность                          |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Деловые навыки                       | Принятие решений                        |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Умение взять на себя ответственность    |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
| Развитие людей                       | Продуктовое мышление                    |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Развитие других людей                   |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |
|                                      | Наставничество                          |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                        |                                                                                          |

# Профиль должности

- Биографические требования
- Инструментарий
- Задачи
- Знания
- Навыки
- Личные качества (Soft Skills)
- Будет плюсом

|                                        |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
|----------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------|--|-------------------|--|---------|--|------------|--|------------|--|------------|--|
| Автосохранение ● выкл.                 |  |                                                                                                                  |  | Матрица компетенций Последняя                                         |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Главная                                |  | Вставка                                                                                                          |  | Рисование                                                             |  | Разметка страницы |  | Формулы |  | Расскажите |  | Примечания |  | Поделиться |  |
| 1                                      |  | 2                                                                                                                |  | 3                                                                     |  | 4                 |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Описание должности                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Наименование должности                 |  |                                                                                                                  |  | Программист - разработчик                                             |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Обязанности                            |  |                                                                                                                  |  | Разработка Веб-приложений, компьютерных программ, скриптов и сервисов |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Структурное подразделение              |  |                                                                                                                  |  | Отдел разработки                                                      |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Непосредственный руководитель          |  |                                                                                                                  |  | Руководитель отдела разработки                                        |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Непосредственные подчиненные           |  |                                                                                                                  |  | Нет                                                                   |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Зарботная плата                        |  |                                                                                                                  |  | В зависимости от уровня кандидата                                     |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Биографические требования              |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Пол                                    |  |                                                                                                                  |  | Не имеет значения                                                     |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Возраст                                |  |                                                                                                                  |  | Не имеет значения                                                     |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Образование                            |  |                                                                                                                  |  | Высшее или среднее специальное, предпочтительно профильное            |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Опыт работы                            |  |                                                                                                                  |  | Не имеет значения                                                     |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Инструменты, с которыми будет работать |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 1                                      |  | Техники и технологии                                                                                             |  | Agile, Scrum, Kanban                                                  |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 2                                      |  | Инфраструктура и платформы                                                                                       |  | Apache, Nginx, MySQL, Mercurial, Redis, RabbitMQ                      |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 3                                      |  | Языки и фреймворки                                                                                               |  | PHP, JavaScript, SQL, HTML, Babel, vue.js, Bootstrap                  |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 4                                      |  | Инструментарий                                                                                                   |  | PhpStorm, Kibana, Composer, UpSource, NPM                             |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Задачи                                 |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 1                                      |  | Анализ требований и пожеланий заказчика, моделирование возможных подходов, выбор оптимального решения            |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 2                                      |  | Проектирование архитектуры приложений и сервисов                                                                 |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 3                                      |  | Проектирование структуры баз данных и иных хранилищ данных приложений и сервисов                                 |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 4                                      |  | Кодирование на языках программирования (включая языки web-программирования)                                      |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 5                                      |  | Тестирование и отладка приложений и сервисов с целью выявления и исправления ошибок или иных особенностей работы |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 6                                      |  | Создание автоматизированных тестов                                                                               |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 7                                      |  | Профилирование и оптимизация приложений и сервисов                                                               |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 8                                      |  | Проведение формальных и не формальных обзоров проекта и кода                                                     |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 9                                      |  | Работа с системой контроля версий, выпуск обновлений                                                             |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Навыки                                 |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 1                                      |  | Опыт проектирования приложений и веб-приложений                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 2                                      |  | Опыт разработки структуры баз данных, нормализация баз данных, вынужденная денормализация                        |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 3                                      |  | Опыт построения DDL и DML запросов на языке SQL                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 4                                      |  | Опыт программирования на языке PHP                                                                               |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 5                                      |  | Опыт front-end разработки, включая программирование на языке JavaScript                                          |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 6                                      |  | Опыт поиска и устранения неисправностей, отладки                                                                 |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 7                                      |  | Навыки мониторинга, отладки и устранения неисправностей.                                                         |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 8                                      |  | Навыки профилирования и оптимизации.                                                                             |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Знания                                 |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 1                                      |  | Понимание жизненного цикла ПО                                                                                    |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 2                                      |  | Знание основ сетевых технологий                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 3                                      |  | Знание теории нормализации баз данных                                                                            |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 4                                      |  | Знание языка SQL                                                                                                 |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 5                                      |  | Знание языков программирования PHP, JavaScript (включая ES6)                                                     |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 6                                      |  | Знание языка разметки HTML                                                                                       |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 7                                      |  | Понимание принципов модульного тестирования, создания тестов, использования mock-объектов                        |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 10                                     |  | Знание основных алгоритмов и структур данных.                                                                    |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 11                                     |  | Знание основ веб-безопасности.                                                                                   |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Личные качества                        |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 1                                      |  | Ответственность                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 2                                      |  | Желание расти и развиваться                                                                                      |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 3                                      |  | Умение решать задачи и не бояться трудностей                                                                     |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 4                                      |  | Аналитический склад ума                                                                                          |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 5                                      |  | Гибкость, адаптируемость                                                                                         |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 6                                      |  | Коммуникабельность                                                                                               |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 7                                      |  | Умение работать в команде                                                                                        |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 8                                      |  | Инициативность                                                                                                   |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 9                                      |  | Умение вести разговор, презентовать, отстаивать и аргументировать свое мнение                                    |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| Будет плюсом                           |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 1                                      |  | Клиентоориентированность, внимание на ценность, которую решение несет клиентам                                   |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 2                                      |  | Опыт работы по Agile/Scrum методологии                                                                           |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 3                                      |  | Знание, применение и разработка стандартов кодирования                                                           |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 4                                      |  | Навыки проведения ревью кода (проекта)                                                                           |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 5                                      |  | Опыт использования системы контроля версий                                                                       |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 6                                      |  | Понимание и применение Continuous Integration, Continuous Delivery & Deployment                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 7                                      |  | Опыт наставничества                                                                                              |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 8                                      |  | Понимание и применение принципов чистого кода, запахи кода                                                       |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 9                                      |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 10                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 11                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 12                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 13                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 14                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 15                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 16                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 17                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 18                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 19                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 20                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 21                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 22                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 23                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 24                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 25                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 26                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 27                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 28                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 29                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 30                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 31                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 32                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 33                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 34                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 35                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 36                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 37                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 38                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 39                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 40                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 41                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 42                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 43                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 44                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 45                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 46                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 47                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 48                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 49                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 50                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 51                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 52                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 53                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 54                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 55                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 56                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 57                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 58                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 59                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 60                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 61                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 62                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 63                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 64                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 65                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 66                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 67                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 68                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 69                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 70                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 71                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 72                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 73                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 74                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 75                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 76                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 77                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 78                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 79                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 80                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 81                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 82                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 83                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 84                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 85                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 86                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 87                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 88                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 89                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 90                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 91                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 92                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 93                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 94                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 95                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 96                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 97                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 98                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 99                                     |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 100                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 101                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 102                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 103                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 104                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 105                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 106                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 107                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 108                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 109                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 110                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 111                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 112                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 113                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 114                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 115                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 116                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 117                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 118                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 119                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 120                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 121                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 122                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 123                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 124                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 125                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 126                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 127                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 128                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 129                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 130                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 131                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 132                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 133                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 134                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 135                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 136                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 137                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 138                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 139                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 140                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 141                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 142                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 143                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 144                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 145                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 146                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 147                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 148                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 149                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 150                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 151                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 152                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 153                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 154                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 155                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 156                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 157                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 158                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 159                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 160                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 161                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 162                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 163                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 164                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 165                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 166                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 167                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 168                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 169                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 170                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 171                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 172                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 173                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 174                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 175                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 176                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 177                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 178                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 179                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 180                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 181                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 182                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 183                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 184                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 185                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 186                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 187                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 188                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 189                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 190                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 191                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 192                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 193                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 194                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 195                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 196                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 197                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 198                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 199                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 200                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 201                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 202                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 203                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 204                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 205                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 206                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 207                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 208                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 209                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 210                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 211                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 212                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 213                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 214                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 215                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 216                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 217                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 218                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 219                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 220                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 221                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 222                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 223                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 224                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 225                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 226                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 227                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 228                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 229                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 230                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 231                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 232                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 233                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 234                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 235                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 236                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 237                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 238                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 239                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 240                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 241                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 242                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 243                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 244                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 245                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 246                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 247                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 248                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 249                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 250                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 251                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 252                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 253                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 254                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 255                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 256                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 257                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 258                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 259                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 260                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 261                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 262                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 263                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 264                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 265                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 266                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 267                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 268                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 269                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 270                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 271                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 272                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 273                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 274                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 275                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 276                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 277                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 278                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 279                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 280                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 281                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 282                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 283                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 284                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 285                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 286                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 287                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 288                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 289                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 290                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 291                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 292                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 293                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 294                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 295                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 296                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 297                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 298                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 299                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 300                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 301                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 302                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 303                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 304                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 305                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 306                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 307                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 308                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 309                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 310                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 311                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 312                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 313                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 314                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 315                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 316                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 317                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 318                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 319                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 320                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 321                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 322                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 323                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 324                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 325                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 326                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 327                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 328                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 329                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 330                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 331                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 332                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 333                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 334                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 335                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 336                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 337                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 338                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 339                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 340                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 341                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 342                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 343                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 344                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 345                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 346                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 347                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 348                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 349                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 350                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 351                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 352                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 353                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 354                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 355                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 356                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 357                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 358                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 359                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 360                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 361                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 362                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 363                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 364                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 365                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 366                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 367                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 368                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 369                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 370                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 371                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 372                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 373                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 374                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 375                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 376                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 377                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 378                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 379                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 380                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 381                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 382                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 383                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 384                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 385                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 386                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 387                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 388                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 389                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 390                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 391                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 392                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 393                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 394                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 395                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 396                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 397                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 398                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 399                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 400                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 401                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 402                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 403                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 404                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 405                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 406                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 407                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 408                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 409                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 410                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 411                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 412                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 413                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 414                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 415                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 416                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 417                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 418                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 419                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 420                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 421                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 422                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 423                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 424                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 425                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 426                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 427                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 428                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 429                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 430                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 431                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 432                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 433                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 434                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 435                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 436                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 437                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 438                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 439                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 440                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 441                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 442                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 443                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 444                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 445                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 446                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 447                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 448                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |
| 449                                    |  |                                                                                                                  |  |                                                                       |  |                   |  |         |  |            |  |            |  |            |  |

# Стажеры / джуны

- Плюсы
  - чистый лист
  - мотивация
  - отсутствие негативного опыта
  - цена (?), возможность отсева
- Минусы
  - вклад в будущее, сейчас будет тормозить
  - необходимы ресурсы на наставничество
  - необходимы ресурсы на декомпозицию задач
- Главное – soft skills (особенно способность учиться)

# Мотивационные факторы

- достижения, свершения, свобода, безопасность, баланс
- имидж, деньги, удобство физическое, удобство психологическое, безопасность, познание
- ...

# Мотивационные факторы

- **достижения, свершения, свобода, безопасность, баланс**
- **имидж, деньги, удобство физическое, удобство психологическое, безопасность, познание**
- ...

# Упражнение «Выбор кандидата»

Вакансия разработчика серверной части в крупном проекте, который находится в стадии поддержки. Проект завершен и внедрен. В обязанности разработчика входят фикс багов, поддержка работоспособности и небольшие фичи, возникающие в ходе эксплуатации.

Кандидата 1 мотивируют вызовы, сложные задачи, для которых надо найти решение. И возможность выбора способа решения.

Кандидату 2 важно иметь возможность уделять максимум времени семье. Ему важны стабильность и предсказуемость того, что касается работы.



Подумайте и ответьте

# Упражнение «Выбор кандидата»

Вакансия разработчика серверной части в крупном проекте, который находится в стадии поддержки. Проект завершен и внедрен. В обязанности разработчика входят фикс багов, поддержка работоспособности и небольшие фичи, возникающие в ходе эксплуатации.

Кандидата 1 мотивируют вызовы, сложные задачи, для которых надо найти решение. И возможность выбора способа решения.

Свершения и  
свобода

Кандидату 2 важно иметь возможность уделять максимум времени семье. Ему важны стабильность и предсказуемость того, что касается работы.

Баланс и  
безопасность

# Упражнение «Выбор кандидата»

Вакансия фронтенд-разработчика в стартапе. Компания планирует максимально быстро создать новый уникальный продукт, который должен стать дизраптором на своем рынке. Амбициозные планы, которые надо «затащить».

Кандидата 1 мотивирует участие в знаковых продуктах. Он готов «выложиться» за идею, которая впишет его имя в анналы и добавит солидную строчку в его резюме.

Кандидату 2 важно иметь возможность уделять максимум времени семье. Ему важны стабильность и предсказуемость того, что касается работы.



Подумайте и ответьте

# Упражнение «Выбор кандидата»

Вакансия фронтенд-разработчика в стартапе. Компания планирует максимально быстро создать новый уникальный продукт, который должен стать дизраптором на своем рынке. Амбициозные планы, которые надо «затащить».

Кандидата 1 мотивирует участие в знаковых продуктах. Он готов «выложиться» за идею, которая впишет его имя в анналы и добавит солидную строчку в его резюме.

Достижения

Кандидату 2 важно иметь возможность уделять максимум времени семье. Ему важны стабильность и предсказуемость того, что касается работы.

Баланс и  
безопасность

# Задание «Профиль кандидата»

Составьте профиль идеального кандидата на какую-нибудь позицию в вашей компании.



Примените в работе

Битрикс24<sup>⌚</sup>

# Открытие вакансии

1. Потребность в выполнении работы
2. Формирование требований к кандидату
- 3. Открытие вакансии**
4. Описание вакансии
5. Размещение вакансии
6. Работа с резюме
7. Собеседование
8. Найм
9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

# Описание вакансии

1. Потребность в выполнении работы
2. Формирование требований к кандидату
3. Открытие вакансии
- 4. Описание вакансии**
5. Размещение вакансии
6. Работа с резюме
7. Собеседование
8. Найм
9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

# Описание вакансии

- Название вакансии
- Информация о компании / команде
- Причина появления вакансии
- Задачи
- Требования
- Условия работы
- Призыв к действию
- Визуальная составляющая

# Описание вакансии

- **Название вакансии**
- Информация о компании / команде
- **Причина появления вакансии**
- **Задачи**
- **Требования**
- Условия работы
- Призыв к действию
- Визуальная составляющая

# Зарплата, плюшки, бонусы, ...

- Зарплата
- Премии / бонусы
- LTI (долгосрочная система вознаграждения: опционы, ...)
- Well-being

# Зарплата, плюшки, бонусы, ...

- Зарплата
- Премии / бонусы
- LTI (долгосрочная система вознаграждения: опционы, ...)
- Well-being
  
- Указывать вилку или нет?
- Указывать бонусы или нет?
- ...

# HR

- HR - партнерская роль
  - Формирование и размещение вакансии
  - Работа с резюме и первоначальный фильтр
  - Организация собеседования
  - Помощь в оценке Soft Skills
  - Сопровождение найма

# Работа с резюме

1. Потребность в выполнении работы
2. Формирование требований к кандидату
3. Открытие вакансии
4. Описание вакансии
5. Размещение вакансии
- 6. Работа с резюме**
7. Собеседование
8. Найм
9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

# Работа с резюме

- Отсев явно не подходящих
- Что смотрим
  - нужные нам знания и навыки
  - опыт на аналогичных должностях
  - отсутствие стоп маркеров (не знает язык, крайние политические взгляды, ...)
  - общая грамотность и культура речи

# Собеседование

1. Потребность в выполнении работы
2. Формирование требований к кандидату
3. Открытие вакансии
4. Описание вакансии
5. Размещение вакансии
6. Работа с резюме
- 7. Собеседование**
8. Найм
9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

# Что проверяем

- Знает (знания)
- Умеет (умения)
- Может (навыки)

# Что проверяем

## Способности

- Знает (знания) → воспринять, запомнить, увязать с имеющимися
- Умеет (умения) → адаптировать знания к практике
- Может (навыки) → воспроизводить умение в различных ситуациях

# Что проверяем

## Способности

- Знает (знания) → воспринять, запомнить, увязать с имеющимися
- Умеет (умения) → адаптировать знания к практике
- Может (навыки) → воспроизводить умение в различных ситуациях
  
- Хочет (мотивация, цели, ...)

# Что проверяем

## Способности

- Знает (знания) → воспринять, запомнить, увязать с имеющимися
- Умеет (умения) → адаптировать знания к практике
- Может (навыки) → воспроизводить умение в различных ситуациях
  
- Хочет (мотивация, цели, ...) → Буду делать = Умею + Хочу  
→ Хочу = Нравится + Условия работы подходят

# Что проверяем

## Способности

- Знает (знания) → воспринять, запомнить, увязать с имеющимися
- Умеет (умения) → адаптировать знания к практике
- Может (навыки) → воспроизводить умение в различных ситуациях
  
- Хочет (мотивация, цели, ...) → Буду делать = Умею + Хочу  
→ Хочу = Нравится + Условия работы подходят
- Hard Skills
- Soft Skills

# Опыт

- Опыт – это то, что кандидат делал когда-то (или говорит, что делал), в каких-то определенных условиях (финансовых и организационных), в определенной команде с конкретным начальником
- Опыт – не гарантия того, что кандидат будет (сможет) это делать у вас, в ваших условиях

# Мотивационные факторы

- Достижения, свершения, свобода, безопасность, баланс

# Мотивационные факторы

- Достижения, свершения, свобода, безопасность, баланс
- Что вам нравилось на предыдущем (текущем) месте работы?
- Что наоборот не нравилось на предыдущем месте работы?
- Что вам нравится в вашей профессии? Почему вы ее выбрали?
- Чего вы ожидаете от нового места работы?
- Чего вы ожидаете от своего руководителя?
- Что для вас «хорошая» команда / проект?
- ...

# Другие типы вопросы

- Ориентация на результат, целеустремленность (стресс-кейс)

Вы находитесь дома и получаете сообщение, что в вашем коде ошибка, которая привела к аварийной ситуации, и сайты клиентов начали падать. Вы исправляете ошибку, но тут вырубается интернет, и вы не можете выложить исправления. Ваши действия?

(сотовый тоже не работает, соседей нет дома, такси долго не приезжает, машина не заводится, офис на сигнализации)

- Ценности и модели поведения (провокации)

Коллега обращается к вам за помощью, технически вы можете помочь, но вы не в очень хороших отношениях с этим коллегой, и сам он вам на встречу раньше не шел. Что вы будете делать?

(Почему? Конфликт рабочий. Это не ваша зона ответственности. На вас все ездить будут. Будут вами пользоваться)

- Психолингвистика

Вы быстро учитесь? Вы ответственный человек? Вы коммуникабельный человек?

А почему вы так считаете?

|                                                  |                 |                      |                                                            |                       |
|--------------------------------------------------|-----------------|----------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Внешняя референция                               | Ближе к внешней | Смешанная референция | Ближе к внутренней                                         | Внутренняя референция |
| внешние параметры, так говорят, так меня оценили |                 |                      | я так чувствую, так считаю, доволен собой, считаю, то прав |                       |

# Проективные вопросы

- Способ заглянуть под маску

# Проективные вопросы

- Способ заглянуть под маску
- Как вы думаете, что стимулирует людей работать более эффективно?
- Почему одни разработчики укладываются в срок релиза, а другие – нет?
- Почему люди остаются работать в компании, даже если работа им уже давно не интересна?
- Как вы думаете, что может побудить человека уволиться?
- ...

# Знания, умения, навыки

- Расскажи vs Покажи

# Вопросы

- Напишите сортировку пузырьком
- Разверните бинарное дерево
- Самолёт летит быстрее по ветру или против него?
- Сколько мячей влезает в автобус?
- Почему канализационные люки круглые?
- Что будет, если кинуть световой меч в унитаз Звезды Смерти?

# Общий план собеседования

- Мини-рассказ про компанию и вакансию
- Биографические вопросы (если не хватило резюме)
- Попросить рассказать про свой опыт работы
- Вопросы, которые помогут понять, насколько кандидат подходит
- Дать кандидату возможность задать вопросы
- Проговорить дальнейший план

# Задание «Подготовка вопросов»

- Составьте вопросы для прояснения мотивации, целей и хотелок кандидата
- Составьте проективные вопросы, которые помогут вам подтвердить или развеять гипотезы на собеседовании на какую-нибудь позицию в вашей компании.
- Составьте вопросы типа «Покажи» для собеседования на какую-нибудь позицию в вашей компании.



Примените в работе

# Найм

1. Потребность в выполнении работы
2. Формирование требований к кандидату
3. Открытие вакансии
4. Описание вакансии
5. Размещение вакансии
6. Работа с резюме
7. Собеседование
- 8. Найм**
9. Онбоардинг / адаптация / испытательный срок

# Решение о найме

- Если подходящих кандидатов много – сомнения трактуются не в пользу кандидата
- Если подходящих кандидатов мало – сомнения трактуются в пользу кандидата

# Групповое решение / сравнение кандидатов

- +2 да и могу объяснить, почему
- +1 скорее да, но сильных доводов нет
- 0 не знаю
- -1 скорее нет, но сильных доводов нет
- -2 нет и могу объяснить, почему

# Адаптация

1. Потребность в выполнении работы
2. Формирование требований к кандидату
3. Открытие вакансии
4. Описание вакансии
5. Размещение вакансии
6. Работа с резюме
7. Собеседование
8. Найм
9. **Онбординг / адаптация / испытательный срок**

# Онбординг (адаптация)

- Информация о компании, ее правилах, соглашениях, ...
- Понимание сотрудником своей роли
- Обучение
- Ассимиляция в корпоративную культуру
- Формирование взаимодействия с коллегами

# Испытательный срок

- Зависит от законодательства страны
- Не для всех применим
- Работает в обе стороны

# Развитие

---

Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!

«Алиса в стране чудес» Льюиса Кэрролла

Битрикс24<sup>⌚</sup>

# Развитие

- Вертикальное развитие
  - Новая роль
  - Должность
  - Ответственность
- Горизонтальное развитие
  - Знания
  - Умения
  - Навыки
  - T-shape



# Зачем?

- Усиление команды => быстрее/лучше работаем
- Мотивация => стабильность
- Операционная устойчивость
- Новая роль => возможный преемник
  
- Кадровый резерв
- Human potential ~~Human resources~~

# Зачем?

- Усиление команды => быстрее/лучше работаем
- Мотивация => стабильность
- Операционная устойчивость
- Новая роль => возможный преемник
  
- Кадровый резерв
- Human potential ~~Human resources~~

*«Мы их выучим, и они уйдут» vs «Мы их не выучим, и они останутся»*

# Кого растить?

# Кого растить?

| Сотрудник | Хочет    | Не нужно | Нужно |
|-----------|----------|----------|-------|
|           | Не хочет |          |       |

# Кого растить?

| Сотрудник | Хочет    |           |       |
|-----------|----------|-----------|-------|
|           | Не хочет | Не растим |       |
|           |          | Не нужно  | Нужно |
|           |          | Нам       |       |

# Кого растить?

| Сотрудник | Хочет     |                    |
|-----------|-----------|--------------------|
|           | Не хочет  |                    |
|           |           |                    |
|           | Не растим | Продаем идею роста |
|           | Не нужно  | Нужно              |
|           | Нам       |                    |

# Кого растить?

| Сотрудник | Хочет    | Ищем другую роль / место |                    |
|-----------|----------|--------------------------|--------------------|
|           | Не хочет | Не растим                | Продаем идею роста |
|           |          | Не нужно                 | Нужно              |
| Нам       |          |                          |                    |

# Кого растить?

| Сотрудник | Хочет    | Ищем другую роль / место | Составляем ИПР     |
|-----------|----------|--------------------------|--------------------|
|           | Не хочет | Не растим                | Продаем идею роста |
|           |          | Не нужно                 | Нужно              |
| Нам       |          |                          |                    |

# Продать идею развития




# Группы мотиваторов

- Достижения
- Вызовы
- Свобода
- Безопасность
- Баланс

# Группы мотиваторов


- Достижения
- Вызовы
- Свобода
- Безопасность
- Баланс



«Хочешь на доску почета? Без развития не сделаешь то, за что туда вешают»

# Группы мотиваторов


- Достижения
- Вызовы
- Свобода
- Безопасность
- Баланс



«Хочешь сложную задачу? Без развития ты с ней не справишься, поэтому не поручим»

# Группы мотиваторов


- Достижения
- Вызовы
- Свобода
- Безопасность
- Баланс



«Хочешь иметь возможность выбора? Хочешь сам определять подход? Надо развиваться, чтобы до этого дорасти»

# Группы мотиваторов


- Достижения
- Вызовы
- Свобода
- Безопасность
- Баланс



«Знания и опыт не пропьешь.  
Если ты хорошо вырастешь – ты  
точно застрахуешься от всего»

# Группы мотиваторов

- Достижения
- Вызовы
- Свобода
- Безопасность
- Баланс



«Тебе будет гораздо проще выделять достаточное время и ресурсы на семью/хобби, если твои навыки будут развиты и разнообразны. Ведь тебе проще будет справляться с задачами»

# Позитивные и негативные стимулы

## Негативные стимуляторы

Все не желаемое и опасное – то, от чего человек хочет уйти



## Позитивные стимуляторы

Все желаемое и привлекательное – то, чего у человека сейчас нет, но чего он хочет

# Оценка



# Вопрос

Какие инструменты оценки вы используете?



Подумайте и ответьте

# Инструменты оценки

| Инструмент                                         | Hard Skills | Soft Skills | Скорость | Стоимость |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|----------|-----------|
| Совместная работа, наблюдения                      | +           | +           | быстро   | дешево    |
| Отзыв эксперта / коллег / ментора / ...            | +           | +           | быстро   | дешево    |
| Тесты                                              | +           | -           | быстро   | ?         |
| Сравнение целей и результатов по конкретной задаче | +           | +           | быстро   | дешево    |
| Оценка по метрикам                                 | +           | -           | долго    | дорого    |
| Аттестация                                         | +           | +           | долго    | дорого    |
| Оценка 360                                         |             | +           | долго    | дорого    |
| Индивидуальный план развития                       | +           | +           | быстро   | ?         |
| Матрица компетенций                                | +           | +           | долго    | ?         |
| Самооценка                                         | +           | +           | долго    | дешево    |
| ...                                                | ...         | ...         | ...      | ...       |

# Паутинчатая диаграмма



— команда  
— коллеги  
— руководитель  
— сам



# Инструменты оценки

| Инструмент                                         | Hard Skills | Soft Skills | Скорость | Стоимость |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|----------|-----------|
| Совместная работа, наблюдения                      | +           | +           | быстро   | дешево    |
| Отзыв эксперта / коллег / ментора / ...            | +           | +           | быстро   | дешево    |
| Тесты                                              | +           | -           | быстро   | ?         |
| Сравнение целей и результатов по конкретной задаче | +           | +           | быстро   | дешево    |
| Оценка по метрикам                                 | +           | -           | долго    | дорого    |
| Аттестация                                         | +           | +           | долго    | дорого    |
| Оценка 360                                         |             | +           | долго    | дорого    |
| Индивидуальный план развития                       | +           | +           | быстро   | ?         |
| Матрица компетенций                                | +           | +           | долго    | ?         |
| Самооценка                                         | +           | +           | долго    | дешево    |
| ...                                                | ...         | ...         | ...      | ...       |

|                                      |                                         |           |                   |             |             |             |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| 0001 Матрица компетенций Упрощенная  |                                         |           |                   |             |             |             |
| Главная                              | Вставка                                 | Рисование | Разметка страницы | Расскажите  | Примечания  | Поделиться  |
| 1                                    | 2                                       | 3         | 4                 | 5           | 6           | 7           |
| Раздел                               | Навык                                   | Уровень 1 | Уровень 2         | Уровень 3   | Уровень 4   | Уровень 5   |
| HARD SKILLS                          |                                         |           |                   |             |             |             |
| Базовые знания и навыки разработчика | Алгоритмы и структуры данных            | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Ревью (обзор) кода                      | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Система контроля версий                 | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Автоматизированное тестирование         |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Мониторинг работоспособности и алертинг |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Устранение неисправностей, отладка      | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Высоконагруженные проекты / highload    |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Методология Agile и Scrum framework     |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Чистый код / читабельность кода         |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Обработка ошибок, защищенный код        | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Выполнение задач                     | Безопасность                            | Базовый   | Средний           | Продвинутый | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Сетевые технологии                      |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Декомпозиция задач                      | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Оценка задач                            |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Способность вести проект                |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
| Знание продукта                      | Скорость работы                         | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Качество работы                         | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
| Знание продукта                      |                                         |           |                   |             |             |             |
| Проектирование архитектуры           | Знания                                  | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Эксперт     |
|                                      | Навыки                                  |           | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Разработка баз данных                | Проектирование структуры БД, объекты БД | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Запросы SQL, транзакции, оптимизация    | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Разработка на PHP                    | Основы PHP                              | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | ООП                                     | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | API                                     | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | 118n, 110n                              | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Регулярные выражения (PCRE)             | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Верстка                              | PHP и Web                               | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Отладка и профилирование                | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | HTML                                    | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Основы CSS                              | Базовый   | Средний           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | CSS Frameworks: Bootstrap               | Базовый   | Средний           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
| Разработка на JavaScript             | Кросс-браузерная верстка                | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Ядро JavaScript                         | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Клиентский JavaScript                   | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | API браузера                            | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | VueJS                                   | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
| Управление                           | Профилирование и отладка                | Базовый   | Средний           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Лидерство                               |           |                   | Базовый     | Базовый     | Средний     |
|                                      | Построение команды                      |           |                   |             | Базовый     | Средний     |
|                                      | Постановка и контроль задач             |           |                   | Базовый     | Базовый     | Средний     |
| Координация                          | Координация                             |           |                   |             | Базовый     | Средний     |
| SOFT SKILLS                          |                                         |           |                   |             |             |             |
| Коммуникации                         | Базовые коммуникационные навыки         | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Ясность и аргументация                  |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
| Личная эффективность                 | Обратная связь                          |           | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Непрерывное самообразование             | Базовый   | Базовый           | Средний     | Продвинутый | Продвинутый |
|                                      | Работа в команде (командный игрок)      | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Управление временем (time management)   | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Инициативность                          |           | Базовый           | Базовый     | Средний     | Продвинутый |
| Деловые навыки                       | Принятие решений                        | Базовый   | Базовый           | Средний     | Средний     | Средний     |
|                                      | Умение взять на себя ответственность    |           | Базовый           | Базовый     | Средний     | Продвинутый |
| Развитие людей                       | Продуктовое мышление                    |           | Базовый           | Базовый     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Развитие других людей                   |           | Базовый           | Базовый     | Средний     | Продвинутый |
|                                      | Наставничество                          |           |                   | Базовый     | Средний     | Продвинутый |

# Матрица компетенций

|                                      |                                         |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                                        |                                                                                                                      |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0001 Матрица компетенций Упрощенная  |                                         |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                                        |                                                                                                                      |
| Главная                              | Вставка                                 | Рисование                                                                                                            | Разметка страницы                                                                                                    | Формулы                                                                                                                                | Данные                                                                                                               |
| Рецензирование                       | Вид                                     | Расскажите                                                                                                           | Примечания                                                                                                           | Поделиться                                                                                                                             |                                                                                                                      |
| 1                                    | 2                                       | 3                                                                                                                    | 4                                                                                                                    | 5                                                                                                                                      | 6                                                                                                                    |
| Раздел                               | Навык                                   | Базовый                                                                                                              | Средний                                                                                                              | Продвинутый                                                                                                                            | Эксперт                                                                                                              |
| HARD SKILLS                          |                                         |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                                        |                                                                                                                      |
| Базовые знания и навыки разработчика | Алгоритмы и структуры данных            | * Знание базовых структур данных, включая стек, массив, связанный список, очередь                                    | * Знание свойств базовых структур данных (скорость обработки, требуемая память и т.п.)                               | * Приоритетная очередь / куча                                                                                                          | * Бинарные деревья, сбалансированные поисковые деревья: b-дерево, red-black tree, y-дерево                           |
|                                      | Ревью (обзор) кода                      | * Понимает, как осуществляется ревью кода                                                                            | * Понимает разницу между ревью кода и ревью проекта                                                                  | * Использует ревью кода                                                                                                                | * Использует лучшие практики ревью кода                                                                              |
|                                      | Система контроля версий                 | * Использование минимум одной системы контроля версий                                                                | * Выполнение типовых операций, таких как создание и слияние веток                                                    | * Понимание различий между операциями merge и rebase                                                                                   | * Понимание различий между централизованными и распределенными системами контроля версий                             |
|                                      | Автоматизированное тестирование         | * Понимание целей unit-тестирования                                                                                  | * Создание простых unit-тестов                                                                                       | * Понимание, как писать тестируемый код                                                                                                | * Понимание, что такое пирамида тестирования (Testing Pyramid) и в чем ее преимущество перед Testing Ice-Cream       |
|                                      | Мониторинг работоспособности и алертинг | * Понимание основных целей мониторинга и алертинга                                                                   | * Знание оперативных данных мониторинга для оценки стабильности и производительности сервиса                         | * Реализация возможностей мониторинга и алертинга                                                                                      | * Внедрение и улучшение стратегий управления версиями проекта                                                        |
|                                      | Устранение неисправностей, отладка      | * Понимание основ отладки, знание основных используемых инструментов                                                 | * Умение отлаживать простые случаи                                                                                   | * Реализация условных точек останова                                                                                                   | * Отладка сложных случаев в рамках одного сервиса                                                                    |
|                                      | Высоконагруженные проекты / highload    | * Понимание принципов кеширования, опыт применения                                                                   | * Понимание принципов оптимизации, знание основных инструментов                                                      | * Кеширование на уровне приложения, Memcached, Redis                                                                                   | * Способы решения проблем высокой нагрузки на базу данных                                                            |
|                                      | Методология Agile и Scrum framework     | * Понимание принципов Agile подхода, знание основных инструментов                                                    | * Понимание принципов Agile подхода, знание основных инструментов                                                    | * Понимание принципов Agile подхода, знание основных инструментов                                                                      | * Понимание принципов Agile подхода, знание основных инструментов                                                    |
|                                      | Чистый код / читабельность кода         | * Знание основных принципов чистого кода, включая соглашения по кодированию и именованиям, знание основных принципов | * Знание основных принципов чистого кода, включая соглашения по кодированию и именованиям, знание основных принципов | * Знание основных принципов чистого кода, включая соглашения по кодированию и именованиям, знание основных принципов                   | * Знание основных принципов чистого кода, включая соглашения по кодированию и именованиям, знание основных принципов |
|                                      | Обработка ошибок, защищенный код        | * Проверка всех аргументов и критических переменных в коде                                                           | * Базовая обработка ошибок в коде, который может вызвать исключение / ошибку                                         | * Обязательное проверка возвращаемых значений и проверка наличия исключений / ошибок в коде, который может вызвать исключение / ошибку | * Проверка всех аргументов и критических переменных в коде, который может вызвать исключение / ошибку                |
| SOFT SKILLS                          |                                         |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                                        |                                                                                                                      |
| Коммуникации                         | Базовые коммуникационные навыки         | Базовый                                                                                                              | Базовый                                                                                                              | Средний                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
|                                      | Ясность и аргументация                  |                                                                                                                      | Базовый                                                                                                              | Средний                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
| Личная эффективность                 | Обратная связь                          |                                                                                                                      | Базовый                                                                                                              | Средний                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
|                                      | Непрерывное самообразование             | Базовый                                                                                                              | Базовый                                                                                                              | Средний                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
|                                      | Работа в команде (командный игрок)      | Базовый                                                                                                              | Базовый                                                                                                              | Средний                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
|                                      | Управление временем (time management)   | Базовый                                                                                                              | Базовый                                                                                                              | Средний                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
|                                      | Инициативность                          |                                                                                                                      | Базовый                                                                                                              | Базовый                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
| Деловые навыки                       | Принятие решений                        | Базовый                                                                                                              | Базовый                                                                                                              | Средний                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
|                                      | Умение взять на себя ответственность    |                                                                                                                      | Базовый                                                                                                              | Базовый                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
| Развитие людей                       | Продуктовое мышление                    |                                                                                                                      | Базовый                                                                                                              | Базовый                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
|                                      | Развитие других людей                   |                                                                                                                      | Базовый                                                                                                              | Базовый                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |
|                                      | Наставничество                          |                                                                                                                      |                                                                                                                      | Базовый                                                                                                                                | Средний                                                                                                              |

# Инструменты оценки

| Инструмент                                         | Hard Skills | Soft Skills | Скорость | Стоимость |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|----------|-----------|
| Совместная работа, наблюдения                      | +           | +           | быстро   | дешево    |
| Отзыв эксперта / коллег / ментора / ...            | +           | +           | быстро   | дешево    |
| Тесты                                              | +           | -           | быстро   | ?         |
| Сравнение целей и результатов по конкретной задаче | +           | +           | быстро   | дешево    |
| Оценка по метрикам                                 | +           | -           | долго    | дорого    |
| Аттестация                                         | +           | +           | долго    | дорого    |
| Оценка 360                                         |             | +           | долго    | дорого    |
| Индивидуальный план развития                       | +           | +           | быстро   | ?         |
| Матрица компетенций                                | +           | +           | долго    | ?         |
| Самооценка                                         | +           | +           | долго    | дешево    |
| ...                                                | ...         | ...         | ...      | ...       |

# Результаты оценки

- Overqualified
- **Успешно выполняет текущие задачи**
- Есть пробелы и недоработки по текущим задачам
- Требуется существенное дообучение
- Не может выполнять текущие задачи

# Результаты оценки

- **Overqualified** → Искать другую роль
- **Успешно выполняет текущие задачи** → Поддерживать, развивать
- Есть пробелы и недоработки по текущим задачам  
→ Доучивать или расставаться и искать готового
- Требуется существенное дообучение  
→ Увольнять или дотягивать или искать другую роль
- **Не может выполнять текущие задачи** → Увольнять или дотягивать или искать другую роль

# План развития



# Инструменты развития

- Обратная связь
- Обмен опытом
- Тренинги
- Внешнее обучение
- Самообразование
- Книги
- Практика, работа над реальными задачами
- Делегирование
- Конференции участие / выступления
- Комьюнити
- ...



# Инструменты развития

- Обратная связь
- Обмен опытом
- Тренинги
- Внешнее обучение
- Самообразование
- Книги
- Практика, работа над реальными задачами
- Делегирование
- Конференции участие / выступления
- Комьюнити
- ...

→ *Hard Skills*  
→ *Soft Skills*

→ *Hard Skills*



# План развития

- Документ, нацеленный на рост
  - Визуализация
  - Договоренности
  - Опора
- Сотрудник – драйвер
  - Руководитель - штурман

# Цели по SMART

- **S**pecific - конкретна
- **M**easurable - измерима
- **A**chievable - достижима (это по силам для человека)
- **R**elevant – уместна, имеет смысл
- **T**ime-bound – ограничена по времени

# Практика по SMART

**«Научись лучше управлять своим рабочим временем»**

*Каким критериям SMART не удовлетворяет эта цель?*

- **S**pecific - конкретна
- **M**easurable - измерима
- **A**chievable - достижима
- **R**elevant – уместна, имеет смысл
- **T**ime-bound – ограничена по времени



Подумайте и ответьте

# Практика по SMART

**«К концу года достигни уровня C1 в знании английского языка»**

*Каким критериям SMART не удовлетворяет эта цель?*

- **S**pecific - конкретна
- **M**easurable - измерима
- **A**chievable - достижима
- **R**elevant – уместна, имеет смысл
- **T**ime-bound – ограничена по времени



Подумайте и ответьте

ИПР

Поиск на листе

ГлавнаяВставкаРазметка страницыФормулыДанныеРецензированиеВидОбщий доступ

Office UpdateTo keep up-to-date with security updates, fixes, and improvements, choose Check for Updates.

ИПРИндивидуальный план развития

| Потребность в обучении (знания, навыки, компетенции)             | Цель                                                           | Срок       | Конкретные действия по развитию                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Необходимая поддержка                                                                                                                                               | Метод контроля                                                                                                        | Отметка о выполнении |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| SQL                                                              | Уровень 2 по матрице компетенций                               | 01.09.2020 | 1. Книга SQL (Мартин Грабер)<br>2. Книга Понимание SQL (Мартин Грабер)<br>https://www.sql.ru/docs/sql/u_sql/<br>2. Упражнения на сайте<br>https://www.sql-ex.ru/index.php                                                                                                                                                                                                                                                                                | Консультации по мере выполнения основной задачи                                                                                                                     | * тест<br>* ревью кода<br>* обсуждение изученного                                                                     |                      |
| Безопасность                                                     | Уровень 2 по матрице компетенций                               | 01.09.2020 | 1. Просмотр лекции xxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxx<br>http://docs.bx/R&D/learning/security<br>2. Статья по безопасности<br>http://docs.bx/R&D/security/secure_coding_guidelines                                                                                                                                                                                                                                                                                | вопросы можно задавать сотрудникам отдела безопасности (xxxxxxxxxx), наставнику, членам команды и другим сотрудникам отдела разработки                              | * тест по безопасности<br>* ревью кода<br>* обсуждение изученного                                                     |                      |
| PHP (ООП, классы, интерфейсы, куки, сессии, http протокол в php) | Основы PHP, PHP и Web - Уровень 2 согласно матрице компетенций | 01.09.2020 | 1. Изучение документации PHP<br>https://www.php.net/manual/ru/langref.php<br>https://www.php.net/<br>2. Познакомиться с HTTP, попробовать поиграть с командной строкой<br>https://developer.mozilla.org/ru/docs/Web/HTTP/Overview<br>3. DevPicks и подобные ивенты                                                                                                                                                                                       | вопросы можно задавать наставнику, членам команды и другим сотрудникам отдела разработки                                                                            | * тест на знание PHP (например, тесты на https://geekbrains.ru )<br>* ревью кода<br>* обсуждение изученного           |                      |
| Ядро JavaScript                                                  | Уровень 2 по матрице компетенций                               | 01.09.2020 | 1. Изучить ссылки и документацию:<br>http://docs.bx/R&D/bitrix_dev/javascript-dev/javascript_bitrix_code_style<br>https://learn.javascript.ru/first-steps<br>https://learn.javascript.ru/object-methods<br>и все остальное на https://learn.javascript.ru/<br>2.Посмотреть выступление<br>https://www.youtube.com/watch?v=tAgVINdc_o0<br><br>Посмотреть курс (можно не весь, дополнить / освежить знания)<br>https://www.youtube.com/watch?v=Bluxbh9CaQ0 | вопросы можно задавать техлиду фронтэнд разработки xxxxxxxx, фронтэед разработчику xxxxxxxxxxxxx, наставнику, членам команды и другим сотрудникам отдела разработки | * тест на знание JS (например, https://learn.javascript.ru/quiz/js-basic )<br>* ревью кода<br>* обсуждение изученного |                      |

Комментарии куратора (наставника):

Комментарии тимлида:

Комментарии руководителя:

Комментарии сотрудника:

ИПРМатрица компетенцийПрофиль кандидата

Готово90 %

ИПР



# Как составить ИПР

- Определяем точку А

# Как составить ИПР

- Определяем точку А
  - Оценка

# Как составить ИПР

- Определяем точку А
  - Оценка
- Обсуждаем точку Б и критерии успеха
  - Матрица компетенций
  - Определяем цель: куда идем и как поймём, что достигли
  - Чего хочешь? Почему это важно для тебя? Что готов сделать уже сегодня? Как поймешь, что достиг цели?

# Как составить ИПР

- Определяем точку А
  - Оценка
- Обсуждаем точку Б и критерии успеха
  - Матрица компетенций
  - Определяем цель: куда идем и как поймём, что достигли
  - Чего хочешь? Почему это важно для тебя? Что готов сделать уже сегодня? Как поймешь, что достиг цели?
- Определяем разницу между точками А и Б

# Как составить ИПР

- Определяем точку А
  - Оценка
- Обсуждаем точку Б и критерии успеха
  - Матрица компетенций
  - Определяем цель: куда идем и как поймём, что достигли
  - Чего хочешь? Почему это важно для тебя? Что готов сделать уже сегодня? Как поймешь, что достиг цели?
- Определяем разницу между точками А и Б
- Подбираем шаги для достижения точки Б
  - Как нарабатываются такие навыки?
  - Как человеку привычнее учиться?
  - Сколько ресурсов потребуется?
  - Правило 10%-20%-70%

# Как составить ИПР

- Определяем точку А
    - Оценка
  - Обсуждаем точку Б и критерии успеха
    - Матрица компетенций
    - Определяем цель: куда идем и как поймём, что достигли
    - Чего хочешь? Почему это важно для тебя? Что готов сделать уже сегодня? Как поймешь, что достиг цели?
  - Определяем разницу между точками А и Б
  - Подбираем шаги для достижения точки Б
    - Как нарабатываются такие навыки?
    - Как человеку привычнее учиться?
    - Сколько ресурсов потребуется?
    - Правило 10%-20%-70%
- **10%** - тренинги и курсы
  - **20%** - обмен опытом, наставничество, менторство
  - **70%** - рабочие задачи и проекты

# Как составить ИПР

- Определяем точку А
    - Оценка
  - Обсуждаем точку Б и критерии успеха
    - Матрица компетенций
    - Определяем цель: куда идем и как поймём, что достигли
    - Чего хочешь? Почему это важно для тебя? Что готов сделать уже сегодня? Как поймешь, что достиг цели?
  - Определяем разницу между точками А и Б
  - Подбираем шаги для достижения точки Б
    - Как нарабатываются такие навыки?
    - Как человеку привычнее учиться?
    - Сколько ресурсов потребуется?
    - Правило 10%-20%-70%
  - Договариваемся, как будем проверять прогресс
- **10%** - тренинги и курсы
  - **20%** - обмен опытом, наставничество, менторство
  - **70%** - рабочие задачи и проекты

# Поддержка развития



# Встречи 1-на-1

- **Обмен обратной связью**
- Синхронизация
- Обмен информацией
- Контроль прогресса

# Коучинг

- Помощь в поиске правильных ответов самим сотрудником
  - Что делал?
  - Чего не хватает?
  - Почему?
  - Что можешь сделать?

# Менторство

- Помощь в развитии от более опытного сотрудника
  - С позиции эксперта
  - Кто уже «там»
  - Не обязательно руководитель
    - Ментор может быть «со стороны»

# Если не растёт

- 4 причины
  - Не знает / не понял
  - Не умеет
  - Не может
  - Не хочет

# Если не растёт

- 4 причины
  - Не знает / не понял → разъяснить и переконтрактоваться
  - Не умеет → научить
  - Не может → что мешает? есть ли условия?
  - Не хочет → а что хочет?

# Собственное развитие



# Цели вебинара - проверка

- 1 Сформировать путь кандидата/сотрудника в компании
- 2 Определить, подходит кандидат или нет
- 3 Оценить текущих сотрудников
- 4 Выстраивать индивидуальный план развития



## Прямой профит

Оптимальный путь  
сотрудника в компании  
способствует  
максимальной  
реализации потенциала  
сотрудника

# Спасибо за внимание!

Остались вопросы? С радостью на них отвечу

**Алексей Кирсанов**

Битрикс24<sup>®</sup>

