

Эффективное управление и развитие команд веб- разработки

Чернышов Антон – Офисмаг.РФ
директор департамента интернет-проектов

ОФИСМАГ

Кто я

Директор департамента интернет-проектов

Группа компания Офисмаг

Обеспечиваю передачу потребностей клиентов со скоростью около 1 секунды на 30 млрд. ₽ в год и доступностью сайтов 99,9%.

Развиваю людей и проекты с 2007 года



Департамент интернет-проектов

Люди – полный цикл внутренней веб-разработки

- более 70 человек
- Аналитики, веб-дизайнеры, фронтенд и бекенд разработка, QA автоматизаторы, DevOps инженеры

Проекты – более 20 интернет-проектов на 1С-Битрикс

- Офисмаг.рф
- samsonopt.ru
- office-palnet.ru, ozru.ru
- samson.team

KPI

Контроль проектной работы сотрудников

Собственные надстройки для Youtrack – отдельный веб-проект

- Монитор
- Surf
- Заказы
- Индикаторы, SLI и Результативность
- Ценность и Приора
- Поток

Итеративная разработка сайтов

Ежедневные встречи команд в 9:05

Обсуждают текущее состояние задач и индикаторы процесса работы:

- Доля работы над заказами и ошибками
- Непрерывность работы
- Ожидания заказчика
- Сдвиг
- Показатели притока и оттока задач в штуках и часах

SURF – динамика задач на доске. Daily Scrum

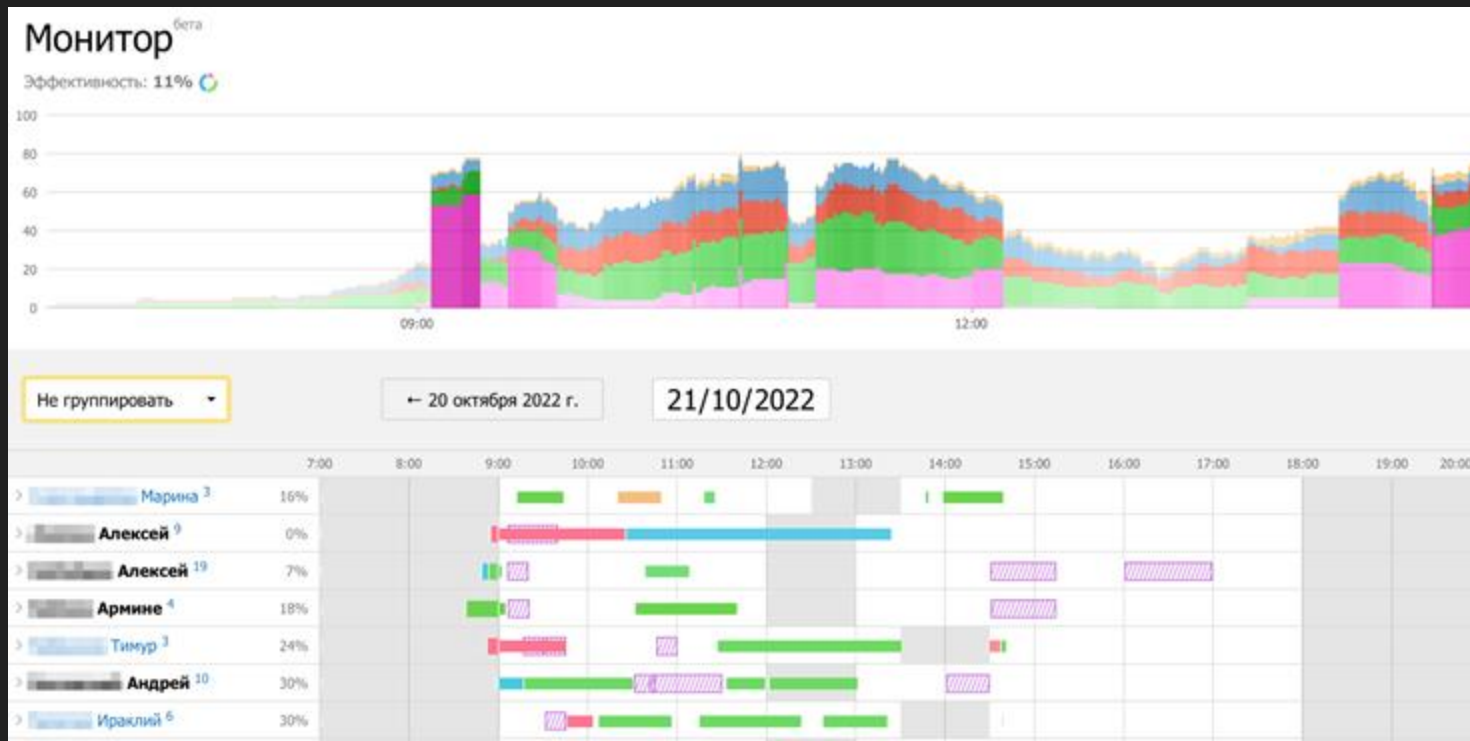
Панель индикаторов для ежедневной работы

ЭД: 49.0% ДОД: 25.0% КНР: 3951ч 22м КЗР: 872ч 32м Поток: 138 + 53 - 61 Сдвиг: +30д

Список задач с индикацией потенциальных проблем

OM mg-137	5ч 23м	Уведомление при добавлении недоступного товара	10	0	8.4%		Вёрстка (HTML+CSS)
		НА ПРОВЕРКЕ					
OM mg-136	28ч 28м	Страница добавления магазина - валидация номера	108	0	21.6%		Программирование
		В РАБОТЕ					
OM mg-137		4159 ERP (	18	9	2.6%	-86	Подготовка спецификаций
		MAJOR					
OM mg-136	3ч 32м	4059 -	86	7	10.6%	-2	Интеграция автотеста
		MAJOR					

Монитор – работа текущего дня



Заказы – добавление функций проектам

Заказ – документ с описание проблемы и ее решения для клиента.

Для прогнозирования сроков работы делим по трудоёмкости:

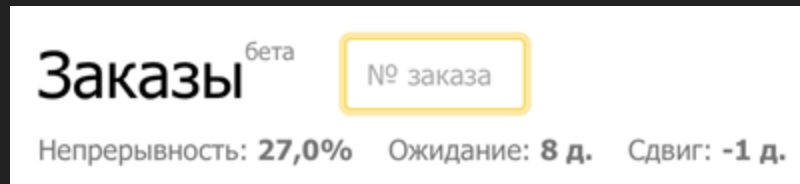
A – месяц работы

B – 2 недели разработки

C – неделя на реализацию

D – 1-2 дня

Заказы – индикаторы процесса разработки



Заказы^{бета} № заказа

Непрерывность: 27,0% Ожидание: 8 д. Сдвиг: -1 д.

Непрерывность – отношение времени работы команды к календарному времени от старта до финиша.

Ожидание – время согласования и тестирования заказчиком.

Сдвиг – опоздание или опережение от прогнозной даты выпуска.

Индикаторы – результаты работы за месяц

Итог сентября по 2 проектам

Очередь	Процесс	Согласовано	Выпущено	Релизов	Тикетов	Сдвиг	Ожид.	Непрерыв.
A ⁴ B ¹⁵ C ³³ = 52	A ⁺ ³ A ³ B ² C ⁴ D ¹ = 13	C ³ = 3	B ³ C ⁴ = 7	18	160	-3	6	25%
A ² B ⁴ C ⁸ = 14	A ⁺ ¹ A ² B ³ C ¹ = 7		A ⁺ ¹ A ¹ C ² = 4	8	75	18	19	30%

По типу задач

Заказ	Задача	Ошибка	Рефакторинг	Всего, часов	
53,6%	22,2%	20,9%	3,4%	1140ч	
67,6%	4,2%	22,5%	5,7%	640ч	

Ценность – приоритизация бэклога по RICE

Охват – определяем как MAU для сервиса (функции) сайта.

Влияние – субъективная оценка пользователя.

Зная трудоёмкость – получаем значение RICE и сортируем список задач.

				Общее	
				Охват	Влияние
 dks-2234	 3700. Upload. Отказ от прямого использования upload в коде	—	3	Массовое	Взять в процесс
 dks-17	 Minor Обновить фавиконки для Safari	—	1	Минимальное	
 dks-3024	1ч 0м  Ошибка в списке фасетов	—	1	✓ Не выбрано Минимальное	
 dks-3098	 Не отображаются клики по баннеру для HEAD_DKS	—	2	Слабое	
 dks-3459	 Дублирующее выполнение в импорте остатков	—	—	Среднее	
				Сильное	
				Массовое	

Инструменты непрерывного улучшения

- Инциденты и отчеты по ним
- Отчёты по выпущенным заказам

Инциденты и срочные ошибки

Всё (почти всё), что отрывает от плановой работы – требует проработки, чтобы такие события не повторялись и работа была запланированной.

После устранения намечаются чётки шаги, которые позволят не допустить повторения ситуации.

Это инциденты – тушите быстрее

Контрольный список отражает все основные индикаторы

	Дата	Тушили		Влияние	Без аварий	Задача	Участники	Оповещение	Диагностика	Устранение	
✓	19.09	30м	🔴	Доступность сайта (сервиса)	38д	🔴			2м	2м	26м
✓	19.09	4м	🟡	Доступность сайта (сервиса)	23д	🟢			0м	0м	4м
✓	09.09	10м	🟡	Без влияния на показатели	2д	🟢			0м	0м	10м
✓	06.09	17ч 32м	🟡	Скорость работы сайта	80д	🟢			17ч 2м	0м	30м
✓	05.09	22м	🟡	Без влияния на показатели	236д	🔴			10м	0м	12м
✓	01.09	10м	🔴	Доступность сайта (сервиса)	24д (2)	🔴			2м	0м	8м

Намечаем корректирующие действия

Чтобы ситуация не повторилась можно изменить:

- Инфраструктуру развёртывания приложений
- Код приложения и (или) его тестирование
- Мониторинг
- Регламентную инструкцию

Отчеты по выпущенным заказам

Выявляют проблемы в процессах, как внутри департамента при разработке, так и при взаимодействии со внутренними заказчиками.

Ответственность исполнителей

- Новые для исполнителей технологии, сервисы или их части
- Сценарии взаимодействия или Техническая реализация не проработаны
- Проблемы с внутренними сервисами и технологиями
- Проблемы с внешними сервисами и технологиями
- Ожидание выпуска: зависимость от других заказов департамента
- Предложенное решение усложнило изначально поставленную задачу
- Недостаточно времени у исполнителей на выполнение задачи
- Отсутствие исполнителей на рабочем месте

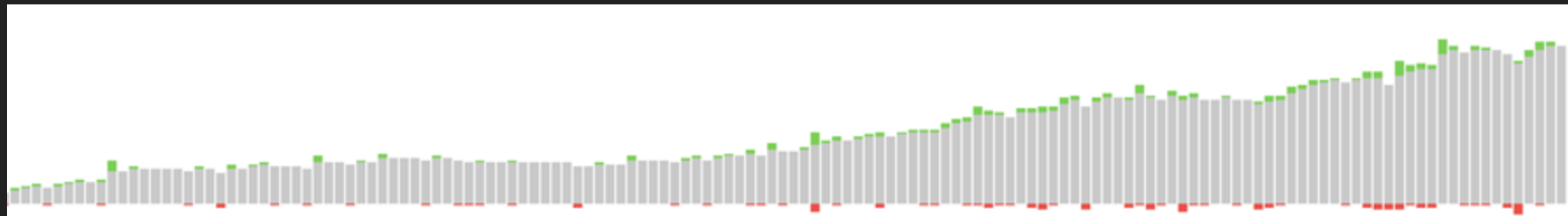
Ответственность заказчика

- Инициатор заказа не являлся реальным заказчиком: ошибка передачи требований
- Заказчик плохо понимал особенности добавляемого функционала
- Заказ не проработанный: изложены не все требования, есть противоречия
- Добавлены необоснованные требования на этапе тестирования
- Задержки для синхронизации с релизом внешней системы
- Заказчик приостановил выпуск
- Недостаточно времени у заказчика на коммуникации и тестирование

HR

Веб-проект интегрированный с Битрикс24

Динамика развития отдела



10% сотрудников имеют стаж работы более 10 лет.

10% стаж более 5 лет.

30% стаж менее 1 года.

СДО – WebTutor

- Сложно
- Громоздко
- Непонятный интерфейс
- Дорого

iSpring

- Движок интересный и гибкий
- Без контента нет ценности
- Контент стоит отдельных денег

Онбординг – на базе mediawiki

Об отделе

- [Департамент ИНТ](#)
- [Миссия ИНТ](#)
- [Принципы работы отдела ИНТ](#)
- [Проступки ИНТ](#)
- [Стратегия 2022](#)
- [Адаптация в ИНТ для сотрудников ГК](#)
- [Встреча с руководителем](#)

Бюрократические вопросы

- [Зарплата и аванс](#)
- [Пропуск для сотрудника](#)
- [Парковка у офиса](#)
- [Опоздания, отпуска, отпросы](#)
- [Командировка](#)
- [Обучение за счёт компании](#)
- [Финансовые заявки](#)
- [Справка 2-НДФЛ. Регламент получения](#)

Бытовые вопросы

- [Хозяйственно-бытовые вопросы](#)
- [Обед](#)
- [Ключи от кабинета](#)
- [Переговорные](#)
- [Уборка помещений](#)
- [Проветривания](#)
- [Сменная обувь](#)
- [Шкаф для одежды](#)
- [Туалет](#)
- [Праздники](#)
- [Библиотека](#)

Оборудование рабочего места

- [Рабочее место](#)
- [Телефон](#)
- [Групповые чаты](#)
- [Принтеры](#)
- [Инструменты](#)

Дерево знаний

Наименование	Описание	Документация	Тест	Эксперт	
Жизнь и бюрократия (1)	—	—	—	 	
ГК Офисмаг (1)	—	—	—	 	
Регламенты ИНТ (1)	—	—	—	 	
Инструменты (16)	—	—	—	 	
Инфраструктура (19)	—	—	—	 	
Методологии (1)	—	—	—	 	
Технологии (282)	—	—	—	 	
Социальные навыки (39)	—	—	—	 	
Сайты и приложения (7)	—	—	—	—	

Матрица развития сотрудника

Навык привязывается к отделу, должности и рангу сотрудника.

Устанавливается срок сдачи от даты приёма.

Группа	Знание	Отдел	Должность	Ранг	Срок
РНР Основы	Синтаксис	Отдел проектов ОПТ и ДКС	Программист	Младший	14
Bitrix	Экзамен «№1 — Интеграция дизайна и настройка»	Все	Программист	Стажёр	90
Bitrix	Экзамен «№2 - Основные технологии и расширение типовых возможностей системы»	Все	Программист	Младший	180
Базовые технологии	Реляционные БД	Все	Менеджер	Все	60
Базовые технологии	GIT	Все	Менеджер	Все	20

Траектория развития сотрудника

Сотрудник:

Не выбрано

Показать

Сдан

Не сдан и просрочен

Эксперт	Проект	Задача	Описание	Документация	Тест	Ранг	Срок	
	Инфраструктура	Wifi офисе	—	1 ссылка	—	Все	2	
	Инструменты	Discord	—	1 ссылка		Все	3	
	Инфраструктура	Настройка VPN	—	1 ссылка	—	Все	5	
	Инфраструктура	Эталон для проекта	—	1 ссылка	—	Все	7	
	Методологии	Сбор требований	—	1 ссылка	—	Все	15	
	Инфраструктура	CICD для проектов	consoleci.intsite.org	1 ссылка		Все	15	

Наставник – регулярная оценка

Пять градаций

1. Плохо
2. Посредственно
3. Нормально
4. Хорошо
5. Отлично

Все оценки предусматривают комментарий наставника и обсуждаются.

Оценка – Soft skills

- Дисциплина и ответственность
- Исполнительность и результативность
- Способность к обучению
- Навыки общения
- Самостоятельность
- Вовлеченность
- Лидерство

Оценка – Hard skills

- Общие знания о ГК Офисмаг, пониманием бюрократических вопросов
- Знание регламентов и инструкций по работе
- Владение инструментами для выполнения работы
- Знание необходимых технологий
- Знание особенностей приложения (сайта)
- Понимание инфраструктуры развертывания приложений

Заключение наставника

Итоговая оценка каждого периода

- Не попадает в ожидания
- Приближается к ожиданиям
- Соответствует ожиданиям
- Превосходит ожидания
- Следующий уровень

Что надо начать делать или изучить – текстовое поле.

Что следует перестать делать – текстовое поле.

Динамика развития сотрудников

Наименование оценки	12.10.2022 10:01	12.09.2022 09:09	02.09.2022 10:20	01.07.2022 17:48	16.06.2022 09:12	15.06.2022 22:30
Дисциплина и ответственность	отлично	отлично	отлично	хорошо	отлично	хорошо
Исполнительность и результативность	отлично	отлично	отлично	хорошо	хорошо	нормально
Способность к обучению	отлично	отлично	отлично	хорошо	отлично	хорошо
Навыки общения	отлично	отлично	отлично	хорошо	отлично	хорошо
Самостоятельность	отлично	хорошо	хорошо	хорошо	отлично	хорошо
Вовлеченность	хорошо	хорошо	хорошо	хорошо	нормально	нормально
Лидерство	хорошо	нормально	нормально	посредственно	плохо	посредственно
Общие знания о ГК Офисмаг, пониманием бюрократических вопросов	отлично	хорошо	хорошо	нормально	хорошо	нормально
Знание регламентов и инструкций по работе	отлично	отлично	отлично	хорошо	хорошо	хорошо
Владение инструментами для выполнения работы	отлично	отлично	отлично	хорошо	хорошо	нормально
Знание необходимых технологий	отлично	отлично	отлично	нормально	отлично	нормально
Знание особенностей приложения (сайта)	хорошо	хорошо	хорошо	нормально	нормально	посредственно
Понимание инфраструктуры развертывания (продуктовой и для разработки)	отлично	хорошо	хорошо	нормально	нормально	нормально

Сбор отметок – быстрая обратная связь

Быстрая обратная связь для коллеги, которая порадует его или расскажет о том, что можно улучшить.

Будьте конкретны и точны в комментарии — приводите больше подробностей и фактов.

Кому ставите отметку: *

Не выбрано ▾

Ваша отметка: *

- ☐ Есть сложности — это можно улучшить
- ☐ Хочу похвалить — пример для других

Контекст взаимодействия и ваш комментарий к отметке: *

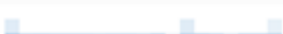
70% — похвала и 30% предложения по улучшениям.

Результаты сбора отметок

Ваши отметки

	 Александр	19.10.2022 14:27
	 Сергей	21.09.2022 09:45
	 Сергей	21.09.2022 09:44
	 Павел	08.09.2022 13:44
	 Алексей	08.09.2022 13:42
	 Алексей	07.09.2022 11:11
	 Алексей	07.09.2022 11:11
	 Алексей	07.09.2022 11:10
	 Владислав	03.08.2022 19:14
	 Владислав	03.08.2022 18:10
	 Павел	08.04.2022 15:50

Лучшие специалисты – награды внутри команды

Сотрудник	Период	Награда
	01.10.2022 — 01.10.2022	Ловко делает заказы, появился опыт
	01.10.2022 — 01.10.2022	Впрягается во всё, всё "везет" и заканчивает
	01.10.2022 — 01.10.2022	Активно участвует в проекте и процессах
	01.10.2022 — 01.10.2022	Общительный и позитивный, старается!
	01.09.2022 — 01.09.2022	Быстрая реакция в решении вопросов
	01.09.2022 — 01.09.2022	Быстро подключается к решению вопросов
	01.09.2022 — 01.09.2022	Не отпускает проблему и разбирает
	01.09.2022 — 01.09.2022	Вовлечен в заказы, не пропустит и узнает, что требуется
	01.08.2022 — 01.08.2022	Хороший организатор и боевой менеджер
	01.08.2022 — 01.08.2022	Быстрый и чёткий

Встречи 1 на 1 с руководителем каждые 90 дней

Обсуждаем по контрольному списку

- Оценка работодателя и департамента от 1 до 10
- Удобства и преимущества в процессах, проекте и условиях труда
- Недостатки в работе и проблемы для исправления
- Необходимая помощь от руководителя
- Вопросы к руководителю
- План развития на 3 месяца
- Награды и похвалы для коллег

Ведем пока в Гугл Докс – скоро свой инструмент.

Результаты встреч с руководителем

- Удалось удержать сотрудников за счет изменения зон ответственности – смена проекта или специализации
- Улучшены процессы работы и код проектов – что увеличило комфорт для сотрудников и скорость реализации изменений

Планы развития HRM

- Добавить кураторов, а не только наставников, для процесса обучения
- Развить Сбор отметок по аналогии с Dot Collector
- Создать “бейсбольные карточки” сотрудников
- Реализовать инструмент для Performance Review

Результаты проделанной работы

Скорость реализации изменений увеличилась в 1,5 раза –
Сдвиг непрерывно сокращается с начала года.

Выявляются пробелы в знаниях сотрудников – скорость
обучение сократилась до 1 года.

Спасибо! Ваши вопросы?

+7 (910) 732 1373