



TeamLead Crew

7 – 11 ноября

Переход тимлида  
в новую команду/компанию

Анатолий Панов

Авито

Доклад  
Первые 90 дней на новой работе:  
онбординг тимлида



СБЕР MARKET

# Анатолий Панов

СТО Авито.Товары

- ▶ До Авито работал в Badoo и Lazada
- ▶ Как руководитель дважды менял работу
- ▶ 5 раз онбордился в новые команды внутри компаний, где работал
- ▶ Как менеджер менеджеров заонбордил десяток тим лидов



# СТРАХИ ПЕРВОГО ОНБОРДИНГА



Страх  
неизвестности,  
когда делаешь  
это в первый раз



Обнуление  
авторитета перед  
командой и  
компанией



Что мне помогло справиться?

# Что мне помогло справиться?

01. Изучать опыт других людей

02. Готовить свой план

# Чек-лист

## Почему чек-лист?

Когда есть план, уменьшается тревожность и страх неизвестности

- ▶ Можно следить за прогрессом
- ▶ Можно использовать как to-do лист для онбординга

[Шаблон чек-листа](#)

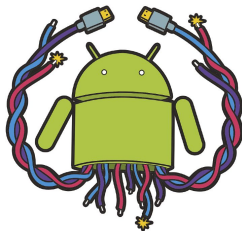
СТРУКТУРА ДОКУМЕНТА		Продукт
1-я неделя		
Познакомиться со всеми кл...		
1-я неделя		<input type="checkbox"/> Познакомиться с методологией OKR
1-й месяц		<input type="checkbox"/> Посмотреть и осознать OKR на текущий период
3-и месяца		
- Продукт		
1-я неделя		
1-й месяц		
3-и месяца		
Команды		
1-я неделя		
1-й месяц		
Целеполагание и оценка		
1 месяц		
Обучение и развитие		
Разработка		
1 месяц		
Найм		
1 неделя		
1 месяц		
Прочее		
1 месяц		

Продукт	
1-я неделя	<input type="checkbox"/> Познакомиться с методологией OKR
	<input type="checkbox"/> Посмотреть и осознать OKR на текущий период
1-й месяц	<input type="checkbox"/> Изучить годовой роадмап ключевых инициатив
	<input type="checkbox"/> Погрузиться во все ключевые запуски этого квартала. Что и зачем делаем? Идём по или есть проблемы?
3-и месяца	<input type="checkbox"/>
Команды	
1-я неделя	<input type="checkbox"/> Наладить регулярные 1:1 со всеми директ-репортами
	<input type="checkbox"/> Познакомиться со структурой команд
	<input type="checkbox"/> Ознакомиться с личными целями менеджерской команды
1-й месяц	<input type="checkbox"/> Изучить профили менеджеров. Выровняться с руководителем по ожиданиям от тебя твоих дирек репортов если они менеджеры.
	<input type="checkbox"/> Изучить инженерную линейку. Выровняться с руководителем по ожиданием от всех у
	<input type="checkbox"/> Составить/изучить оценку своих подчиненных относительно профилей.
	<input type="checkbox"/> Запросить данные о зарплатах, бонусах, программах долгосрочных мотиваций
	<input type="checkbox"/> Прочитать про процесс операционных ревью

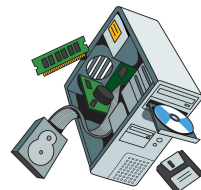
# АЛГОРИТМ ОНБОРДИНГА



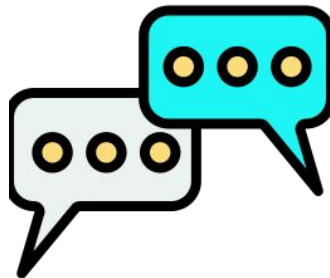
Изучаем цели и  
ставим приоритеты



Изучаем команду



Глубоко погружаемся  
в самое важное



Онбординг менеджера - это не чтение документации и кода, а общение



# ПЕРВЫЙ МЕСЯЦ



## 1-я неделя

Знакомство с  
командой

# О ЧЕМ ГОВОРИТЬ НА ПЕРВЫХ 1-ТО-1

- 01. Познакомиться. Коротко рассказать друг другу про свой опыт
- 02. Какие задачи стоят перед командой? Что самое важное?
- 03. Зачем тебе нужен тимлид?
- 04. Какие есть проблемы, с которыми нужно помочь?
- 05. Что в команде работает хорошо, что нужно не сломать?

# ВОПРОСЫ ДЛЯ ОКОНЧАНИЯ ВСТРЕЧИ

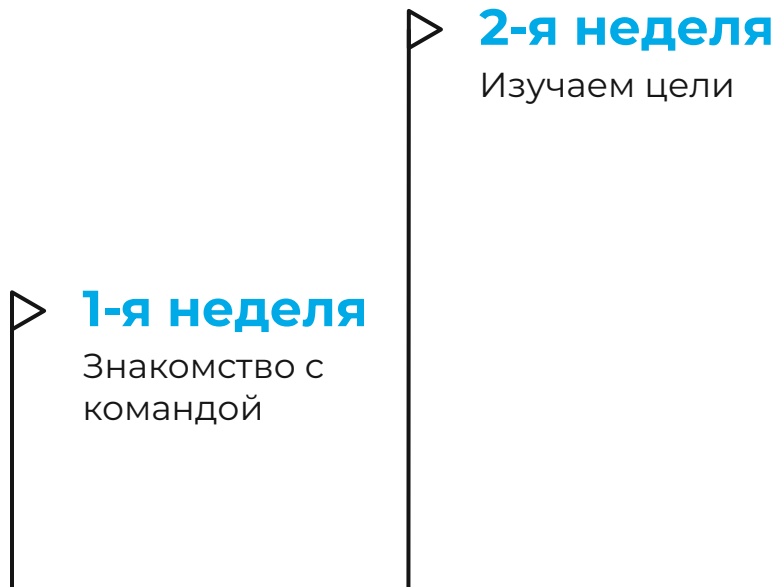


Что я не спросил из того, что должен был спросить?



Что ещё важного мы не обсудили?

# ПЕРВЫЙ МЕСЯЦ



# ВИДЫ ЦЕЛЕЙ



**Личные** - те, где вам обязательно нужно участвовать лично



**Командные** - это проекты, которые бизнес или заказчики ждут от вашей команды

# КТО В ЭТОМ МОЖЕТ ПОМОЧЬ?

01.

Ваш руководитель

- ▶ Ваши личные цели
- ▶ Важные для него проекты команды
- ▶ Договоритесь про 1-to-1 встречи не реже раза в неделю на время онбординга

# КТО В ЭТОМ МОЖЕТ ПОМОЧЬ?

02.

Product Owner

- ▶ Цели, проект и задачи команды на любом горизонте
- ▶ Просим рассказать не только про то, что делаем сейчас, но и про планы на ближайшие 3 месяца

# КТО В ЭТОМ МОЖЕТ ПОМОЧЬ?

03.

Неформальный  
лидер команды

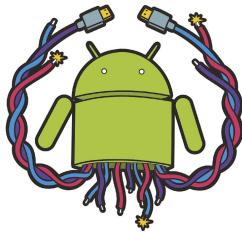
- ▶ Поможет, если нет Product Owner
- ▶ Знает про важные для команды технические цели, про которые могут не знать Product Owner и ваш руководитель



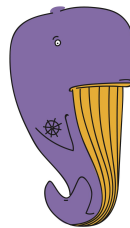
# КТО НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР?



Ревьюит весь код



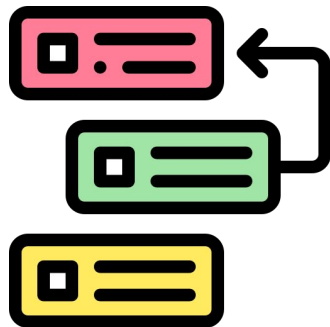
Автор  
архитектурной  
документации



Обычно этот тот, кто  
при знакомстве смог  
сформулировать  
ожидания от тим лида

# ПЕРВЫЙ МЕСЯЦ





Как расставить приоритеты?

# РАССТАВЛЯЕМ ПРИОРИТЕТЫ

01. Найм

02. Личные цели

# РАССТАВЛЯЕМ ПРИОРИТЕТЫ

01. Найм

02. Личные цели

03. А дальше начинается творчество



Как понять, правильно ли я расставил приоритеты?

# ПЕРВЫЙ МЕСЯЦ





Изучаем команду



# STAR MAP

- ▶ Технологии
- ▶ Модули / компоненты / сервисы

[Шаблон Star Map](#)

StarMap	Ваня	Петя	Слава	Катя	Ян	Вс
<b>Web</b>						
Понимание механики и Разработка (React + Mobx/Redux, JS/HTML/CSS)	-	-	-	!	!	
Верстка	-	-	-	!	!	
Технический дизайн приложения (слои, паттерны)	-	-	-	+	+	
<b>БД</b>						
Написание SQL запросов	!	!	+	+	?	
проектирование схемы БД	+	+	-	!	?	
<b>Backend</b>						
Разработка JVM	!	+	-	+	?	+
Владение Spring и common-platform	!	+	-	?	?	+
Разработка микросервисной архитектуры	!	+	-	+	?	
Дизайн приложения (слои, паттерны)	!	+	-	+	?	
<b>Предметная область</b>						
Знание основных источников данных (базы, таблички)	+	?	+	+	-	
понимание сегментов пользователей	-	-	?	?	-	
знание бизнес процессов	!	+	+	?	-	
<b>Тестирование</b>						
составление сценариев/юзеркейсов тестирования	+	-	-	-	-	
Написание автотестов web (Cypress и прочее)	-	-	-	+	+	
Разработка автотестов backend (JUnit и прочее)	!	+	-	+	-	
<b>mobile</b>						
разработка ios	-	-	-	-	-	
разработка android	-	-	-	-	?	
<b>Инфраструктура</b>						
Исследование метрик, логов	-	-	?	?	?	
настройка пайплайна CI/CD, teamcity dsl	+	+	-	?	?	
Настройка технических метрик и дашбордов	!	+	-	+		



Как убедиться, что мой онбординг идет как надо?

# СТАВИМ ЦЕЛИ ОНБОРДИНГА

- ▶ Их может поставить руководитель
- ▶ Если нет, можно сделать самому и согласовать
- ▶ Если да, не стесняйтесь их дополнять

## Цели 2018:

- \* Выстроить прозрачные и эффективные процессы разработки в юнитах направления в соответствии с требованиями компании (OKR, Scrum/Kanban, Tech Reporting, Post Mortem Reports)
- \* Сформировать команду разработки и начать разработку продукта Domofond in-house (до 1 июля разработать продукт к технологическому стеку компании к концу года).
- \* Усилить команду разработки продукта Автотека мобильной разработкой, осуществит разработку продукта.

## Цели на квартал:

- \* Домофонд:
  - \* нанять минимальную команду для оценки и планирования переноса Domofond
- \* Автотека:
  - \* нанять руководителя разработки и мобильного разработчика
  - \* выстроить процесс оценки, планирования и отчетности по процессу разработки в юните
- \* SWAT
  - \* нанять руководителя разработки и мобильного разработчика
  - \* выстроить процесс оценки, планирования и отчетности по процессу разработки в юните

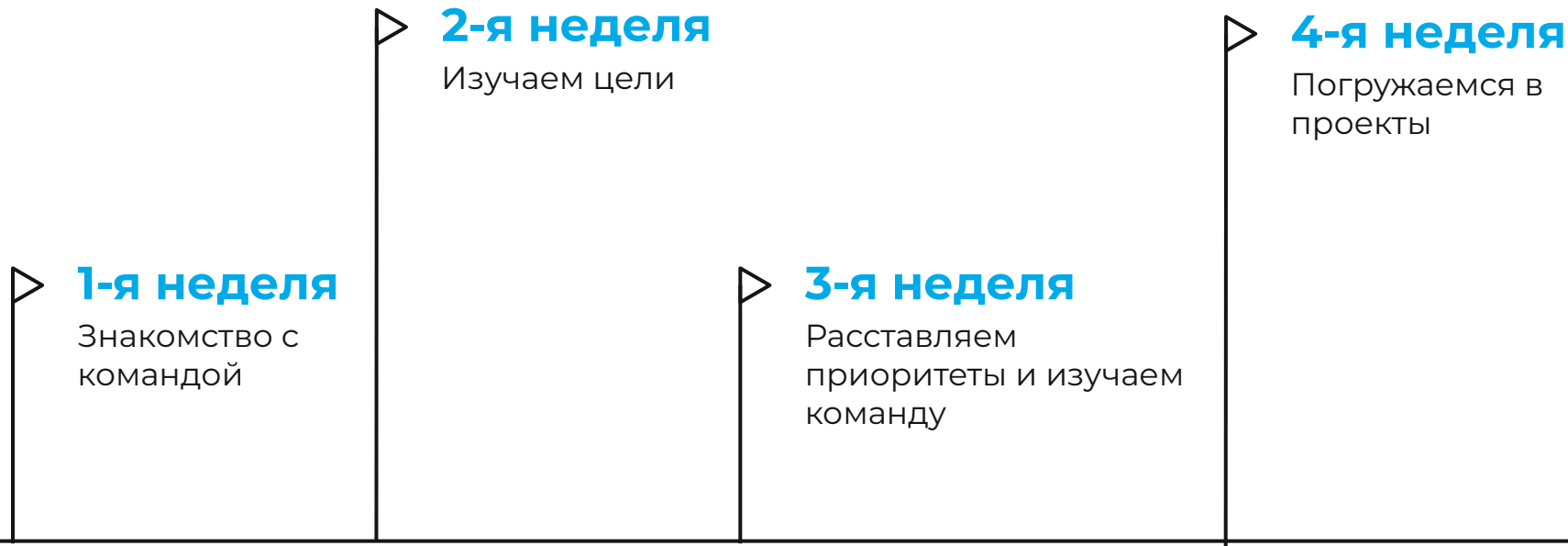
# ЦЕЛИ ОНБОРДИНГА КАК OKR

Цели на период онбординга можно сделать ещё лучше, используя принципы OKR

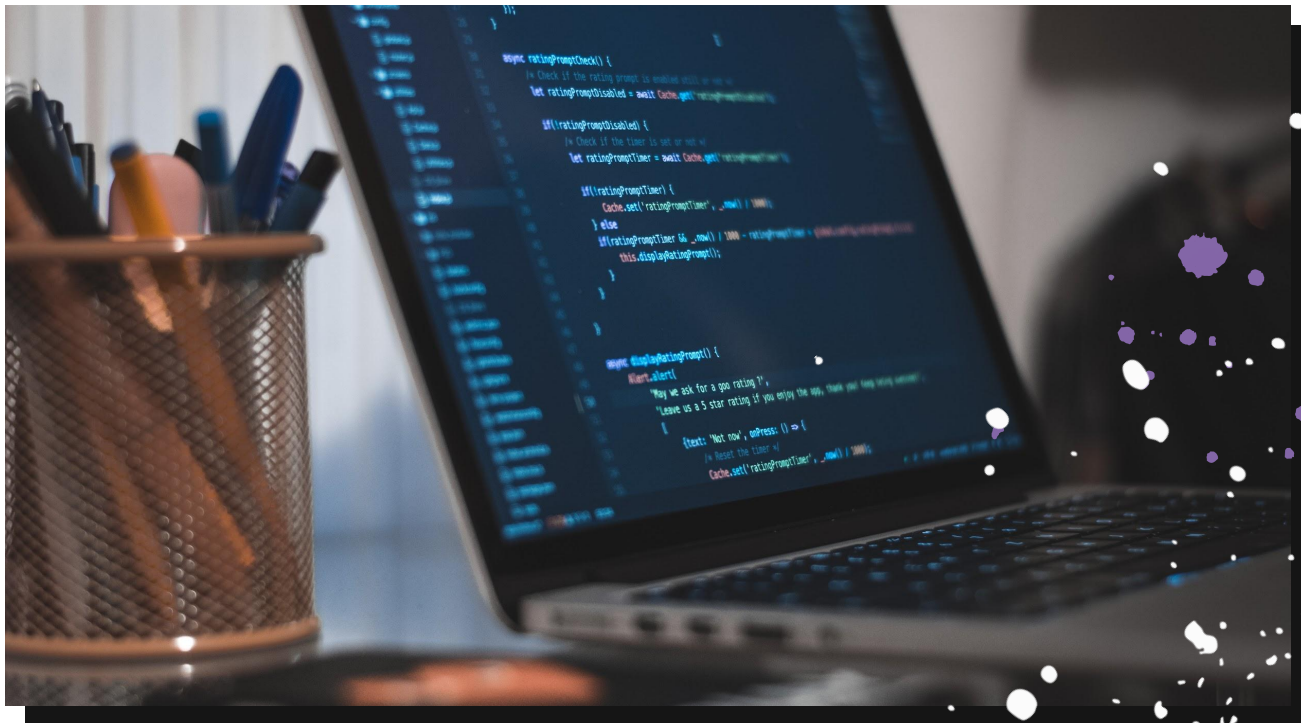
## Шаблон целей как OKR

Анатолий Панов				
Моя Лучшая Команда				
Метрика	Срок	Образ недостаточного результата	Образ хорошего результата	Образ сверх результата
SLI / SLO	Q2	– Собран дашборд метрик – Сервисы команды не вписываются в бюджет	– Проведен deer-dive по бюджетам – Команда уложились в бюджет последнего месяца квартала	– Команда сократила бюдж на 10% за квартал
Цель / Проекты	Срок	Образ недостаточного результата	Образ хорошего результата	Образ сверх результата
[P1] Деление команды	Q1	– согласованы ставки на вторую команду	– есть две укомплектованных команды на 90%	– Команды укомплектованы по ролям (тех лид, SM, SC – SM, SC начали проходить обучение – у тех лида есть ИПР
[P2] Есть долгосрочная стратегия развития тех-домена команды (сервисы, системы)	Q2-Q3	– вся работа проведена в стиле individual contributor (так делать не нужно) – собраны и описаны факторы влияющие на домен команды – описаны все стейкхолдеры сервиса и их интерес к домену команды – описаны все зависимости команды	– работа по проекту строится через инженеров команды – собран план по адаптации/развитию домена под факторы и запросы стейкхолдеров – проведен дип дайв по плану перед командой и тех руководителями, получено добро на реализацию	– в OKR Q3 взяли цели из плана на развитие системы
[P3] У каждой из команд есть план развития	Q2	– собран список необходимых артефактов для команды – собрана карта компетенций необходимых для команды (star map)	– проведена оценка сотрудников – собран ИПР по карте компетенций (star map) для сотрудников	

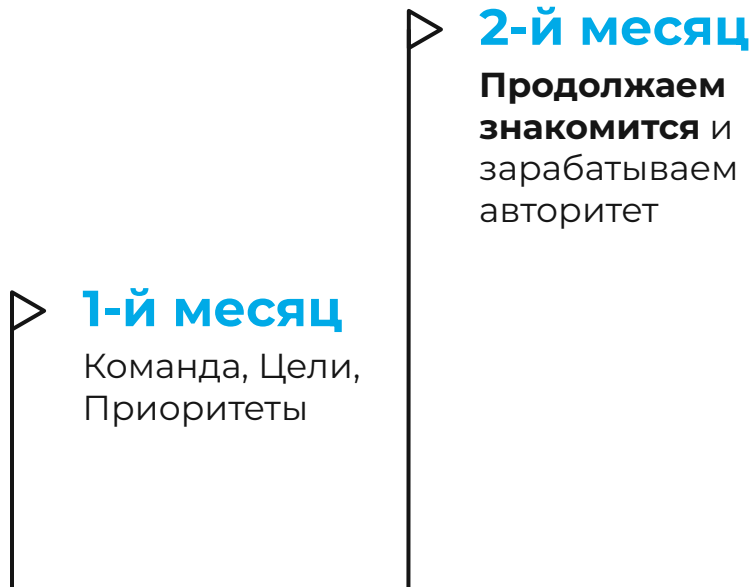
# ПЕРВЫЙ МЕСЯЦ



# ПОГРУЖАЕМСЯ В ПРОЕКТЫ



# ПЕРВЫЕ 90 ДНЕЙ



# С КЕМ ЕЩЁ СТОИТ ПОЗНАКОМИТЬСЯ?

01.

Другие менеджеры, которые находятся на одном с вами уровне в том же подразделении

02.

HR функция - рекрутмент, HR BP, C&B, T&D

03.

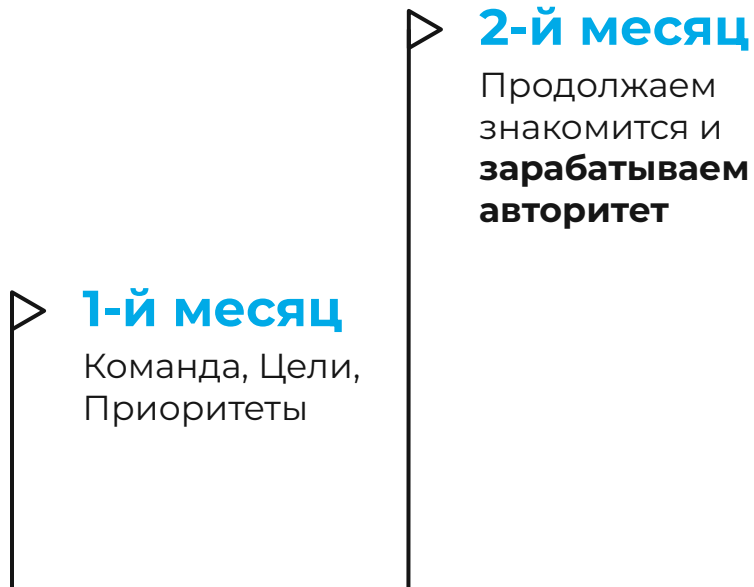
Стейкхолдеры / Заказчики



# ЧТО СПРАШИВАТЬ НА ВСТРЕЧЕ?

- 01. Познакомиться. Чем занимаешься? Какие задачи стоят перед тобой/твоей командой?
- 02. Чем мы можем быть полезны друг другу?
- 03. Какие у тебя ожидания от меня? Чем я могу тебе помочь?
- 04. Нужны ли нам регулярные встречи?

# ПЕРВЫЕ 90 ДНЕЙ





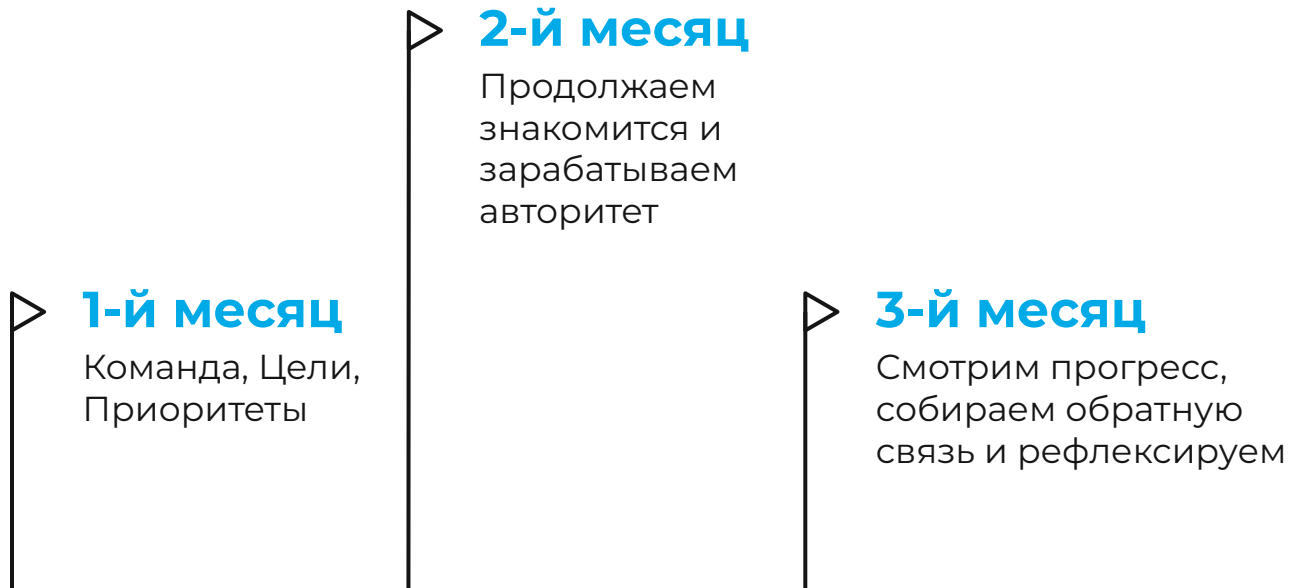
Что такое Авторитет?

# КАК ЗАРАБОТАТЬ АВТОРИТЕТ?

01. Маленькие победы

02. Получить поддержку неформальных лидеров

# ПЕРВЫЕ 90 ДНЕЙ





Проверяем прогресс по целям и рефлекслируем



А что если не получается показать результата за 90 дней?

# ИТОГО

01. Планируйте свой онбординг. Чек-лист – ваш лучший друг
02. Ставьте себе цели на онбординг. Делайте их выполнение прозрачным
03. Зарабатывайте свой авторитет или ищите, у кого его можно заимствовать
04. Не страшно, если не получается показать результат за 90 дней



**avito.tech**

Москва — 2020

# Анатолий Панов

СТО Авито.Товары

✉ [anatoly@i-panov.com](mailto:anatoly@i-panov.com)



План онбординга и  
цели - лучшие друзья  
нового менеджера

