

Модели управления отделом системного анализа

Спикер
Волобуев Георгий



Тимлид системных
аналитиков
в Звук



IBS, МТС, Звук
СА, БА, тимлид, РМ, РП

Привет,
я Георгий Волобуев

О чем расскажу?

(01)

Немного теории

(02)

История Звука

(03)

Основные активности
руководителя и сравнение
в разных моделях

(04)

Доля активностей
от общего времени

Теория: модели управления отделом

(01)

Функциональная –
тимлид-руководитель
отдела

(02)

Матричная –
тимлид +
руководитель
команды/продукта

(03)

Микс – играющий
тренер внутри
бизнес-направления

История Звука: функциональная команда

3 года

(01)

~10 человек

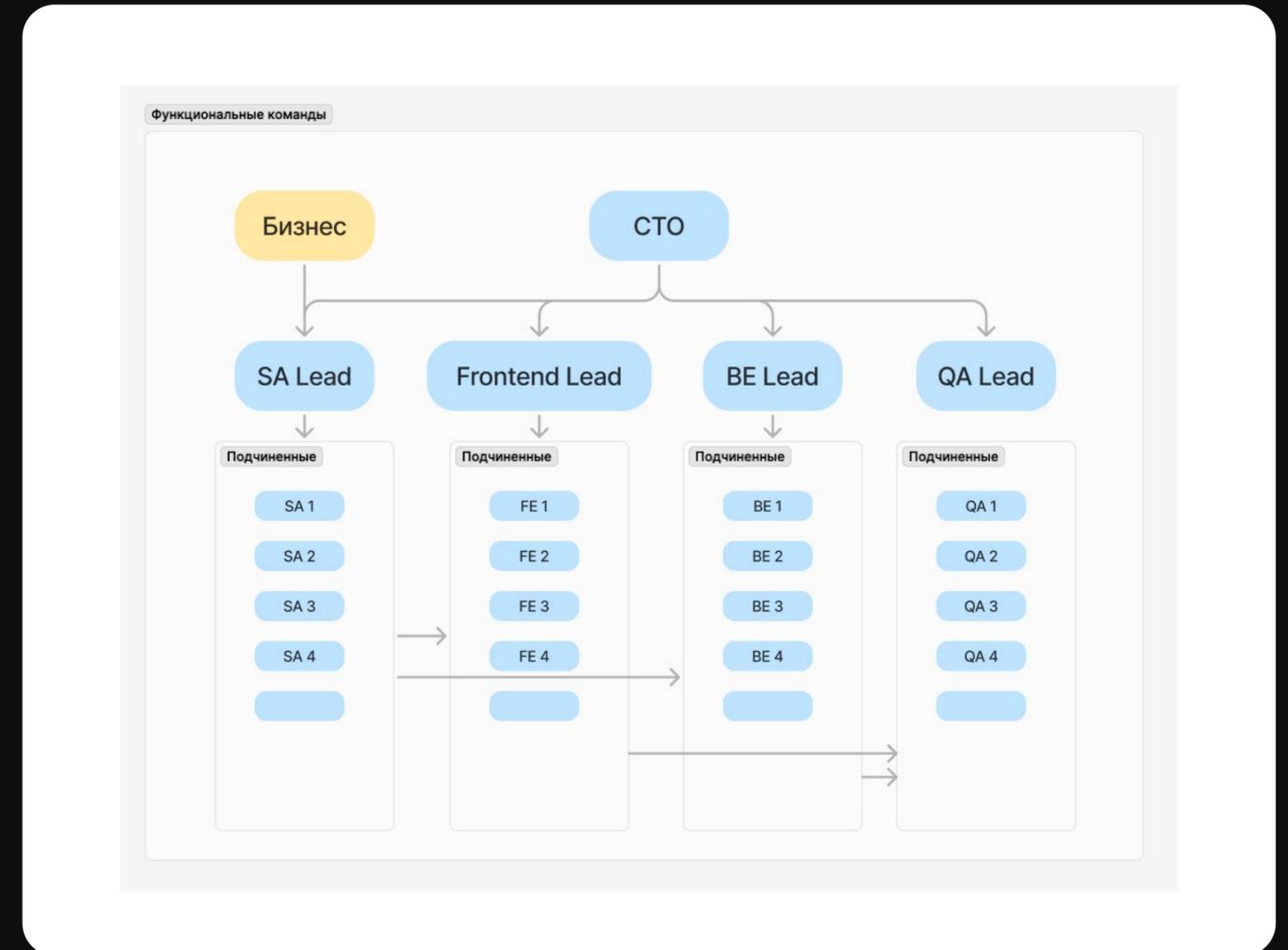
(02)

1 большая команда

(03)

1 тимлид-руководитель отдела:

- нанимает и онбордит
- выстраивает процессы
- планирует спринты, оценивает задачи
- организовывает командные встречи
- управляет СА

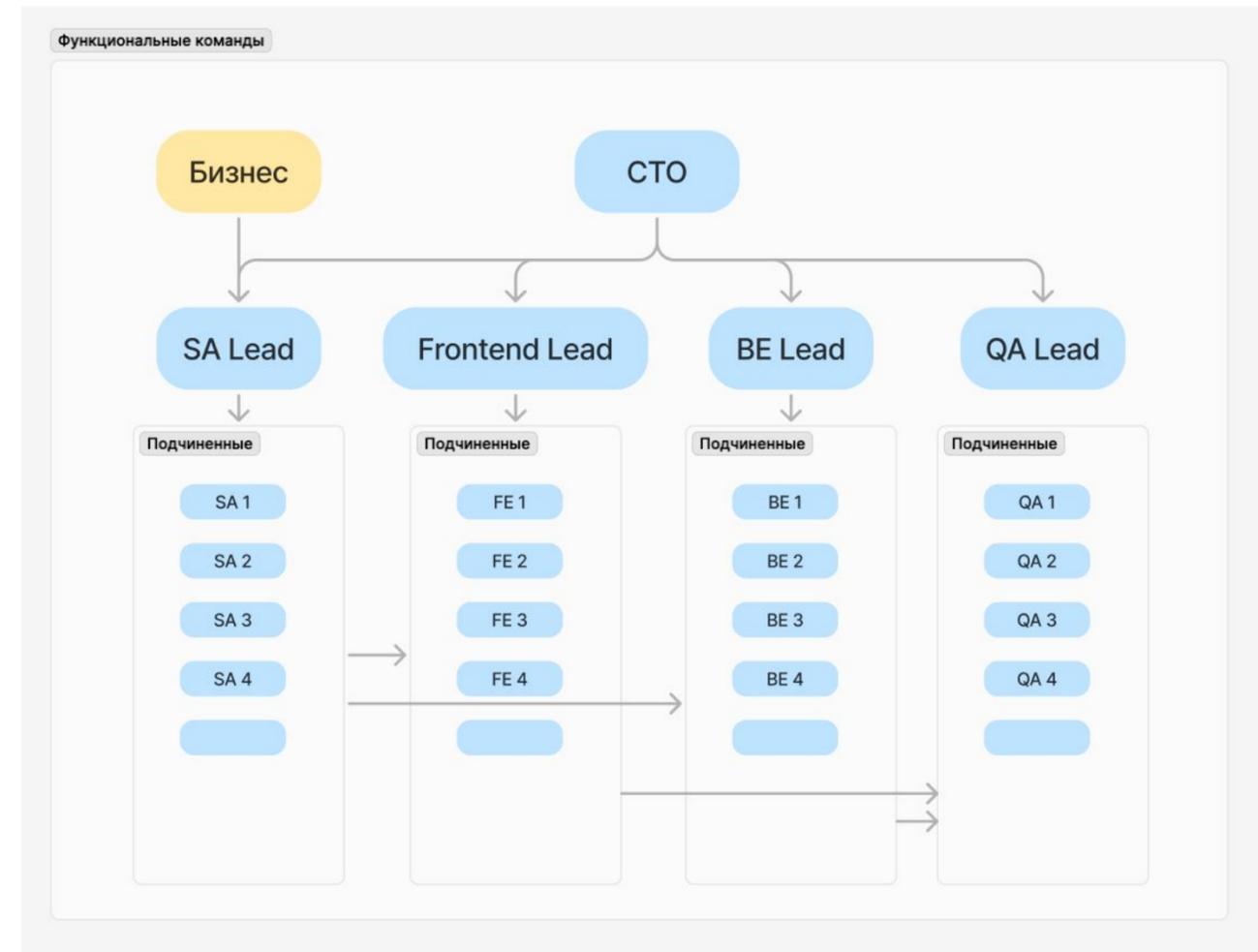


История Звука: функциональная команда

3 года 

Кризис-факторы:

- у компании - рост сотрудников
- у СА - частая смена контекста
- у РО - борьба за ресурс



История Звука: продуктовые команды

3 года 

(01)

~20 человек

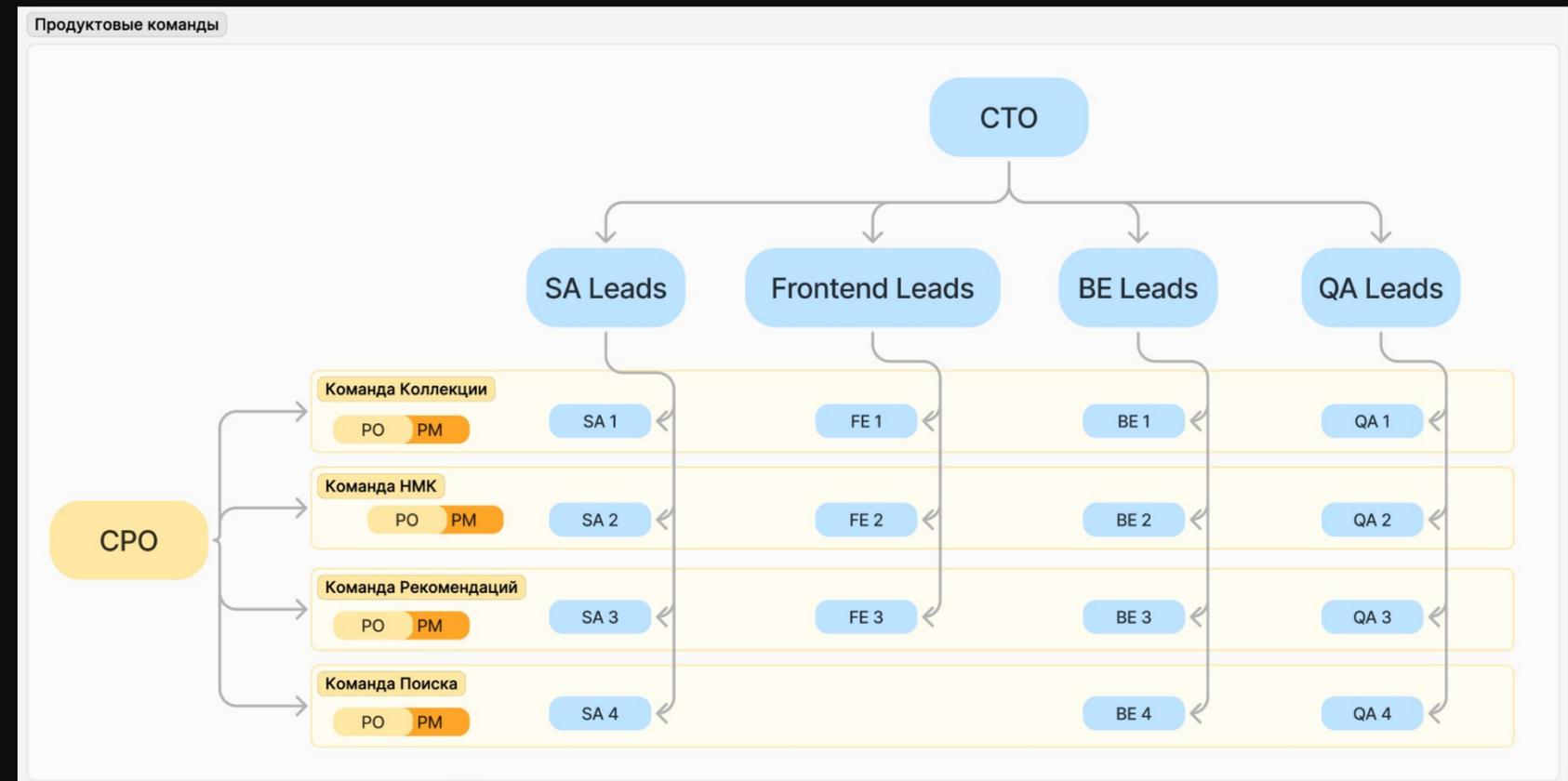
(02)

~15 команд

(03)

2 тимлида
people-
менеджера:

- нанимают и онбордингуют в отдел
- выстраивают процессы
- внедряют их в команды
- организуют встречи для всего отдела
- развивают комьюнити

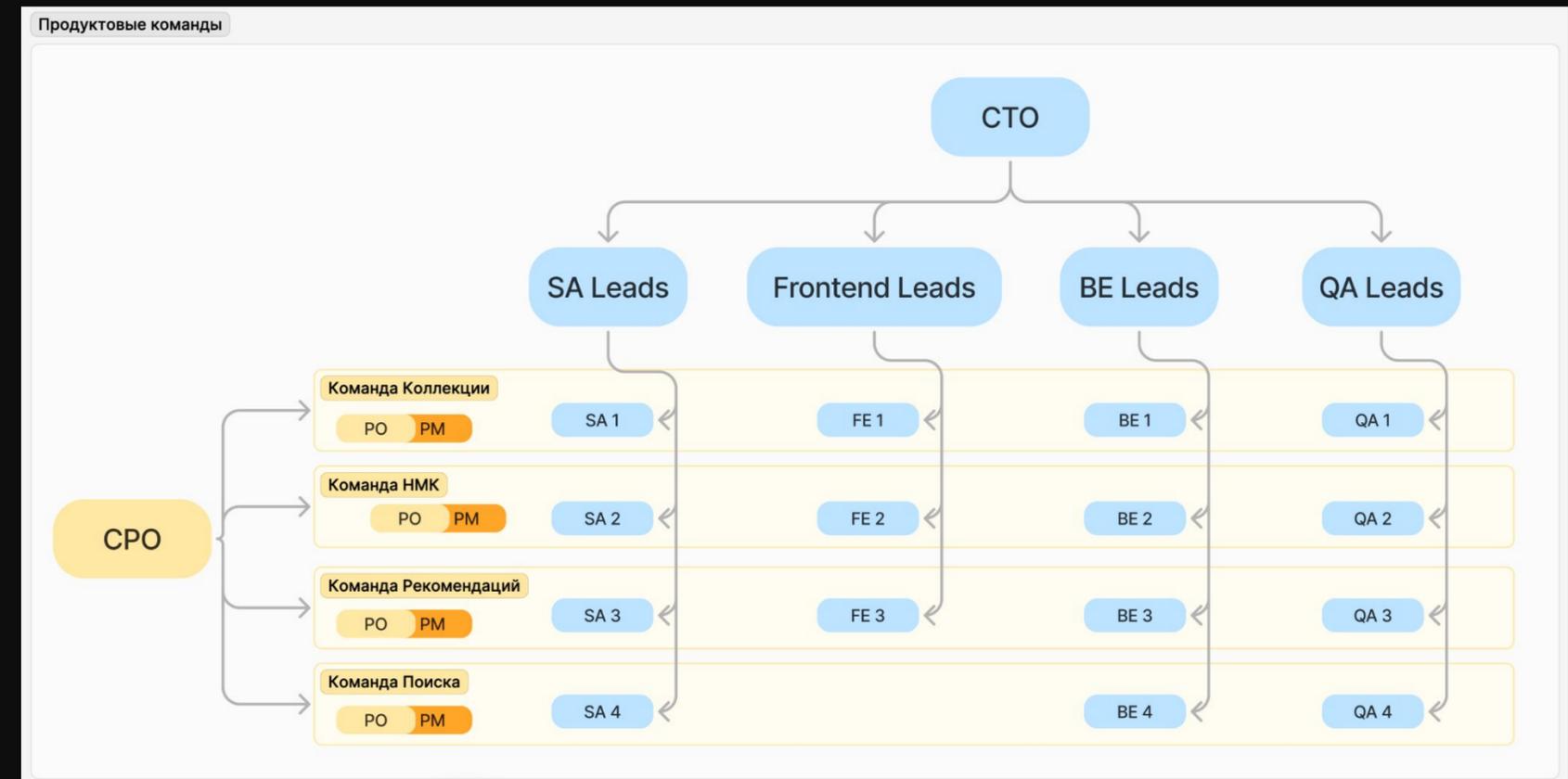


История Звука: продуктовые команды

3 года ⚡⚡

Кризис-факторы:

- у компании - рост
- у СА - мало помощи от лида
- у РО - высокий басфактор СА



История Звука: стримы

3 года 

(01)

~30 человек

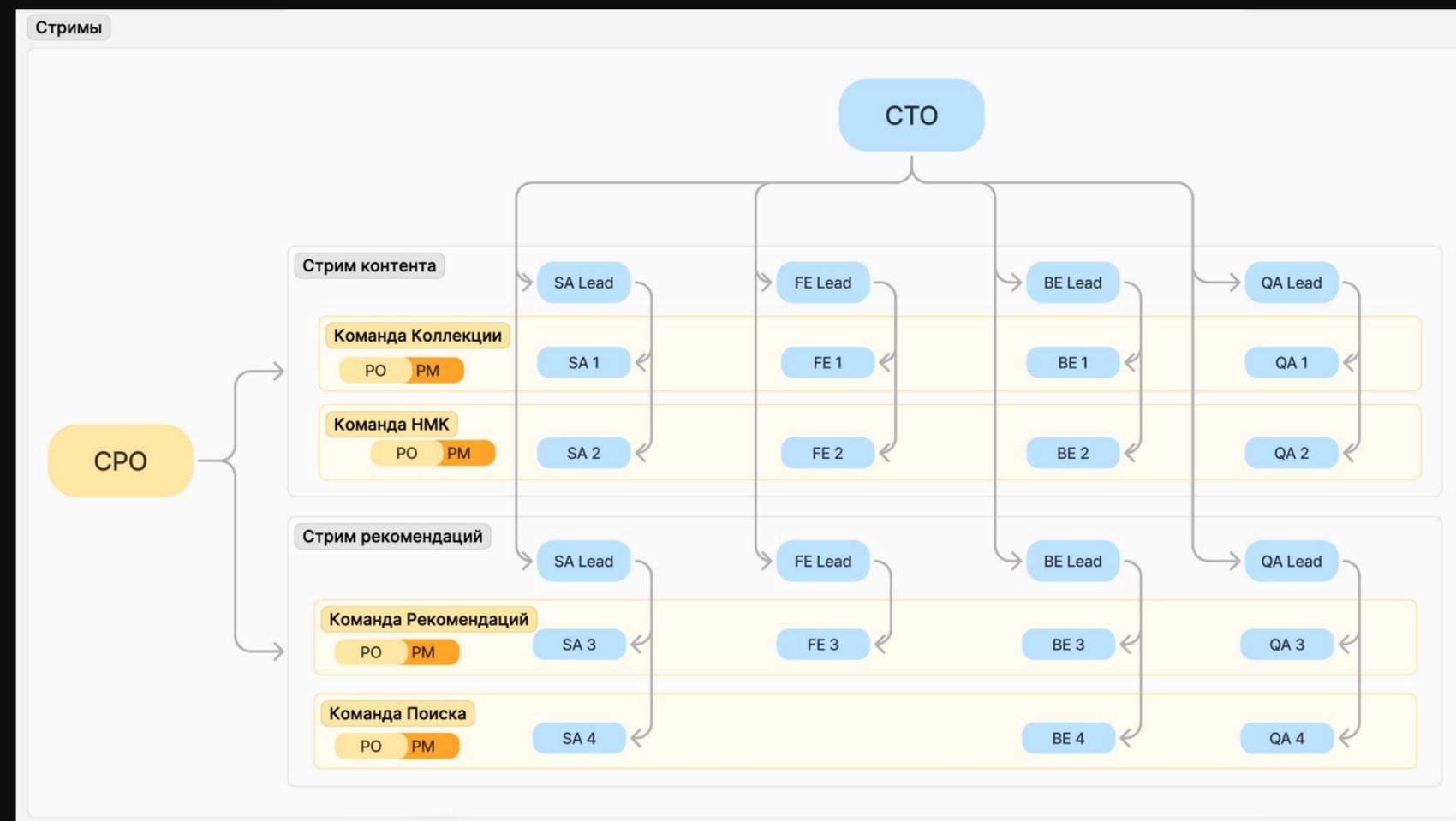
(02)

20 команд

(03)

3 стримлида-
играющих
тренера

- нанимают и онбордят в стримы
- планируют задачи в стримах
- помогают штормить идеи
- разивают процессы как внутри стрима, так и в отделе



Типовые активности руководителя

(01)

People management

- найм и онбординг
- оценка качества и развитие
- конфликты

(02)

Community management

- обмен опытом внутри отдела
- командные встречи
- виды взаимодействия с сотрудниками

(02)

Project Management

- планирование работ
- оценка задач
- управление ресурсами сотрудников

(03)

Process management

- взаимодействие с бизнесом/заказчиком
- форматы задач
- шаблоны/формат документации
- внедрение стандартов
- оценка качества документации/задач

Типовые активности руководителя

(01)

People management

- найм и онбординг
- оценка качества и развитие
- **конфликты**

(02)

Community management

- **обмен опытом внутри отдела**
- командные встречи
- виды взаимодействия с сотрудниками

(03)

Project Management

- планирование работ
- **оценка задач**
- управление ресурсами сотрудников

(04)

Process management

- взаимодействие с бизнесом/заказчиком
- форматы задач
- шаблоны/формат документации
- **внедрение стандартов**
- оценка качества документации/задач

Онбординг, оценка и развитие

<p>Функциональный лид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - лид онбордит в процессы, команда в бизнес - оценка эффективности по процессам - лид даст задачи с прокачкой ИПРа
<p>Тимлид people-менеджер</p>	<ul style="list-style-type: none"> - лид онбордит в процессы - оценка эффективности по стандартам/процессам и командная - лид мало поможет с развитием
<p>Играющий тренер/стримлид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - лид онбордит и в процессы и в бизнес - оценка эффективности предметная - лид знает куда и как развивать



Конфликты: наш опыт

(01)

Функциональные
команды

- несостыковка по софтам
- несколько СА доделывают один и тот же продукт



Конфликты: наш опыт

(01)

Функциональные команды

- несостыковка по софтам
- несколько СА доделывают один и тот же продукт

(02)

Продуктовые команды

- ошибочные ожидания
- проблема разграничений ответственности
- адекватность планирования



Конфликты: наш опыт

(01)

Функциональные команды

- несостыковка по софтам
- несколько СА доделывают один и тот же продукт

(02)

Продуктовые команды

- ошибочные ожидания
- проблема разграничений ответственности
- адекватность планирования

(03)

Стримы

- передача задач мимо лида
- борьба за техдолг



PEOPLE MANAGEMENT: навыки лида

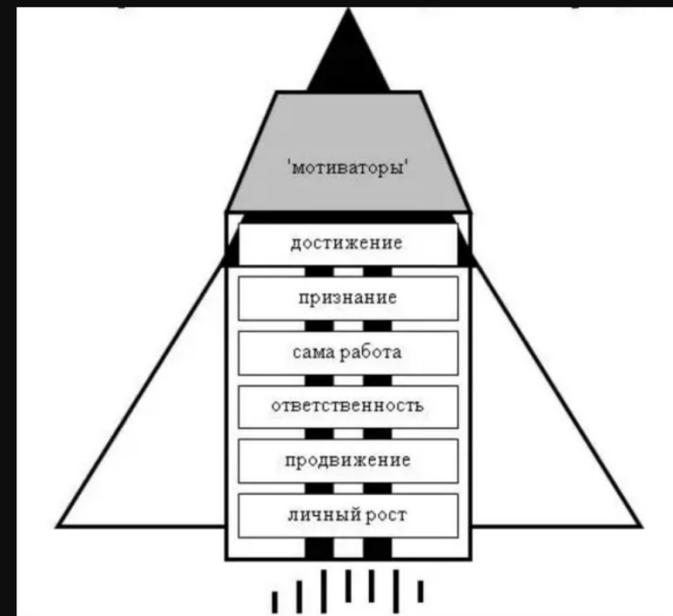
(01)

Эмоциональный интеллект



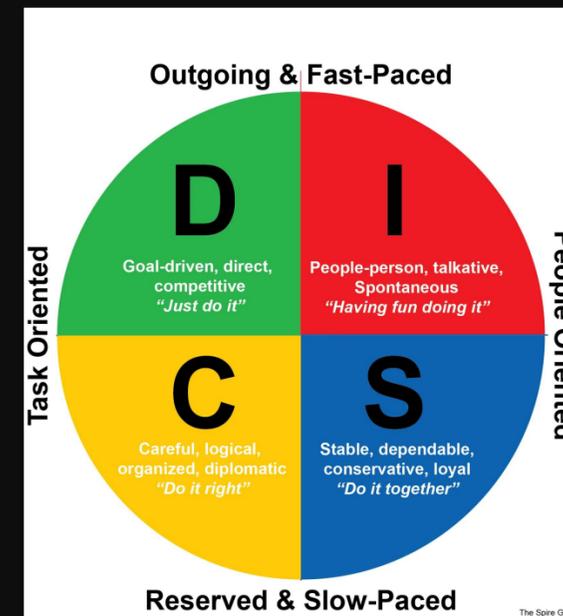
(02)

Мотивации



(03)

Модели поведения



Myers Briggs Personality Types			
ISTJ Practical, reserved, insensitive and judgmental	ISTP Independent, confident, insensitive and gets bored easily	ISFJ Sensitive, practical, neglects their own needs and dislikes change	ISFP Peaceful, quiet, reserved and dislikes conflicts
INFJ Compassionate, creative, overly sensitive and holds high expectations from others	INFP Loyal, devoted, idealistic and tends to take things personally	INTJ Hardworking, self-confident, judgmental and overly analytical	INTP Logical, objective, insensitive and have problems following rules
ESTP Resourceful, observant, impulsive and dramatic	ESTJ Practical, realistic, insensitive and argumentative	ESFP Resourceful, practical, impulsive and gets bored easily	ESFJ Organized, loyal, needy and controlling
ENFP Enthusiastic, creative, gets stressed easily and struggles to follow rules	ENFJ Empathetic, affectionate, indecisive and manipulative	ENTP Innovative, creative, insensitive and unfocused	ENTJ Organized, confident, impatient and stubborn

Обмен опытом в отделе

<p>Функциональный лид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - обсуждение планов, задач, стека - ретро каждый месяц
<p>Тимлид реорле- менеджер</p>	<ul style="list-style-type: none"> - обсуждение своих достижений, команды, изменений в процессах - ретро в командах, общее каждые полгода
<p>Играющий тренер/стримлид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - обсуждение деталей задач внутри стрима, груминг идей - общих встречи для поддержания контекста - ретро в командах, общее каждые полгода



COMMUNITY MANAGEMENT: навыки лида

(01)

Работа
с КОЛЛЕКТИВОМ

(02)

Лидерство

(03)

Выстраивание целей



Оценка и планирование задач

<p>Функциональный лид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - лид планирует задачи - дает первоначальную оценку, может помочь с типовыми решениями
<p>Тимлид реорле-менеджер</p>	<ul style="list-style-type: none"> - планирование в командах - лид не в контексте задач и его оценка субъективна
<p>Играющий тренер/стримлид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - лид планирует задачи - лид дает первоначальную оценку

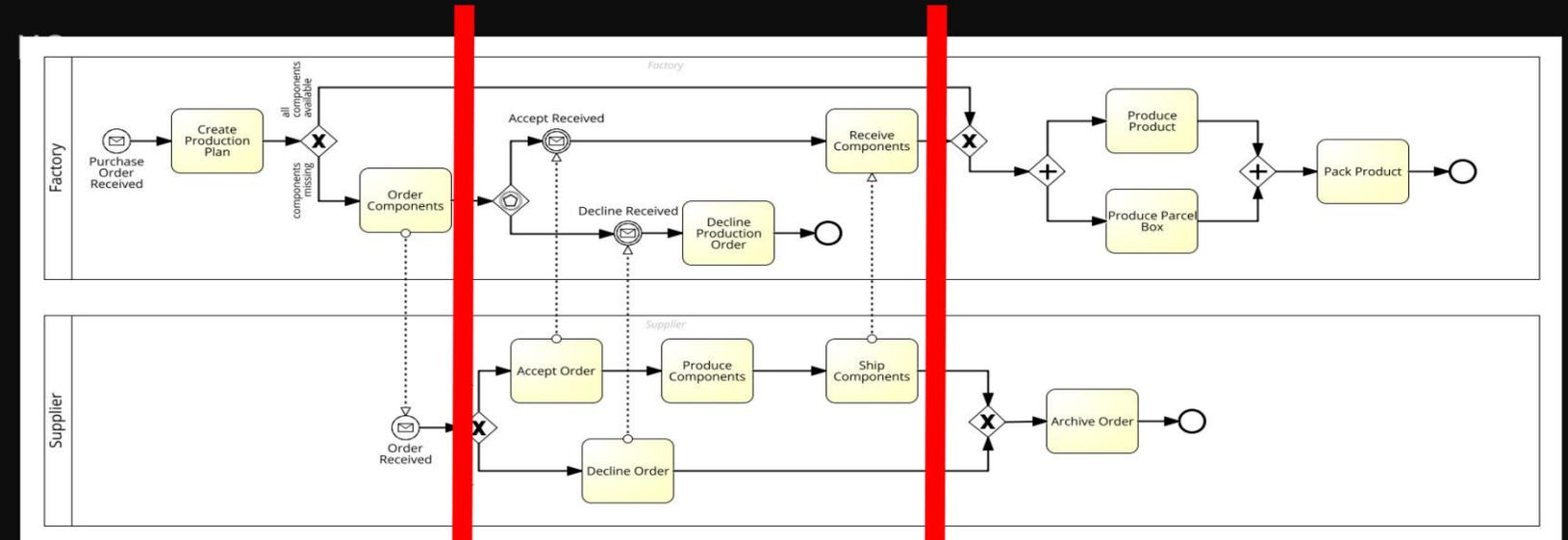


Оценка и планирование задач: наш опыт

(01)

Функциональные команды

- было легко оценить сложность задачи, сложно сроки
- сложно предугадать чем заниматься конкретный сотрудник через месяц
- работа над большим функционалом одновременно



Оценка и планирование задач: наш опыт

(01)

Функциональные команды

- было легко оценить сложность задачи, но сложно сроки
- сложно предугадать чем заниматься конкретный сотрудник через месяц
- работа над большим функционалом одновременно

(02)

Продуктовые команды

- внедрили сколько SP требуется на проектирование API, написать UC, спроектировать БД, отрисовать C4

Стадия	Код	Пункт работ	Подпункт	Описание	Оценка*
Рисёрч	T1				
	T1.1	Доуточнение требований		<ul style="list-style-type: none"> • Ознакомление с вводными данными от стейкхолдера • Доуточнение требований • Поиск и устранение corner-кейсов 	5
	T2.1	Разработка ФТ		Составление списка ФТ	9
	T2.2	Разработка НФТ		Составление списка НФТ	8
	T1.2	Определение границ системы		<ul style="list-style-type: none"> • Погружение в задачу и изучение способов решения 	6
	T1.3	Согласование архитектурного решения		<ul style="list-style-type: none"> • Согласование с архитекторами решения 	14
Проектирование	T2				
	T2.4	Компоненты системы		Разработка диаграммы компонентов	4
	T2.5	Интерфейс интеграции			5

Оценка и планирование задач: наш опыт

(01)

Функциональные команды

- было легко оценить сложность задачи, но сложно сроки
- сложно предугадать чем заниматься конкретный сотрудник через месяц
- работа над большим функционалом одновременно

(02)

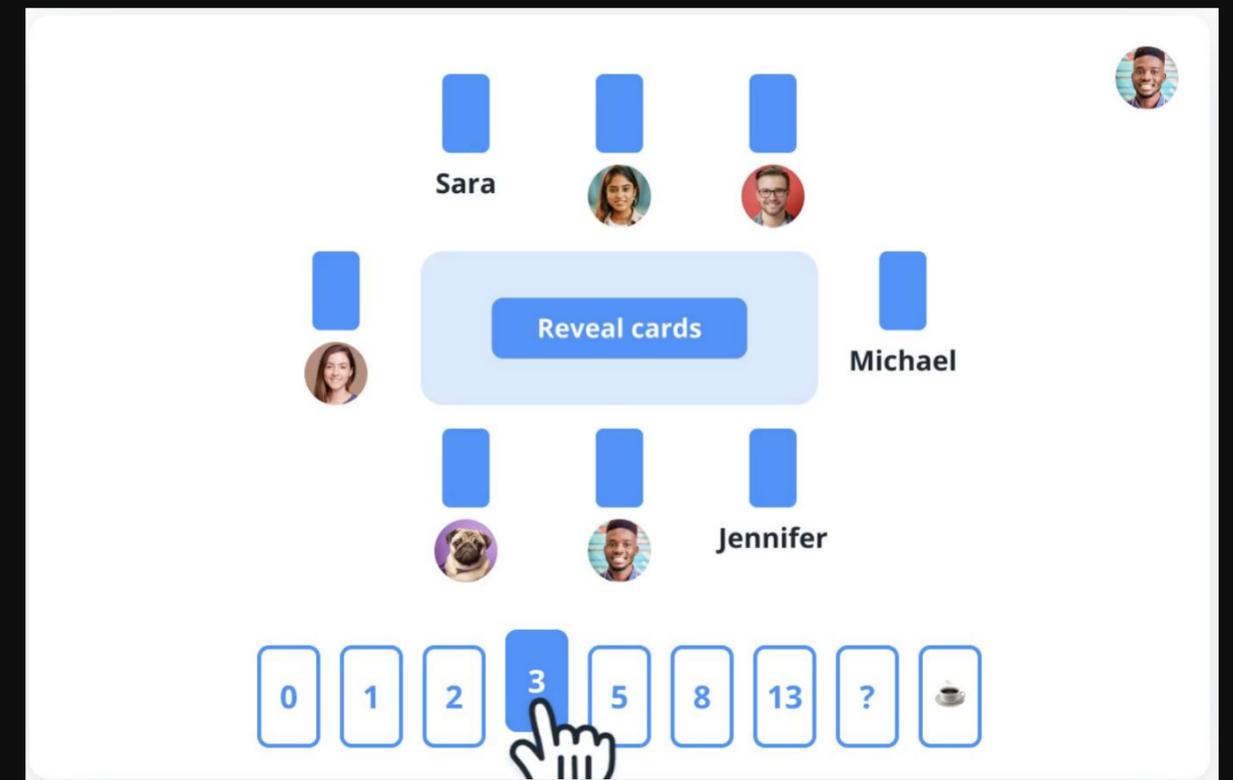
Продуктовые команды

- внедрили сколько SP требуется на проектирование API, написать UC, спроектировать БД, отрисовать C4

(03)

Стримы

- покер с СА внутри стрим



PROJECT MANAGEMENT: навыки лида

(01)

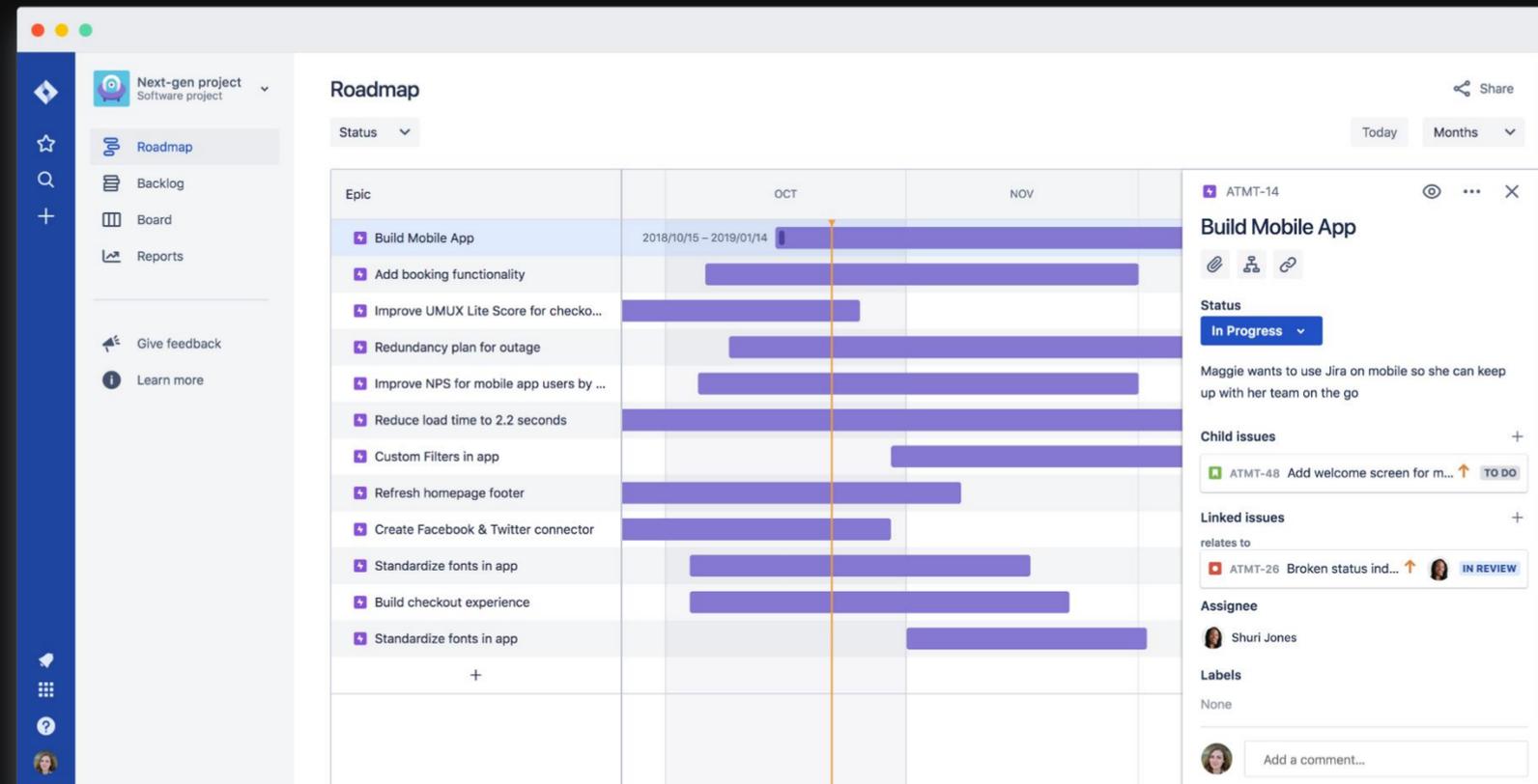
Навыки управления проектами

(02)

Построение роудмапов

(03)

Методологии разработки



Взаимодействие с бизнесом

<p>Функциональный лид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - требования проходят через лида - формат задач единый, есть DoR, DoD, критерии приемки, лид валидирует их
<p>Тимлид people-менеджер</p>	<ul style="list-style-type: none"> - требования напрямую в СА - формат задач в командах может отличаться, критерии приемки есть, валидирует команда
<p>Играющий тренер/стримлид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - требования проходят через лида - формат задач единый, есть DoR, DoD, критерии приемки, лид валидирует их

Описание

Описание

Описывается в виде User Story в формате:

Я как <роль>
Хочу <функциональность>
Чтобы <получить результат/ценность>

В некоторых случаях допустимо в виде Пользовательского требования/Требования Партнера.

Бизнес-требования

Указываем бизнес-требования, закрываемые данной User Story. Обычно одна или две.

Код	Требование
BR-5	Увеличить охват аудитории за счёт пользователей NFT-токенов
BR-6	Увеличить лояльность аудитории технофилов на X% в такой-то срок

Входные артефакты

- Здесь указываем ссылку на проектную документацию от СА, выполненную в рамках research, на основании которой ведётся разработк
- User Flow (если есть), Wire Flow (если есть), UI/UX design (если есть)
- БТ на разметку продуктовыми метриками

Критерии выполнения

Минимум 1 критерий должен быть указан.

Заданные условия, которым должен удовлетворять продукт, чтобы его можно было считать приемлемым для использования.

Есть вопросы по заполнению?

Смотрите инструкцию к шаблону по ссылке

Формат документации

<p>Функциональный лид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - з/о нет, сложно обмениваться знаниями - единый формат может быть - ревью можно на соблюдение шаблонов, внутри команды СА
<p>Тимлид people-менеджер</p>	<ul style="list-style-type: none"> - з/о есть, каждая команда имеет свою базу знаний - единый формат, соответствие формату слабое - ревью внутри команды
<p>Играющий тренер/стримлид</p>	<ul style="list-style-type: none"> - з/о есть, каждая команда имеет свою документацию - единый общий формат, лид верифицирует соответствие шаблону - ревью документации лидером, внутри команды СА

```

    graph TD
      Root[Документация] --> Product[Продукт | $productname]
      Root --> Service[Сервис | $servicename]
      Product --> Product_Overview[Обзор | $productname]
      Product --> Product_Foundation[Основание для разработки | $productname]
      Product --> Product_Architecture[Архитектура продукта | $productname]
      Product --> Product_UI[Пользовательские интерфейсы | $productname]
      Product --> Product_ABT[A/B-тесты | $productname]
      Product --> Product_Features[Фичи продукта | $productname]
      Product --> Product_Handbook[Справочники | $productname]
      Service --> Service_Passport[Паспорт | $servicename]
      Service --> Service_Model[Модель данных | $servicename]
      Service --> Service_Interface[Интерфейс интеграции | $servicename]
      Service --> Service_Scripts["[Требуется актуализация] Скрипты и алгоритмы | $servicename"]
  
```

Внедрение стандартов: наш опыт

(01)

Функциональные команды

- если СА не соблюдает процесс, то на оценке качества это будет учтено
- если РО не соблюдает процесс, то его задачу не передадут в команду
- легко внедрять передовые процессы, тк мало ограничений



Внедрение стандартов: наш опыт

(01)

Функциональные команды

- если СА не соблюдает процесс, то на оценке качества это будет учтено
- если РО не соблюдает процесс, то его задачу не передадут в команду
- легко внедрять передовые процессы, тк мало ограничений

(02)

Продуктовые команды

- внедрение через спускание сверху
- внедрение через донесение ценности процесса
- не менять очень часто



Внедрение стандартов: наш опыт

(01)

Функциональные команды

- если СА не соблюдает процесс, то на оценке качества это будет учтено
- если РО не соблюдает процесс, то его задачу не передадут в команду
- легко внедрять передовые процессы, тк мало ограничений

(02)

Продуктовые команды

- внедрение через спускание сверху
- внедрение через донесение ценности процесса
- не менять очень часто

(03)

Стримы

- легко проконтролировать
- не принимать задачи от СА/PM при не соблюдении процессов



PROCESS MANAGEMENT: навыки лида

(01)

Изучение
профстандартов СА

(02)

Быть в тренде
в профессии



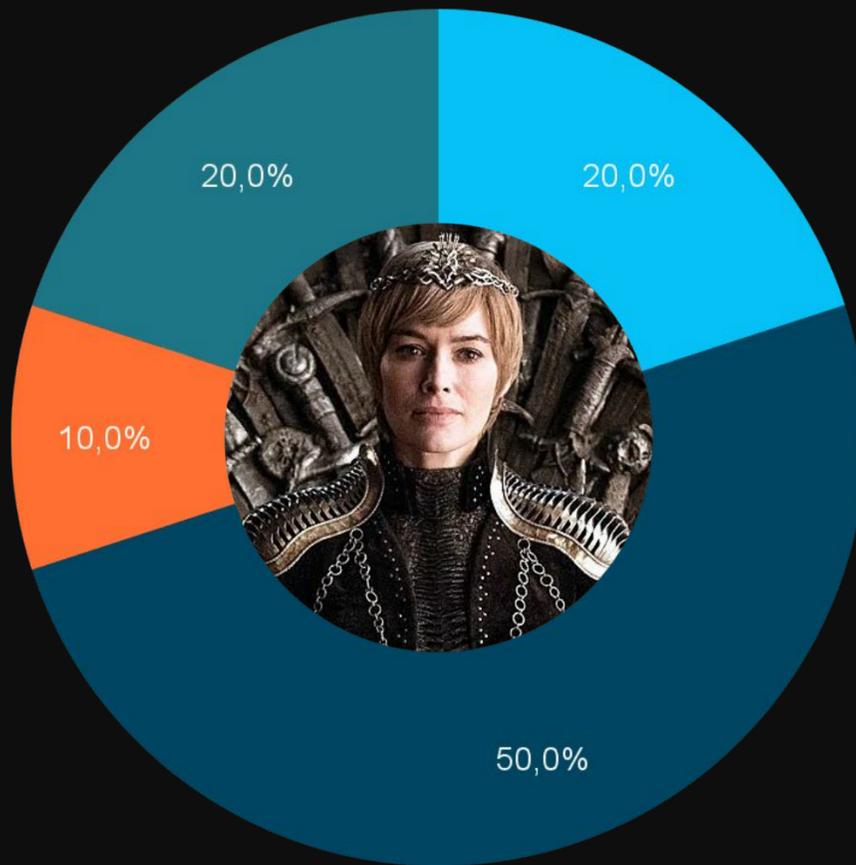
Flow

2024 Autumn

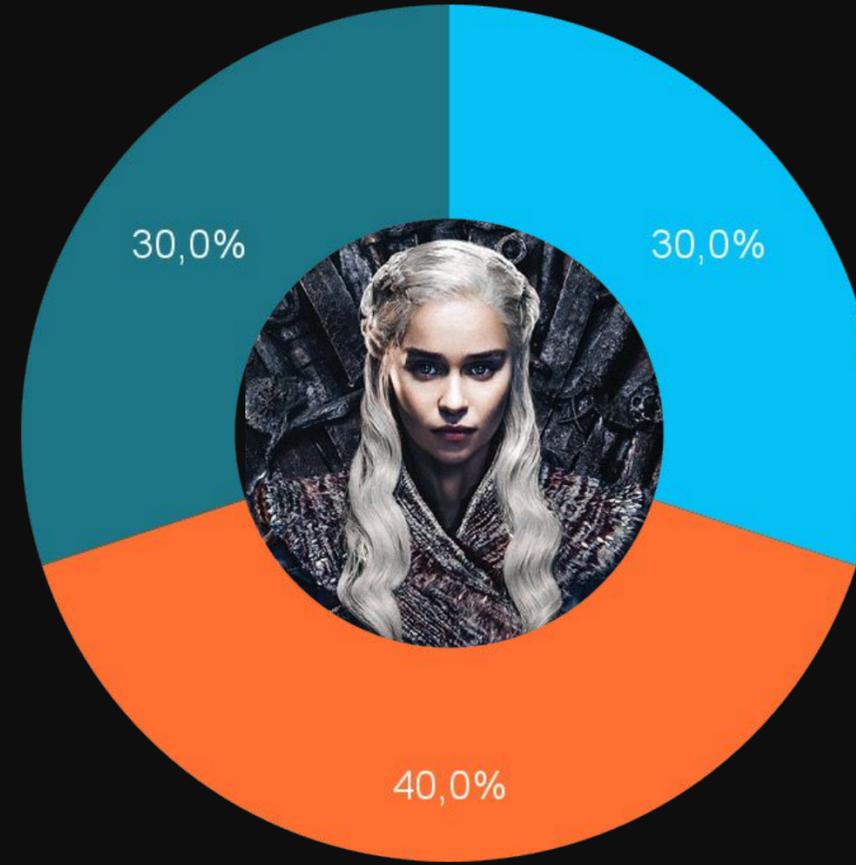
Распределение активностей лида

- Process management
- Project management
- People management
- Community management

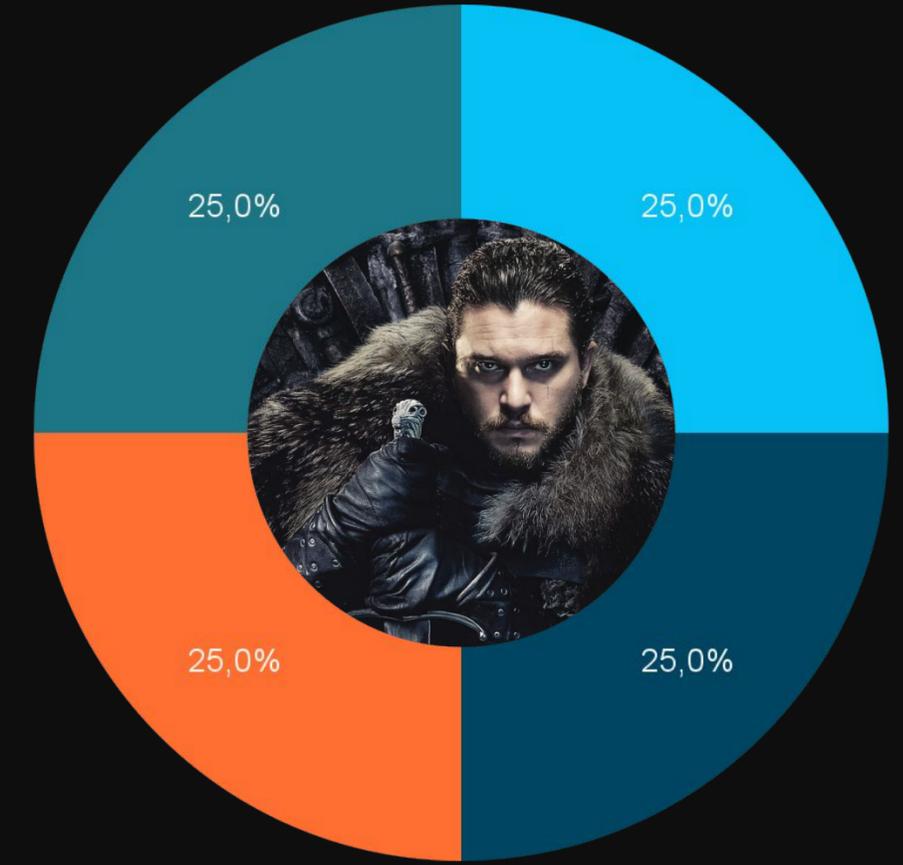
Функциональный лид



Тимлид-people manager



Стримлид



Выводы: когда какой подход выбрать, что лучше?

(01)

Прокачать Харды →
Играющий тренер

(02)

Прокачать насмотренность
и технологии → Функциональный лид

(03)

Если вы самостоятельный
→ Тимлид People-manager
(или без лида)

(04)

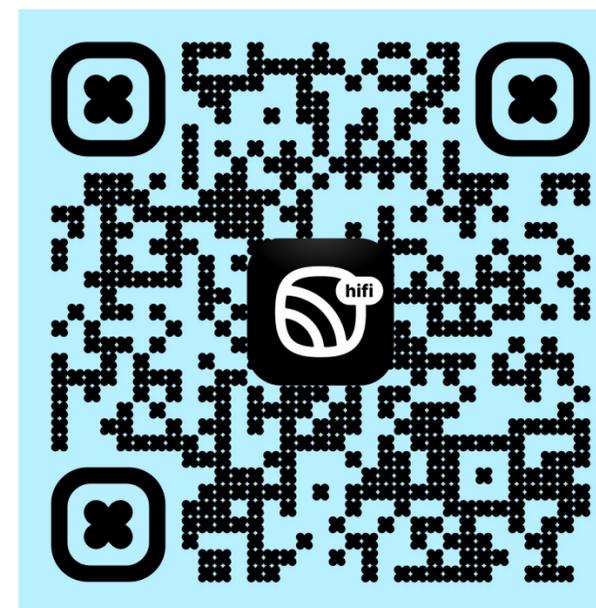
Хотите идти в тимлиды? → ...
выбирайте по предпочтениям

Спасибо за внимание

Волобуев Георгий



Мой LinkedIn



Tg: Zvuk Backstage