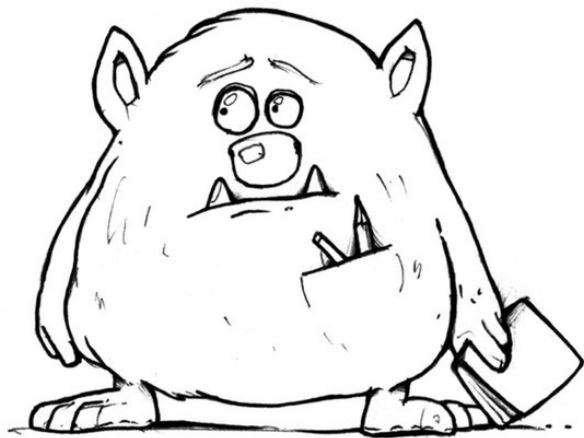


Константин Щеглов



ТЕХНИЧЕСКИЙ ДЕПАРТАМЕНТ
СВОИМИ РУКАМИ

Константин Щеглов

Технический департамент

своими руками

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48780627
ISBN 9785005084903

Аннотация

В книге я расскажу не только о подборе команды, проведении собеседований, о стратегическом планировании развития технического департамента, но и затрону вопросы проектного управления, более подробно опишу рабочий процесс, процедуры тестирования, мониторинга, раскладок и т. д. Ценность идей, описанных в книге, заключается в том, что все они были применены на практике и показали свою жизнеспособность и эффективность в IT-компаниях в России.

Содержание

Технический департамент своими руками	5
Вступление	6
Оглавление	9
Самое важное – команда	16
Технический департамент «с нуля»	20
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Технический департамент своими руками

Константин Щеглов

© Константин Щеглов, 2019

ISBN 978-5-0050-8490-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Технический департамент своими руками

*Посвящается моему отцу
Сергею Александровичу Щеглову*

Вступление

На мой взгляд, есть два основных направления развития разработчика: техническая карьера или карьера менеджера. И каждому со временем приходится определиться, что интереснее именно ему.

Первый путь ведет в технические дебри – надо быть в курсе новых технологий, применять их, экспериментировать. При этом пик карьеры окажется на позиции руководителя разработки или системного архитектора. Тут стоит ответить на вопрос, готовы ли вы программировать в том или ином виде всю жизнь? Меня в этом случае всегда смущала гонка технологий, а ведь за ними всегда придется успевать.

Второй путь – это работа с людьми со всеми их плюсами и минусами. Тут нужно разбираться в людях, HR-делах и прокачивать уровень управления проектами. Должность технического директора или IT-директора будет здесь ориентиром. В этом случае необходимость быть в курсе всех новинок высоких технологий не стоит так остро – люди за 1000 лет не сильно изменились, поэтому получается, что вы оттачиваете свое мастерство управления в течение всей карьеры и эти навыки не теряют своей актуальности.

В принципе, в любой более-менее крупной компании наверняка найдется место как технарю, так и администратору –

они будут дополнять друг друга в своей работе.

Я избрал второй путь развития и за последние шестнадцать лет прошел путь от простого разработчика до технического директора, возглавляющего разработку одного из самых высоко нагруженных проектов российского сегмента сети (30 млн пользователей, до 300 000 пользователей онлайн).

Информационные технологии бурно развиваются, задействуя все больше и больше людей, у которых, к сожалению, не всегда хватает необходимого опыта. В этой книге я хочу поделиться своим опытом организации работы технического департамента за 21 день. Опыт, может быть, не очень большой, но и не маленький. А уникальность этой книги в том, что я хочу сделать **упор на практические моменты работы** технического директора.

Это вторая редакция моей книги «Технический департамент своими руками», первая редакция была опубликована в моем блоге в 2011-ом году. Несмотря на то, что как и раньше, эти материалы посвящены организации работы технических департаментов небольших софтверных компаний, многое было переосмыслено за прошедшие шесть лет.

В этот раз я расскажу не только о подборе команды, проведении собеседований, о стратегическом планировании развития технического департамента, но и затрону вопросы проектного управления, более подробно опишу рабочий процесс, процедуры тестирования, мониторинга, раскладок и т. д.

Идеи, описанные в тексте, не уникальны, и почти наверняка вы их уже где-то видели или слышали. Ценность же их заключается в том, что все они были **применены на практике** и показали свою жизнеспособность и эффективность в современных реалиях развития IT-компаний в России.

Эта книга адресована как программистам, развивающимся в направлении технических директоров компаний, разрабатывающих программное обеспечение, так и рядовым разработчикам. Думаю, что программистам будет интересно «заглянуть в голову» своего руководства и понять мотивы принимаемых управленческих решений.

Моя точка зрения может не совпадать с вашей, это всего лишь мой опыт, которым мне очень хочется поделиться. Если захотите высказаться, исправить ошибки или дополнить, буду рад обратной связи по электронной почте: gnuman@yandex.ru.

Оглавление

Выбор компании

В этой главе я опишу несколько важных моментов, которые необходимо учитывать при выборе работы в контексте последующего управления техническим департаментом.

Когда начинают работу на руководящих позициях, то часто не задумываются над одним очень важным вопросом: чем будет привлекательна компания для новых сотрудников, которых придется набирать?

Безусловно, компания должна быть интересна вам сама по себе: интересные задачи, видимая следующая ступень карьерной лестницы, достойная зарплата, интересный социальный пакет и т. д. Каждый выбирает по себе. Но на этом этапе будет очень полезно подумать, как вы будете подбирать людей себе на работу, чем их заинтересовывать и как мотивировать.

Идеальный вариант, который может предложить работодатель – это, конечно же, так называемый карт-бланш. «Мы принимаем вас на работу, а дальше крутитесь как хотите в рамках согласованного бюджета и давайте результат». Но, как показывает практика, так происходит далеко не всегда. Поэтому рекомендую узнать у руководства компании (а технического директора точно будет собеседовать кто-то

из ключевых руководителей фирмы), как обстоят дела с премиями, соцпакетом, коврижками в офис и т. д. Если социальный пакет богатый – хорошо! А если нет, то можно будет внести какие-то предложения на этот счет.

Практика. В каком виде писать свои предложения руководству? Если возникла необходимость вынести на обсуждение какой-то вопрос или предложение, то хорошей идеей будет сформулировать ваши предложения на листе А4, где максимально лаконично изложить:

- Суть проблемы;
- Возможные варианты решения с указанием их плюсов и минусов;
- Свои предложения, дословно: «Я предлагаю следующее...».

Дело в том, что погружаясь в «портянку» длиной, например, в 10 страниц, шеф столкнется со слишком детализированной информацией: во-первых, руководителю потребуются отключиться от своих текущих задач, во-вторых, погрузиться в проблему полностью, в-третьих, придется держать в уме все детали предложения, а это, в свою очередь, ведет к тому, что будет сложно принять то или иное управленческое решение.

Чем проще и короче вы изложите мысли, тем проще будет руководителю принять решение. В идеале предложение должно заканчиваться вопросом «Добро?», на который шеф должен ответить «да» или «нет».

Как там было? Приходи редко, проси мало, уходи быстро! Это хорошая практика, она позволяет быстро принимать решения и экономить как свое, так и чужое время.

Даже если лично вам предлагают очень хорошие условия, условия работы для вашей будущей команды должны быть точно не ниже среднего уровня на рынке. Если будет хуже, то придется попотеть, чтобы найти своих сотрудников, а потом поддерживать в них интерес к работе. Понятно, что формальные ограничения будут на любом месте работы, но в вашей новой компании условия должны быть привлекательными, причем не только с точки зрения интересных проектов и финансовой стороны вопроса, но и в бытовом плане. Ведь от комфортной работы вашего коллектива напрямую зависит, сможете ли вы сами реализоваться как руководитель и решить поставленные перед вами задачи.

Я бы рекомендовал обратить внимание на следующие моменты:

- «Цвет» зарплаты. Белая зарплата, адекватная рынку – отличное подспорье для сотрудника, если нужен кредит или ипотека. Для тех, кто верит в пенсию – это еще и отчисления в пенсионный фонд с полной зарплаты. С «серой» и «черной» зарплатой, однако, тоже не все так однозначно. Например, «черная» зарплата обычно выплачивается в долларах или евро, и, как показывает практика, это означает, что она будет только расти относительно зарплат в рублях;
- Дополнительные выплаты к отпускным. Если работать

в компании достаточно долго, то как правило из-за индексаций зарплат отпускные будут несколько ниже, чем зарплата за тот же период (в силу того, что они вычисляются по средней зарплате за прошедший год), поэтому дополнительные выплаты будут весьма хорошим бонусом. Плюс ко всему, такие выплаты увеличивают зарплату, если смотреть на них в разрезе года;

– Регулярные индексации зарплат: не припомню, что бы рубль у нас сколько-нибудь серьезно укреплялся за прошедшие 25 лет, поэтому без индексаций никуда. Ежегодные индексации – это, конечно, роскошь, но массовые повышения зарплат раз в несколько лет – уже хороший показатель того, что компания заботится о своих сотрудниках;

– Добровольное медицинское страхование (далее – ДМС). Если есть – хорошо, если ДМС крутой – отлично, а если при этом компания и оплачивает его полностью – вообще восторг;

– Занятия английским или каким-нибудь другим языком. Если компания при этом оплачивает часть стоимости – хорошо, а если занятия проводятся еще с носителями языка – отлично. Как правило, компания оплачивает часть стоимости лишь для того, чтобы избежать ситуации, когда на курсы записалось много человек, компания их оплатила, а по факту занимаются только «два с половиной калеки»;

– Выплаты в случае свадьбы, рождения ребенка или смерти родственника;

- Оплачиваемая парковка. Да, для центра Москвы это замечательный бонус, снимающий много головной боли;
- Гибкие отпуска: можно взять несколько дней, можно несколько недель;
- Есть ли «джентльменское» опоздание? Например, рабочий день начинается в 10:00. Можно ли, не опасаясь штрафов, приходить до 10:30 или на входе будет стоять человек с секундомером?
- Можно ли болеть без больничного несколько дней?
- Бонусы за успешную рекомендацию нового сотрудника. Естественно, эти деньги обычно выплачиваются после окончания испытательного срока и не отменяют успешного прохождения технической части собеседования;
- Есть ли возможность получать дополнительные выплаты, если во время больничного работал из дома? Этот бонус имеет смысл при серьезных травмах сотрудника, например, в случае перелома ноги. Как показывает практика в таких случаях человек вываливается из рабочего процесса на месяц и более, поэтому очень ценно быстрее его возвращение к работе, пусть даже на удаленной основе;
- Репутация компании на рынке: например, опыт работы в большом, нагруженном проекте, чье имя имеет вес, а запись в резюме ценится как сотрудниками, так и работодателями;
- Отлаженный рабочий процесс, позволяющий избежать ситуации, когда вокруг тебя бегают десять менеджеров и каж-

дый пытается протолкнуть свою задачу;

- Перспективы карьерного роста для сотрудников, в т. ч. возможность перехода из одного департамента в другой;

- Минимальная бюрократия с отчетностью: для рядовых сотрудников это хороший плюс, менеджерам же без отчетности никуда, но чем меньше ее будет, тем лучше;

- Количество рабочих совещаний – аналогично: чем меньше их будет, тем лучше;

- Молодой и дружелюбный коллектив: как бы шаблонно это не звучало, но отсутствие в команде людей похожих на бомжей, у которых проблемы с коммуникацией – это хорошо;

- Посещение конференций, в т. ч. и в роли докладчиков. Если при этом дни участия в конференциях оплачиваются как рабочие, то это вообще замечательно;

- Премии: в любом виде, деньги, подарки, отгулы и т. д.;

- Офис, его расположение от метро: вряд ли кто-то будет спорить, что хороший офис в шаговой доступности от метро – это счастье;

- Есть ли возможность тратить деньги компании на улучшение обстановки комнат и рабочих мест? Золотой фонтан, конечно, вряд ли кто-то согласует, но пуфики и диванчики создадут уют и домашнюю обстановку;

- Адекватное рабочее компьютерное «железо»: возможность закупки Макбука или пары мониторов, например;

- Возможность взять отгул: в счет отпуска, оплачиваемый,

за свой счет, с отработкой в выходные;

- Возможность прийти попозже или уйти пораньше по личным делам, конечно, заранее предупредив руководство;

- Есть ли в офисе чай, кофе, плюшки, овощи-фрукты и т. д.;

- Есть ли возможность приезжать на работу на велосипеде: для молодежи это может быть важно;

- Подарки детям сотрудников к новому году;

- Корпоративы и тусовки в офисе;

- И так далее.

Всегда имеет смысл помнить самому и напоминать своим сотрудникам, что комфортность работы в компании оценивается не только уровнем зарплаты. Хотя это и мелочи, но они очень хорошо показывают отношение компании к своим сотрудникам. И чем больше таких плюсов, тем проще будет потом набирать кадры, тем более лояльными будут люди.

Кроме того, эти пункты можно взять за основу для предложений вашему руководству по расширению соцпакета компании, если такая инициатива будет востребована.

Чем раньше вы начнете думать о подборе и мотивации команды, тем лучше. В идеале начинать думать об этом нужно уже на этапе своего трудоустройства на работу в новую компанию.

Самое важное – команда

В этой главе я хочу поговорить о самом важном в работе технического департамента – о людях, которые его составляют.

Первая мысль, с которой вам необходимо смириться как руководителю – на вас свалится такой объем работ, который одному человеку не проверить никак, поэтому придется учиться делать ее чужими руками.

Качество работы технического департамента будет напрямую зависеть от вашей кадровой работы, и насколько удачно вам удастся сформировать и замотивировать коллектив. Ошибки, допущенные на этом этапе, будет крайне тяжело исправить в дальнейшем.

При построении департамент «с нуля» одно из первых дел, которым придется заниматься, определившись с целями и задачами подразделения, – продумать, составить и согласовать список вакансий. После составления штатного расписания дело останется за малым – надо набрать команду, поставить задачи и начать их решать.

Основная проблема, с которой предстоит столкнуться на этом этапе – **бизнес не будет ждать**, пока вы соберете команду, чтобы начать ставить вам задачи. При этом, чем скорее вы закроете все вакансии и поставите для своих людей цели, тем быстрее вы сможете сфокусироваться на своих

задачах планирования и развития департамента в целом.

В случае работы не «с нуля» все то же самое, за тем лишь исключением, что в первую очередь надо определиться с лояльностью сотрудников, ведь смена руководства департамента – это всегда стресс для подчиненных и лишний повод задуматься о смене работы.

Практика. Когда я пришел в одну из компаний, мне досталось несколько разработчиков, которые откровенно не желали работать. Более того, их низкий технический уровень просто пугал. Такое часто бывает в софтверных компаниях, где люди сидят годами в одном и том же коллективе и работают с одной и той же системой, не получая каких-то свежих идей извне. Команда варится в собственном соку, и, например, через пять лет обнаруживается, что программисты пишут код так, как его не пишет уже никто много лет. «Так исторически сложилось», – говорят они и пожимают плечами.

В такие моменты я вспоминаю байку про банан, пять обезьян и мужика с брандспойтом.

Поместим в клетку пять обезьян. Подвесим к потолку банан. Как только одна из обезьян потянется за бананом, выходит мужик и поливает их ледяной водой из брандспойта. Им плохо, они злятся и обижаются. Так продолжается несколько дней. Через какое-то время обезьяны к банану уже не тянутся, а если кто хитрый или голодный окажется, то сородичи набрасываются и дубасят бедолагу.

Теперь сам эксперимент.

Убираем одну из подопытных обезьян, и на ее место подсаживаем новенькую. Она, ничего не подозревая, тянется к фрукту, и вся стая на нее набрасывается и дубасит. Постепенно меняем одну за другой обезьян на новеньких. Интересное дело: из брандспойта обезьян уже никто не поливает, но как только одна из обезьян (новеньких) хочет взять банан, вся банда на нее бросается и дубасит. В конце концов, в клетке уже нет ни одной из тех обезьян, которых поливали водой, но если новая особь тянется к банану, то сразу ту-маками ее ставят на место. Никто в клетке не знает почему, просто здесь так заведено.

Это, конечно же, байка, но очень жизненная.

Впрочем, отвлекся. Рабочий день некоторых товарищей из моей новой команды составлял 6 часов в день, эти шесть часов включали обед, перерывы на чай и качалку. Даже простые задачи решались не то что днями, а месяцами. Планировать что-либо в таких условиях было невозможно.

При этом у таких людей, как правило, весьма высокий авторитет внутри компании в силу отработанного на одном месте времени, этот факт тоже надо учитывать. Остальная команда попала под влияние этой группы товарищей. Профессионального роста и развития команды не происходило. Необходимо было что-то менять.

В течение трех месяцев я смог найти замену и по очереди избавиться от людей, которые демотивировали команду сво-

им подходом к делу. Это было нелегко, очень рискованно, но, не разбив яиц, омлет не приготовить, ведь так?

Свежая кровь зарядила департамент, мы стали успевать делать в десять раз больше, чем раньше. Те программисты, которые остались из старой команды, начали тянуться к новичкам, их навыки и умения стали совершенствоваться.

Да, увольнять людей не очень приятное занятие, но необходимо с этим смириться и привыкнуть. Если того требуют интересы дела, то надо иметь смелость указать человеку на дверь, заменить его лучшим специалистом.

Относиться проще к таким процессам поможет понимание простой истины: **лентяй занимает место хорошего парня**, который сможет себя здесь показать с лучшей стороны, для которого это будет этап в хорошей карьере.

Команда – самый важный составляющий элемент работы. От того, как вам удастся подобрать людей и наладить с ними отношения, зависит сможете ли вы реализовать свои планы и амбиции или нет.

Технический департамент «с нуля»

В этой главе я хочу поделиться опытом и рассказать о проблемах, с которыми сталкивается технический директор, когда ему приходится организовывать департамент «с нуля».

Вы получили должность, дождались своего первого рабочего дня. Возможно, вы не спали всю ночь, а может быть, наоборот. С утра, плотно позавтракав, а может, и не завтракав вовсе, вы отправляетесь на новую работу. Новый путь, новое расписание. Вот это здание, дверь, ресепшн. «Здравствуйтесь, я ваш новый учитель технический директор». И понеслась! Что делать дальше? За что хвататься? С кем говорить?

В одной из компаний, где мне приходилось работать, передо мной стояла задача возглавить фактически отсутствующий до меня технический департамент давно существующей фирмы.

В первый свой рабочий день я обнаружил лежащую в руинах IT-инфраструктуру компании. Два этажа офиса, розетки, оторванные от стен, удлинители через всю комнату, серверная в офисе – спагетти в кастрюле видели? Вот вроде того. Сервера в сети – Sun-ы вперемешку с самосборными серверами. На некоторых нагрузка подскакивала до 60 попугаев в тор-е. РНР-код в стиле начала 2000-го года, уф!

При этом в офисе работало около 50 человек, у которых на компьютерах постоянно что-то ломалось, появлялись ви-

русы, не работала сеть и так далее. Вы, наверное, представляете, какой объем задач по администрированию генерируют 50 человек? Очень захватывающе!

Тезисно отмечу несколько ключевых моментов действия в такой ситуации.

Начинать, конечно же, надо с плана действий. Более того, если бы у меня не было представления, как выходить из сложившейся ситуации, то меня, скорее всего, не взяли бы на эту работу.

Если вы попали первый раз на позицию технического директора, то примерное представление о плане действий вы имеете, но, тем не менее, озвучу свой вариант.

Имеет смысл определить основные участки работы, пока еще не существующего технического департамента, например:

- Во-первых, это офис. Администрирование сети и поддержка парка внутренних серверов и рабочих станций сотрудников компании;

- А во-вторых, серверы в сети Интернет и сайты, их поддержка и разработка.

Административные вопросы

По вопросам сетевого и системного администрирования план был достаточно прост: разобраться с тем, что есть, обеспечить бесперебойное функционирование, определиться с путем развития и начать его реализовывать.

План получился примерно такой:

– Найти толкового системного администратора, который сможет заниматься как администрированием офисной сети и техники, так и будет в состоянии справляться с серверами в Интернете. Да, необходимо учиться делегировать полномочия;

– На администратора переложить текучку по поддержке офиса. Все задачи валились на меня, и поначалу моя работа очень походила на работу админа-эникейщика. Но на старте надо быть готовым выполнять фактически любую работу;

– Разобраться в офисной инфраструктуре;

– Разобраться в хитросплетении сайтов на существующих серверах. Делал сам, поэтому к моменту найма системного администратора у меня уже было понимание, что и как у нас работает, где лежит, на что ссылается и т. д.;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.