

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ТИМЛИДА РАЗРАБОТКИ ПО

Software Development Team Leader Handbook



Автор:

Большаков Виктор

Директор разработки ПО

{Dats.Team}



Виктор Большаков
Настольная книга
тимлида разработки ПО

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67095357
ISBN 9785005591470*

Аннотация

Книга родилась из курса внутреннего обучения роли Тимлид в DatsTeam. Тем не менее её ценность для всего сообщества тимлидов заключается в обобщении необходимых компетенций. Этот набор компетенций формирует общий стандарт в отрасли разработки ПО.

Содержание

Введение	5
Зачем вам эта книга	5
О роли	8
Карта компетенций	10
Контекст деятельности	12
Управление сотрудниками	14
Найм	14
Выявление потребностей	15
Формирование вакансии	17
Отсев кандидатов по резюме	20
Собеседования	22
Принятие решения	28
Адаптация [Onboarding]	30
Испытательный период	34
Повседневное управление сотрудниками	38
Досье или личное дело сотрудника	38
Дисциплина	39
Встречи «1 на 1»	42
Административная работа	43
Мотивация	44
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Настольная книга тимлида разработки ПО

Виктор Большаков

© Виктор Большаков, 2022

ISBN 978-5-0055-9147-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Зачем вам эта книга

Автор постарался собрать полный набор компетенций Тимлида и раскрыть их для наиболее эффективного применения, указав на достоинства и недостатки существующих подходов. Несмотря на то, что книга ориентирована на повышение профессионального уровня тимлидов команды DatsTeam, она будет полезна и другим специалистам, поскольку в ней собраны лучшие практики и рассматривается полный спектр деятельности роли тимлид.

Основой для написания книги послужили опыт из различных доступных источников и структура компетенций TeamLead Roadmap [<https://tlroadmap.io/>], за что автор выражает большую благодарность сообществу. Однако мнение автора частично отличается от вышеупомянутых компетенций: для ознакомления читателя с имеющимся мировым опытом и опытом автора, структура функций в книге заполнена практиками и принципами.

Данная книга будет полезна для специалистов в сфере разработки:

- Действующему тимлиду
- Разработчику, планирующему стать тимлидом

– Руководителю групп разработки, СЮ, СТО, CDTO

– Руководителю подразделения разработки ПО

Действующий тимлид сможет переосмыслить свои подходы, применить новые и структурировать свою деятельность. Во многом это поможет справиться с текущими проблемами и избежать их появления в будущем.

Разработчику, планирующему стать тимлидом, книга даст понимание о функциях этой профессии, так как зачастую разработчики не видят полноты деятельности тимлида. Руководители, стоящие выше, в свою очередь, не видят нужного потенциала по организационным и личностным качествам в разработчике на эту должность. Когда же неподготовленный разработчик получает желаемую роль, он сталкивается с новым типом задач, которые из-за отсутствия знаний и опыта в этой сфере, приводят к проблемам.

Руководителю групп разработки, СЮ, СТО, CDTO эта книга позволит задать стандарты работы в организации, провести повышение квалификации тимлидов, оценить их квалификацию по компетенциям и даже написать требования к вакансии тимлида или должностной инструкции.

Руководителю подразделения разработки ПО, такому как Системного администрирования, Контроля качества, Проектного офиса и др., книга раскрывает функции управления командой.

Книга бесплатная и свободно распространяется в элек-

тронном виде. При цитировании необходимо указывать название книги и автора.

О роли

Тимлид [Team Leader] – роль лидера команды разработки, которая включает в себя организацию эффективной работы команды и обеспечивает ее максимальную ценность для организации.

Определение в wikipedia [https://en.wikipedia.org/wiki/Team_leader] звучит иначе, но отражает ту же самую суть.

В каждой организации свой набор ролей и распределение функций между ними. Для определения роли за основу берутся методологии, лучшие практики, книги, а также опыт сотрудников.

Разделение труда в организациях очень разнообразное. В крупных компаниях разделение труда более детализировано – поле деятельности тимлида сужается, что повышает эффективность выполнения оставшихся в его зоне ответственности функций. Например, в некоторых организациях есть роль Владельца продукта [Product Owner], что позволяет тимлиду в меньшей степени заниматься проектированием функционала систем. Предположим, в другой части компаний есть роль Руководителя проектов [Project Manager], которая снимает с тимлида функции построения планов и контроля выполнения этих планов. В небольших стартапах роль тимлида может включать в себя функции Владельца продукта [Product Owner], Руководителя проекта [Project Manager],

Релиз-инженера [Release Engineer], ИТ директора [CIO], Технического директора [CTO] и др.

В концепции само-организованных команд не существует такой роли, как тимлид. Такие команды формируются из само-мотивированных сотрудников, распределяющих между собой ответственность за максимизацию результатов. При реализации такой концепции необходимо учитывать, что амбиции лидера хотя бы одного из членов команды будут значительно мешать достижению целей. А появление неформального лидера и вовсе может свести к минимуму пользу от реализации концепции.

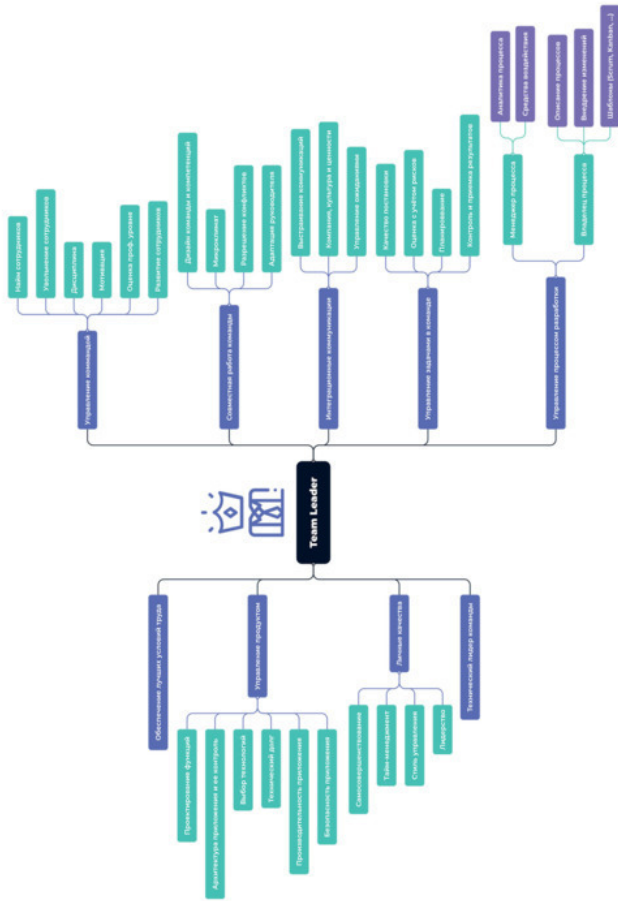
Команда – группа людей, работающих совместно для достижения определенных целей. В более широком смысле у лидера может быть достаточно большая команда. Но именно под ролью тимлида подразумевается управление командой, работающей по единому процессу (в том числе единому технологическому циклу), с единым планированием и, единым пулом задач.

Карта компетенций

Компетентность – способность (знания и опыт), позволяющая эффективно выполнять определенный класс профессиональных задач.

Тимлид это роль, требующая компетентности в решении определенных задач.

Последующие главы книги будут подробно раскрывать особенности каждой компетенции тимлида, практики и принципы которых необходимо придерживаться.



Контекст деятельности

Тимлид осуществляет свою деятельность в определенных обстоятельствах, которые определяют подходы, инструменты и цели.

Факторы, влияющие на деятельность тимлида:

- Организация, в рамках которой работает команда:
- Роли и конкретные сотрудники на тех или иных должностях
- Регламенты, политики и правила организации в части:
 - работы с сотрудниками
 - реализации процессов разработки
 - формата общения между командами/подразделениями
 - общие требования к программным продуктам
- Ресурсы для мотивации сотрудников
- Доступные тимлиду и команде инструменты для достижения целей
- Корпоративная культура
- Команда
- Программный продукт или продукты, над которыми работает команда
- Качество постановки задач, формализации целей входящей информации
- История формирования организации и команды, продуктов, процессов и инструментов разработки

Каждый фактор оказывает значительное влияние и его необходимо учитывать при организации работы команды.

Например, создание микроклимата команды, конфликтующего с корпоративной культурой, будет фактором возмущения для других сотрудников и руководства организации. Другая ситуация – авторитарный стиль управления тимлида будет постоянно ставиться под сомнение руководством организации с демократическим стилем управления.

При трудоустройстве на роль тимлида необходимо **оценивать** соответствие ваших предпочтений и существующее положение этих факторов в организации. Достаточно часто между тимлидами возникают споры об эффективности тех или иных практик без учета этих внешних факторов. Эти споры возникают не только между тимлидами разных организаций, но и даже между тимлидами в одной организации.

Управление сотрудниками

Найм

Перед тем как раскрыть тему найма новых сотрудников, приведу напутствующие слова Мариэтты Парсекян (HR директора компании Dats. Team) тимлидам своей компании:

Главное, что надо понимать, Рекрутинг в ИТ это работа команды, это диалог, взаимодействие и эффективная обратная связь в процессе найма. Залог успешных плейсментов – это понимание, что у нас одна задача, мы в одной лодке, быстрое реагирование на изменения рынка, быстрая обратная связь и отсутствия нагромождений в виде большого числа интервью и тестов.

Рынок высококонкурентный в ИТ и наше предложение должно выгодно отличаться, а тимлид – это лицо нашей разработки. Надо обязательно помнить об этом, даже при отказе кандидату. С вами ассоциируется культура нашей разработки. С нашей культурой рекрутинга ассоциируется культура нашей разработки. Любой кандидат, который поговорил с вами будет нести в сообщества свое мнение о нас и растить наш DevRel, даже если мы его намеренно не растим.

Вам будет крайне полезно провести несколько образовательных встреч с HR-менеджером, где вам расскажут необходимую информацию по трудовому кодексу, а вы в ответ расскажете о технологиях, компетенциях команды, процессах и др.

Выявление потребностей

При нехватке ресурсов для решения бизнес-задач, возникает давление со стороны бизнеса. Часто это выражается в недовольстве результатами команды – желанием вывести часть сотрудников в выходные дни или созданием новых рисков для бизнеса, заставляя команду делать изменения продуктов быстрее и менее качественно.

Необходимо вовремя определять момент нехватки ресурсов, а лучше иметь прогноз от самого бизнеса. Следите за количеством и объемом поступающих задач, средним временем решения задач, запрашивайте планы бизнеса по росту, планам трансформации бизнеса, конкурентной борьбе.

Выявление потребностей – зачастую это признание бизнесом нехватки ресурсов и необходимость отдельного финансирования для решения подобных проблем. Решить их можно по-разному:

- Повысив утилизацию текущих ресурсов
- Перераспределив внутренние ресурсы организации
- Обратившись к внешнему подрядчику

– Наняв нового сотрудника

Никто не любит переработки, но некоторые организации все же прибегают к этому методу. Злоупотребление переработками ведет к выгоранию команды – в скором времени это может привести к замедлению разработки, поскольку часть команды может уволиться, часть уйти в отпуск, а еще одна часть просто сильно понизить уровень своей производительности и мотивации. Однако столь радикальный режим может стать решением острых проблем организации.

Если в компании несколько команд разработки, различные подразделения, имеющие специалистов схожей компетенции, важно узнать о возможности временного или постоянного перераспределения ресурсов.

Если важно пройти локальный текущий пик высокого спроса на ресурсы, имеет смысл рассмотреть аутсорсинг или аутстаффинг для краткосрочного привлечения этих ресурсов. Вам может не подойти такой способ, если в организации высокий уровень бюрократии, вход в проект слишком долгий и дорогой, присутствуют высокие риски информационной безопасности. Причин может быть множество.

Перед тем как открыть вакансию, необходимо оценить:

– Насколько объем работы для данной вакансии постоянен. Не получится ли так, что через несколько месяцев эту позицию придется сократить.

– Время, затраченное на поиск и адаптацию кандидата. Если в среднем найм и адаптация занимает от трех и более

месяцев, то пиковая нагрузка может быть пройдена и острая потребность в сотруднике исчерпает себя.

Необходимость решения определенных задач может привести вас к вопросу Дизайна команды и Управления компетенциями. Важно переосмыслить распределение обязанностей, возможно выгоднее будет вместо найма еще одного Senior разработчика искать разработчика Junior/Middle уровня для того, чтобы разгрузить текущих разработчиков от простых задач.

Кадровый резерв – это сотрудники, имеющие потенциал для того, чтобы сменить должность или роль, то есть выполнять другие обязанности (более сложные или управленческие функции). Проанализируйте возможности роста своих сотрудников или сотрудников других команд. Такой рост внутри компании повысит уровень лояльности не только того сотрудника, который получит новую роль, но и других сотрудников, которые увидят пример роста в компании.

Формирование вакансии

Вакансия – это набор требований, обязанностей, условий труда и информации о компании/продукте.

Набор требований – это одна из наиболее важных частей в вакансии с точки зрения тимлида, ведь именно эту информацию ему необходимо будет подготовить. Перечень требований формируется на основании потребностей и от-

ражает компетенции (знания и опыт), которыми должен обладать новый сотрудник. Есть базовые требования, с которыми работает компания: гражданство, решение удаленной работы или в офисе. Эти требования будут добавлены к вашим по умолчанию. Также HR-рекрутер может убрать дискриминационные требования.

Если на рынке мало специалистов, удовлетворяющих все ваши требования, то есть несколько вариантов развития событий:

- Сделать требования к вакансии мягче, рассматривать кандидатов с меньшей квалификацией/не покрывающих все ваши потребности. В этом случае, вам придется доучить кандидата (потратить на это ресурсы компании).

- Увеличить уровень оплаты труда, возможно, даже выше рыночной заработной платы. К сожалению, поступать так достаточно рискованно, текущие сотрудники потребуют повышения их окладов до того же уровня (выше рынка). Иногда в организациях стандартизируют уровни оплаты труда для определенных категорий специалистов, что затрудняет найм при нехватке специалистов на рынке.

- Дольше искать нужного кандидата. Вполне возможно вы дождетесь подходящего под ваши требования и финансовые возможности специалиста.

Вы можете не знать спрос и предложение. Для этого можно на некоторое время выставить требования максимально жесткими и постепенно их ослаблять, но обычно рекрутеры

в организации могут быстро провести анализ и сразу предложить корректировки.

На специализированных сайтах поиска работы (например hh.ru) есть ряд стандартных полей требований: Опыт работы, График работы и др. Отнеситесь к этим полям с вниманием, кандидаты выставляют фильтры и могут не увидеть вашу вакансию. Вы можете помочь рекрутеру, указав на ресурсы, на которых лучше размещать вакансию и которые часто посещаются нужными специалистами.

Необходимо учесть интересы кандидатов. Вам нужно сформулировать набор минимальных и достаточных требований. Сделайте акцент на ключевых компетенциях, опыт или знания которых сыграют ключевую роль в принятии решения.

Обязанности – перечень типов задач, которые необходимо будет решать специалисту. Эту часть вакансии тоже зачастую формирует тимлид.

Обязанности являются важной частью вакансии, поскольку позже новый сотрудник, ссылаясь на них, может отказаться выполнять часть порученной ему работы. Более формальный документ, на основании которого происходит увольнение, – это «Должностные обязанности», но перечень обязанностей в нем должен соответствовать вакансии. Для таких вакансий, как Руководитель проектов/Full stack разработчик должностные обязанности могут очень сильно отличаться, и кандидаты начинают этому уделять пристальное внимание.

Условия труда должны отражать ключевые для кандидата условия:

- Оклад, премии, мотивация
- Где нужно будет работать (офис, офисное оснащение)
- Соц. пакеты
- Инструменты (техника, IDE)

В описание вакансии включается: информация о компании, информация о продукте, команде – это «продающий текст», важно красиво и, по существу, указать всё то, ради чего кандидату стоит выбрать именно вас.

Отсев кандидатов по резюме

До публикации вакансии, HR-рекрутер, имея доступ к базе данных резюме, делает подборку кандидатов, удовлетворяющих требованиям вакансии.

После публикации вакансии, HR-рекрутер осуществляет первичный отсев откликов. Далее уже вы фильтруете резюме по откликам и подборкам.

Последующий процесс обработки отфильтрованных резюме HR-рекрутером включает контакт с кандидатом (предварительное собеседование) и даже предварительный отбор.

Если вы отбираете большой объем резюме, стоит давать **обратную связь** HR-рекрутеру. Пишите, почему тот или иной кандидат не подходит – это поможет дополнить требования, улучшить первичный отсев HR-рекрутером или

усовершенствовать вопросы предварительного отбора. Редко бывает, что приходится самому осуществлять подборку резюме для выявления моментов, требующих корректировки.

Если несмотря на высокий уровень зарплаты вы все равно получаете слишком мало откликов, то вашей компании следует тратить больше ресурсов на выращивание своего бренда в сообществе разработки.

Если в подборках попадается слишком мало подходящих резюме, то стоит вернуться на шаг назад и уточнить требования к вакансии или увеличить срок поиска.

И напоследок, если вас завалили откликами и подборками резюме, значит пришло время ужесточить параметры поиска, дополнив их менее значительными требованиями. При наличии достаточного времени имеет смысл отсмотреть все поступившие резюме, тогда фильтрация будет гораздо качественнее.

Порой более эффективным для отсеивания кандидатов может показаться метод решения тестового задания. Однако в большинстве случаев этот способ работает плохо – не все кандидаты готовы уделять тестовому заданию достаточное количество времени, а просьба решить простые задачи ничего вам не скажет о потенциальном сотруднике. Если сделать серьезный акцент на тестовом при найме, то можно упустить хороших специалистов, у которых просто нет времени на такое приложение к вакансии. Более показательным будет

способ решения тестового задания на собеседовании, хоть и такой метод является очень стрессовым для кандидата.

Собеседования

Собеседования организывает HR-рекрутер. При этом вам должно прийти приглашение на почту, (автоматически создаваться событие в календаре с напоминанием) в котором обязательно приложено резюме кандидата и место проведения собеседования. Также в копии такого письма обязательно должны быть все участники собеседования. Время собеседования должно быть с вами предварительно согласовано. На практике, если у вас идет активный найм, проще зарезервировать определенные часы в день собеседования.

К собеседованию необходимо **подготовиться**:

- Прочитать резюме и отметить для себя информацию, вызывающую вопросы. Например, частые переходы между местами работы, признаки недостаточной компетенции в тех аспектах, которые для вас важны и т. д.

- Иметь опросник **hard skills** со стандартными вопросами. Выделите технические знания и опыт по секциям, для каждой сформулируйте вопросы. Эти вопросы должны продемонстрировать глубину и широту знаний/опыта кандидата. **Хорошие вопросы**: «В каких случаях выгоднее использовать NoSQL базы данных?», **плохие вопросы**: «У вас был опыт написания автотестов, знаете, как это делается?».

Несмотря на набор готовых вопросов, вам нужно быть готовым к импровизации прямо во время собеседования – задавать вопросы, больше раскрывающие ту или иную компетенцию. Одним из подходов может служить попытка расспросить кандидата о системах, которые он разрабатывал, периодически доходя до мельчайших подробностей реализации.

– Иметь опросник *soft skills* со стандартными вопросами. Вопросы совместимости с вашей командой, компанией, продуктом и процессами. Личностные качества кандидата и все остальное можно почерпнуть из личного опыта кандидата и набора гипотетических ситуаций. Набор вопросов *soft skills* не имеет правильных ответов, так что ответы не могут однозначно свидетельствовать о совместимости или несовместимости вашей компании и кандидата.

– Также важно узнать, насколько быстро, в случае положительного решения, кандидат готов приступить к работе есть ли у него какие-то ограничения или планы (допустим, отпуск), о которых вы должны знать.

– У вас должна быть однотипная структура проведения собеседования – вопросы кандидату об опыте, *hard skills*, *soft skills*, тестовые задания, вопросы кандидата о компании, о команде, о продукте, о процессах, инструментах. Однотипная структура не означает, что вы ограничитесь одним и тем же набором вопросов.

– Необходимо распечатать резюме и вопросы, взять планшет и быть готовым делать пометки.

– Если собеседование проводится с удаленным сотрудником, вам нужно проверить готовность вашей техники и программ заранее.

– Если вы планируете дать тестовое задание на собеседовании, в ходе которого сотрудник будет решать задачу на месте, необходимо позаботиться о доступном рабочем месте и четко сформулированном задании.

– Если вы не один собеседуете кандидата – обсудите с коллегами кто что будет спрашивать.

Проведение собеседования:

– Кандидата обычно встречает HR-рекрутер и провожает в переговорную комнату, после чего зовет вас. В случае онлайн-собеседования, координацию подключения кандидата может осуществлять как HR-рекрутер, так и вы сами.

– Несмотря на то, что вы заранее знаете, как зовут кандидата, вам необходимо познакомиться, представиться и проявить уважение. Будьте доброжелательны, старайтесь улыбаться и шутить – это позволит кандидату расслабиться и показать всё, на что он способен.

– Сразу расскажите кандидату план беседы и регламент (сколько ориентировочно будет идти собеседование)

– Вы модератор беседы, если считаете, что в разговоре кандидата уводит в сторону, тактично верните его к нужной теме. Или, если вас уже устроил ответ, тактично остановите кандидата и перейдите к обсуждению следующего вопроса. Если вы уже поняли, что кандидат вас не устраивает, то мож-

но прямо об этом сказать в случае, если это следует из описания вакансии. Но бывают обстоятельства, по которым вы понимаете, что кандидат вам не подходит, но открыто заявить об этом вы не можете, тогда у вас должна быть короткая программа диалога для скорейшего завершения собеседования.

– Задавая вопросы из своего списка, помечайте там же результаты. Это могут быть значки «+», «-», числовая оценка или комментарии в виде ключевых слов. Желательно, чтобы кандидат не видел ваших пометок, это может вызвать вопросы или попытку кандидата доказывать вам что-то.

– При необходимости решения тестового задания дайте кандидату на это время без вашего присутствия, так ему будет проще сконцентрироваться. Тем не менее, у кандидата должна быть возможность задавать вопросы, убедитесь, что задание ему понятно перед тем, как оставить его наедине.

– Расстаться вы должны с кандидатом обозначив перспективу – когда и от кого он получит обратную связь.

Фиксирование результатов собеседования:

– После окончания собеседования поставьте кандидату общую оценку по 5-ти бальной шкале. Напишите оценку на распечатанном резюме, скрепите с опросником (на котором вы помечали результат) вместе. Если в собеседовании участвовало несколько человек, оценка должна быть коллективной. Также можно фиксировать и хранить информацию в цифровом виде. В некоторых случаях используются RMS-сервисы, позволяющие в удобном виде создавать и хранить

все необходимое.

– Результаты всех прошедших собеседований до момента найма (а может быть и позже) должны храниться у вас в недоступном для других сотрудников месте.

– В резюме могут быть указаны желаемые оклады, ваши пометки или др. информация. Если кто-то из сотрудников будет знать эту внутреннюю информацию о своих коллегах, это в определенный момент может обернуться неприятным сюрпризом.

– Собеседований может быть много, так что ответы кандидатов на одни и те же вопросы могут запросто перепутаться в памяти, особенно, если между собеседованиями прошло большое количество времени. Вы просто забудете кто и как отвечал на вопросы.

– Даже после принятия решения может произойти оффер, который по любым причинам не будет принят. Возможно, кандидат не выйдет на работу или вы столкнетесь с другими незапланированными ситуациями, требующими пересмотра решения – во всех случаях вам понадобится аккуратно собранная информация результатов собеседования.

Лучшие практики проведения собеседований – это сделать всё в один день. Многоступенчатые собеседования, которые растягиваются на много дней, вызывают дискомфорт у кандидатов и демонстрируют уровень бюрократии в компании. При этом очевидно, что собеседование в один день более утомительно для кандидата, поэтому важно делать пе-

перывы и не затягивать общение с каждым из специалистов.

Также полезно использовать современные методы проведения интервью без вашего непосредственного участия <https://vcv.ru/>, но не менее эффективные за счет видеозаписи. Такой способ не идеален, поскольку у вас нет возможности импровизировать и задавать уточняющие вопросы, а у кандидата не складывается полноценное впечатление о компании и ее сотрудниках.

Еще один полезный прием – записывать видео собеседований, это может позволить:

- Получить мнение о кандидате коллег, не присутствовавших на собеседовании
- Легко передать найм кандидата в другую команду
- Перейти в другую команду на испытательном сроке

Однако для этого подхода, требуется запросить разрешение на запись у кандидата.

Вы можете самостоятельно или при помощи HR-рекрутера получить дополнительную информацию о кандидате, проверив его рекомендации. Обычно указывают в рекомендациях тех, кто даст только положительный отзыв, поэтому наиболее ценными будут отзывы, полученные от предыдущих работодателей кандидата по другим каналам.

Некоторые организации практикуют «пробный рабочий день», предоставляя кандидату попытку поработать с командой и показать на практике, как он решает задачи. При этом у потенциального сотрудника появляется возмож-

ность увидеть, как работает команда. В таком подходе есть несколько проблемных мест:

- Не всем кандидатам захочется потратить целый день на такой тест-драйв.

- Кандидат не сможет продемонстрировать всю глубину своих hard skills, ведь ему достаются задачи без полного погружение в контекст проекта.

- В течение дня придется потратить много ресурсов на ответы на вопросы нового сотрудника.

- Организации придется раскрыть конфиденциальную информацию, выдать определенные доступы, что несет в себе определенные риски.

Принятие решения

После завершения собеседования вы можете объявить о своем решении HR-рекрутеру сразу – либо объяснить причину отказа кандидату для улучшения поиска, либо, при положительном исходе, оперативно готовить оффер.

В иных случаях решение принимается спустя определенное время после проведения ряда собеседований. Стратегия зависит от того, насколько много подходящих вам кандидатов приходит на собеседования, если вам попадает хороший вариант после череды не очень успешных собеседований, то имеет смысл принимать решение сразу. В случае, если хороших кандидатов приходит много, можно отло-

жить принятие решения до завершения определенного количества собеседований.

Принятие решения – это всегда компромисс, поскольку идеальных кандидатов не бывает. Сомнения по принятому решению будут оставаться и при достаточно богатом опыте тимлиды могут отказывать кандидатам без формализованных причин, основываясь на своей интуиции, что, конечно, вызывает ряд вопросов со стороны коллег и HR.

Подготовкой оффера обычно занимается HR-рекрутер. Оффер согласовывается внутри компании и отправляется кандидату, но до отправки оффера могут осуществляться различные формальные процедуры, такие как проверка службой безопасности, которая внезапно может отсеять, успешно прошедшего собеседование, кандидата.

Если оффер не принят, то придется вернуться на предыдущий шаг. В обратном положительном случае намечается дата выхода сотрудника на работу и начинается подготовка к его зачислению в штат (Pre Onboarding). Бывает такое, что даже после принятия оффера кандидат по каким-то причинам не выходит работать (этот случай равносителен не принятому офферу).

В большинстве стран к офферу относятся, как к формальному документу, при отказе от которого кандидат, может нести ответственность перед организацией. То есть передумать после отправленного оффера влечет риски и является крайне нежелательным сценарием.

Дату выхода сотрудника лучше не намечать перед выходными, необходимо планировать эту дату так, чтобы у вас самих была возможность уделить новенькому достаточно времени в процессе адаптации. Также об этой дате уведомляют событием в календаре тимлида и других сотрудников, чтобы они сразу знали ФИО, должность, подразделение и контакты (телефон, никнейм в мессенджерах) новоиспеченного коллеги.

Адаптация [Onboarding]

До того, как сотрудник выйдет работать, необходимо подготовить информацию и доступы в корпоративных системах. Этот процесс называется «Подготовка к выходу» [Pre Onboarding].

Лучшими практиками считается четко выстроенный план Подготовки к выходу [Pre Onboarding] и Адаптации [Onboarding]. Часто этот процесс полностью или частично автоматизирован с помощью типового набора задач и контроля их исполнения.

Подготовка к выходу [Pre Onboarding] включает в себя закупку техники и лицензий, создание учетной записи, которая попадает во внутренние системы, таск-менеджеры, системы контроля версий и системы управления учетными записями. HR-менеджеры и сотрудники корпоративной культуры подготавливают анонс выхода сотрудника, гото-

вят welcome pack и осуществляют другие подготовительные действия. Помимо этого, HR-менеджер сообщает кандидату о том, какие документы потребуются для заключения договора.

Планирование выхода на работу должно осуществляться таким образом, чтобы тимлид имел физическую возможность уделить внимание всем новым сотрудникам. Как показал мировой опыт на удаленной работе, одним из ключевых факторов ухудшения результатов труда digital-компаний является недостаточное внимание новым сотрудникам.

Тимлид должен решить кто будет **Наставником** для нового сотрудника. Не обязательно, что это будет сам тимлид, хотя очень часто именно он выполняет эту роль.

Задачи **Наставника**:

- Отвечать новому сотруднику на возникающие вопросы
- Помогать правильно понимать процессы, стандарты, регламенты и принципы взаимодействия на практических возникающих ситуациях
- Помогать находить нужных людей в компании, чтобы получить доступы или другую информацию
- Помогать с выбором правильных решений при решении задач

Тимлид ответственен за формирование задач для испытательного срока. Достаточно часто возникает проблема с формулированием задач на испытательный срок, поскольку команды могут иметь гораздо меньший горизонт планирова-

ния. Выполненные задачи испытательного срока должны свидетельствовать об успешно пройденной адаптации и способности сотрудника выполнять типовые задачи. В число этих задач необходимо включить ознакомление с процессами и продуктом, посещение плановых встреч и, конечно же, выполнение конкретных задач, соответствующих его уровню.

Процесс Адаптации [Onboarding] начинается с выхода сотрудника на работу.

Выход на работу. Обычно первый день на работе начинается для новичка с прочтения и подписать документов о приеме в компанию (Трудовой договор, Журнал ознакомления с внутренним распорядком и другими регламентными документами). После этого сотрудника знакомят с коллегами, показывают офис и выдают технику для работы. Первый день наиболее стрессовый для сотрудника, поэтому в крупных компаниях принято не погружаться в основную свою деятельность, не читать документацию и не разворачивать у себя проект на компьютере. Сотрудник может потратить остаток дня на настройку компьютера, прохождения Welcome курсов, ознакомительных задач – в этих материалах содержится информация о корпоративной культуре, ключевых контактах, регламенте работы, типовых процессах отпуска и оформления больничных, регламенте начисления зарплаты и другое.

Как правило, сотрудник в первый день знакомится с тим-

лидом (и наставником, если эту роль выполняет отдельный специалист) и участвует в встрече первого знакомства с руководством департамента или компании.

Поскольку встреча с тимлидом (наставником) может быть не очень ёмкой по объёму информации, её могут запланировать и на следующий день. В рамках такой встречи тимлид рассказывает:

- О бизнесе и основных бизнес-процессах
- О продукте (ах)
- Применяемых технологиях
- Архитектуре
- Истории развития бизнеса, продуктов и команды
- Процессах, регламентах и соглашениях в разработке
- О команде (составе, ролях, культуре других важных особенностях)

За последующие несколько дней сотруднику необходимо будет ознакомиться с предметной областью разрабатываемых программных продуктов, документацией и кодом проекта, а также получить первую задачу и получить доступ к рабочим чатам и встречам.

Первая задача должна иметь ценность для бизнеса, но должна быть достаточно простой и маленькой. Важно помнить, что небольшими быстрыми победами сотруднику будет проще влиться в работу.

Для решения первой задачи новому сотруднику понадобится не только установление проекта и подробная рабочая

инструкция на эту тему, но и непосредственная помощь Наставника.

Далее начинается Испытательный период, цель которого на практике убедиться, что сотрудник обладает необходимой и достаточной компетенцией, имеет нужные качества для работы, принимает корпоративные ценности компании и команды и успешно взаимодействует с другими сотрудниками.

Испытательный период является частью Адаптации [Onboarding].

Испытательный период

В течение всего испытательного периода тимлид в любой момент может инициировать процедуру Окончания испытательного срока, организовав встречу (как описано в этом разделе). Досрочное окончание испытательного срока может быть связано с крайне позитивным или крайне негативным сценарием, по которому уже можно смело вынести решение.

Задача тимлида на этом этапе, с одной стороны, максимально быстро выявить неподходящего сотрудника, с другой, приложить максимум усилий к тому, чтобы сотрудник прошел испытательный срок. Самые распространенные практики в этом плане – проведение промежуточных встреч:

Первая обратная связь

Примерно через неделю тимлид организует встречу с новым сотрудником (и Наставником, если кто-то отдель-

но выполнял эту роль), на которой предоставит первую обратную связь. До встречи тимлиду необходимо собрать всю информацию с членов команды и Наставника. Обсуждаются темы:

- Нового сотрудника спрашивают, что ему не понравилось или понравилось в работе (процессы, члены команды, условия труда, продукт, взаимодействие с другими подразделениям, корпоративная жизнь)

- Тимлид рассказывает о своих впечатлениях работы с новым сотрудником (обсуждаются какие и как были выполнены задачи, рекомендации и замечания к результату или процессу их выполнения), при этом, помимо predetermined задач испытательного срока могут выполняться и другие задачи

- Следующая обратная связь и ожидания, которые есть у компании и сотрудника к этой встрече

Обмен обратной связью может быть автоматизирован, но этот подход не передаст эмоциональной окраски, что может потребовать последующей встречи, если возникнет такая необходимость.

Вторая обратная связь

В середине испытательного срока проходит аналогичная по формату встреча с обратной связью.

Окончание испытательного срока

За две недели до окончания испытательного срока инициируется встреча Комиссии, на которой принимается реше-

ние о прохождении новым сотрудником его испытательного срока. В состав комиссии обычно входят руководитель подразделения разработки, руководитель проектов и наставник.

Для этой встречи тимлиду необходимо:

- Запросить и получить от нового сотрудника обратную связь в свободной форме
- Собрать краткую информацию о предыдущих встречах по обратной связи
- Узнать мнение команды о новом сотруднике
- Провести оценку качества/сроков выполненных задач испытательного срока
- Сделать общую оценку уровня знаний и умений нового сотрудника
- Уточнить меняются ли какие-нибудь условия работы после прохождения испытательного срока (оклад, удаленный формат работы и др.)

Встреча должна закончиться принятым решением, которое будет донесено тимлидом до нового сотрудника и HR-менеджеров. Если это положительное решение, сотрудник становится полноценным членом команды.

Если решение негативное, привлекается HR-менеджер для инициации процедуры увольнения сотрудника. HR-менеджеру передаются все материалы, собранные тимлидом и рассмотренные Комиссией. Далее тимлид может быть привлечен на встречу по расставанию с сотрудником для уточнения возможных деталей. Также помощь тимлида понадо-

бится в отключении сотрудника от всех командных чатов, встреч и доступов.

Повседневное управление сотрудниками

Досье или личное дело сотрудника

У каждого сотрудника есть свой жизненный цикл в организации, включающий:

- Привлечение
- Найм
- Адаптацию
- Накопление опыта и эффективную работу
- Кадровый резерв и рост
- Увольнение

На каждом этапе возникает потребность фиксировать информацию о сотруднике и возвращаться к ней. Для этих целей создается структура данных (или используется готовый сервис), содержащая:

- Общую характеристику сотрудника
- Резюме и результат оценки знаний на собеседовании
- Итоги адаптационных встреч
- Отзывы коллег о сотруднике
- Значимые события (достижения, фатальные ошибки и конфликты)
- Премии, штрафы, индексация и пересмотры зарплаты

– Оценка персонала [Performance Review], направления роста и грейд

– Причина увольнения и сопутствующая информация

Структура данных должна позволять удобно и оперативно находить информацию при ее необходимости, а также встраивать в ваши процессы ее заполнение и использование.

Эта информация будет полезна вашему руководству, поэтому проще открыть доступ к досье, построенному по возрастающему принципу. Прозрачность информации о сотрудниках будет высоко цениться вашим руководством.

Дисциплина

Важность поддержания дисциплины в работе с командой сложно переоценить. Поддержание нормальной дисциплины плодотворно влияет на работу команды и на взаимодействие внутри коллектива. Все это достигается благодаря стандартизации ожиданий на основании свода принятых правил, которые все соблюдают.

Что обычно ожидается от сотрудника:

– Соблюдение дисциплинарных норм

– Соблюдение культуры организации и команды

– Результаты рабочего процесса

Для хорошего тимлида важен контроль всех трех пунктов. Простой пример: Сотрудник уходит на 2 часа раньше с работы, а на следующий день, с утра, у него готова задача. Хоро-

ший тимлид задастся вопросом: «А не была ли задача слишком простой? Возможно, на нее требуется один день вместо двух?». Если тщательно анализировать и исследовать соблюдение дисциплинарных норм, отслеживать общую картину производства и загрузки становится гораздо проще. В том числе это может предотвратить переутомление сотрудников, что хорошо скажется на общем эмоциональном состоянии коллектива.

Что подразумевается под дисциплинарными нормами?

- Соблюдение рабочего распорядка, в том числе доступность для связи в течение рабочего дня удаленных сотрудников

- Выполнение установленных норм и регламентных операций организации и команды

- Может быть отметка в системах учета рабочего времени

- Может быть чистота на столе

- Может быть требование возвращать на место после использования инструментов (канцелярии, книг и др.)

- Не опаздывать и присутствовать на встречах

- Следовать и выполнять регламентированные операции процесса разработки ПО

- Своевременное и точное выполнение распоряжений руководителя

- Может быть формат комментариев для пул-реквестов

- Может быть коммит промежуточных итогов в конце ра-

бочего дня

Согласно трудовому распорядку, сотрудник должен работать заданное количество часов в день (или в неделю) из согласованного графика.

Важно раскрыть тему лояльности в соблюдении дисциплины. Сотрудники могут отпрашиваться или приходить сильно позже на работу. Вы являетесь представителем организации и можете проявлять лояльность к сотруднику, этот инструмент часто используется для воспитания лояльности самих сотрудников к компании. Если это чувство (лояльности) не взаимное, то, вероятно, не стоит далее его проявлять к сотруднику. Лояльность сотрудника к компании должна проявляться в готовности к переработкам и задержкам на работе в экстренных случаях. Если задерживаться по просьбе организации приходится постоянно, то это наглядная проблема нехватки ресурсов, которая освещалась в разделе «Выявление потребности».

Соблюдение дисциплины не свидетельствует о поставке нужного объема и качества результатов деятельности сотрудника, но обеспечивает соблюдение обязательных процедур, создает прозрачность процессов и произведенных объемов работ.

Также стоит помнить, что дисциплины не будет пока нет системы мотивации. Даже, если у организации не существует определенного регламента, тимлид все равно должен контролировать дисциплину в компании. Инструменты обеспе-

чения дисциплины описаны в разделе «Мотивация».

Встречи «1 на 1»

Периодически необходимо настраивать контакт с каждым членом команды. Представьте, что вы настраиваете радио на нужную частоту, убирая всевозможные помехи в общении.

Формат встречи может подразумевать общение на рабочие темы, но основной целью является выход за рамки рабочей коммуникации. Постарайтесь построить диалог так, чтобы вы больше говорили о личном, например:

- Куда планируешь отправиться в отпуск или как отдохнул в отпуске, где был?
- Что нового? Как семья?
- Для распределенной команды можно уточнять, где находится сотрудник территориально, какая у него там погода.
- Обсудить последние новости (как в компании, так и в мире)

Как правило, такие встречи проходят один раз в две недели или раз в месяц.

За счет отсутствия жестко заданной темы и явно низкоприоритетных диалогов, вы странным образом будете выходить на второстепенные темы, до которых раньше не доходило общение. Услышите новые идеи, мысли и критику, из которых дальше родятся новые задачи.

Подобные встречи оказались настолько эффективными, что их начали применять для налаживания культуры в командах – стали организовывать неформальные собрания внутри команды между сотрудниками.

Если сложно найти время на эти встречи, вы можете организовать их в обеденный перерыв.

Также в таком состоянии нейтральной коммуникации можно прибегнуть к конструктивной критике действий сотрудника, но делать это нужно с уважением, оперируя фактами, а не эмоциями. Важно сбалансировать негативные комментарии похвалой за другие достижения – так вероятность неприятного осадка после разговора гораздо меньше. Как один из вариантов, можно пригласить своего руководителя и сыграть в хорошего/плохого полицейского.

Административная работа

Административная работа – это набор действий и знаний, которые требуются тимлиду для соблюдения текущего трудового законодательства и правил компании при управлении командой. Как правило, такие задачи носят циклический характер. Для каждой из них уже есть соответствующий алгоритм выполнения, поэтому они не столько сложные, сколько время затратные.

Рассмотрим задачи, которые могут являться примером административной работы тимлида:

- Согласование графика отпусков, каждого отдельного отпуска, командировок
 - Согласование заявок на закупку
 - Фиксация данных переработок и их согласование
 - Согласование табеля рабочего времени или отправка данных по больничным
 - Различные отчеты для руководства
 - Управление сервисами для организации разработки (таск-менеджер, репозиторий кода и др.)
- Эти задачи уникальны для каждой организации.

Мотивация

Мотивация – это побуждение к действию.

Мотивировать своих сотрудников – необходимый навык и достаточно обширная часть работы любого руководителя, в частности, тимлида. При этом столь важной составляющей зачастую уделяется недостаточное количество времени.

Получив роль тимлида, вам необходимо выяснить у руководства доступные вам инструменты мотивации. По определенным причинам вам могут быть недоступны некоторые виды позитивной и негативной мотивации. Это может быть связано с корпоративной культурой, стилем управления руководства, финансовыми возможностями компании, политиками и правилами компании.

Мы рассмотрим мотивацию через две основные призмы:

материальность и эмоциональный окрас (т.е. позитивная мотивация или негативная).

Позитивная материальная мотивация

Большинство руководителей считают, что позитивная материальная мотивация – это только денежные средства.

В принципе, это верно, но существуют и другие виды поощрений:

- Бонусы
- Премии
- Подарки
- Призы
- Опционы и доли
- Оплата обучения

Возможности материальной мотивации обусловлены правилами и возможностями организаций. Отношение к этому типу мотивации разное, правила сильно разнятся. Например, в одних организациях система КРІ привязана к выплате премий, а в других премии отсутствуют, но сильнее развиты призы и подарки.

Денежные премии достаточно эффективно применяются для несрочных, но важных задач. Некоторые считают, что только премиями можно постоянно держать сотрудников в тонусе. Всё же выдавать премии регулярно нельзя, сотрудники привыкнут, и привыкнут настолько, что спланируют расходы под эти выплаты. А дальше невыплата премий будет восприниматься точно так же, как лишить сотрудника

части постоянной зарплаты.

Все эти примеры достаточно легко реализуемы, вам нужно всего лишь подыскать способ, подходящий конкретно вашей команде. Другое дело, когда мы начинаем говорить о следующем типе мотивации – позитивной нематериальной мотивации.

Позитивная НЕматериальная мотивация

Когда мы говорим о позитивной нематериальной мотивации, первое, что приходит в голову, это похвала. Похвалить сотрудника – хороший пример нематериальной мотивации, и он позитивный, потому что человек в этот момент испытывает прилив положительной энергии. Все видят, что он хорошо работал, и все это признают. То же самое чувствует спортсмен, который только что завоевал золото в своём виде спорта. Некоторые руководители очень часто недооценивают данный вид мотивации.

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.