



Удаленная работа: проблемы и практика

Константин Щеглов
CIO SuperJob.ru

Компания

- Команда SuperJob – более 250 человек / 70 инженеров разработки
- 30 млн резюме / 1.5 млн работодателей
- MAU 8-10 млн
- **Более 2 млн трудоустройств в год**
- Продуктоцентричный подход к разработке
- Новая бизнес-модель: оплата за отклик, а не за размещение вакансии
- Каждый второй клиент – в бюджете предыдущего года, каждый пятый – сэкономил

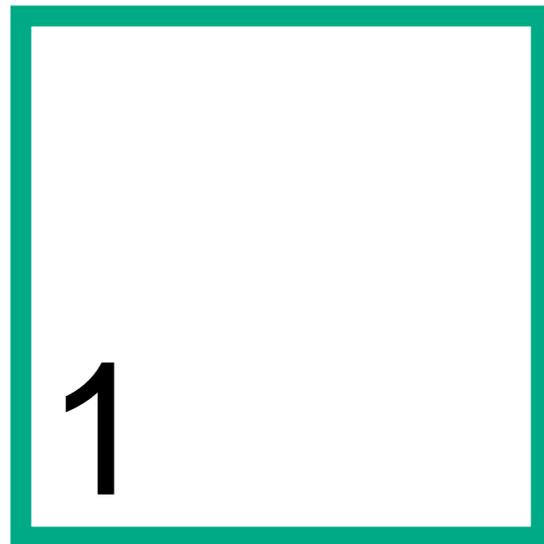
Команда

- Департамент разработки – 70 человек
- Продуктовый офис – 25 человек
- Матричная структура: 7 функциональных направлений и 12 юнитов
- 4 направления разработки: Backend, Frontend, Android и iOS
- 3 инженерных направления: QA, DevOps и Service Desk
- 8 продуктовых юнитов: Работодатели, Соискатели, Старт, Коммуникации и т.д.
- 4 непроодуктовых юнита: Эксплуатация, Платформа, DWH / ML, Поиск

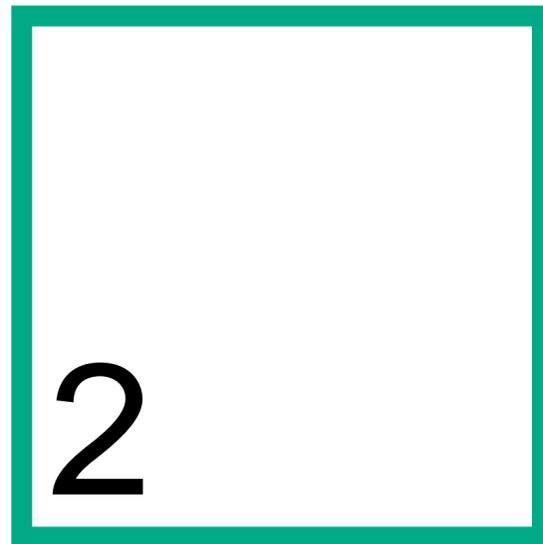
Какую проблему решали

- Проблема: команда перешла сначала на полную удаленку, а потом на гибридный формат работы
- Люди разъехались сначала по России, а потом и по миру
- Качество коммуникации ощутимо просело
- Кризис рынка труда – новые вызовы проекту

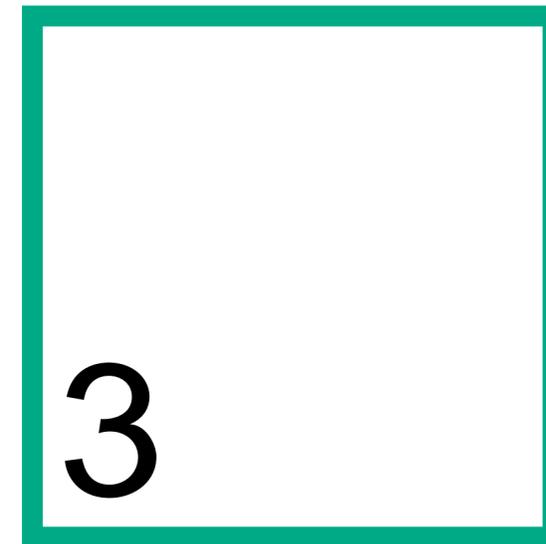
О чем поговорим / Как решали проблему



Удаленка на дому



Тюнинг процессов



Выстраивание коммуникаций

Почему об этом рассказывает СЮ

- Мы – софтверная компания
- Департамент разработки вместе с продуктовым офисом – одна из самых больших команд в компании
- Процессы разработки напрямую влияют на скорость реализации нового функционала
- СЮ – драйвер изменения процессов и выстраивания продуктоцентричного подхода к разработке

Кому будет полезно

- СТО / СІО, которые вовлечены в процессы разработки и управления продуктом
- ИТ-руководители любого уровня
- Сотрудники департаментов разработки: разработчики, тестировщики и т.д.
- Сотрудники продуктовых офисов и проектных команд
- Но обо всём – по порядку

Удаленка
на дому



Как создать рабочую обстановку дома

- Обустройте специальное рабочее место или хотя бы какой-то уголок
- По возможности работайте из офисного пространства или коворкинга
- Выделите время на переключение между работой и домом: в этом хорошо помогают ежедневные ритуалы
- Высыпается не тот, кто спит долго, а тот, кто ложится и встает в одно и то же время
- Ночь без сна – день без перспектив (с)

TODO-листы

- Структурируют время и позволяют не терять фокус
- Придают наглядности прогрессу достижения цели
- Требование к TODO-листам: они должны быть легко поддерживаемы
- *День – Неделя – Месяц – Квартал – Год*

Как планировать нагрузку в течение дня

- Работаем интервалами: 45 минут работаем, 15 минут – «перемена»
- Быстро это как? Так же, как и медленно, но без перерывов
- Поток потоком, но не берите пример со Стаханова
- Количество правильно принятых решений в сутки ограничено
- Выработайте свой рабочий ритм: я решаю задачи пока офис не проснулся

Процессы



Минимизировали количество цифровых инструментов

- Избавились от дублирующих инструментов
- Дублируются системы – дублируются потоки информации
- Больше систем – больше связей
- Больше связей – дороже поддержка

Документируем всё и вся

- Не должно быть неписанных правил и устных договоренностей
- Устное народное творчество – зло для процесса
- Пишем адженду встреч и обязательно фиксируем результаты
- Фиксируем цели для контроля продвижения – цели года, квартала, спринта
- Определяем метрики, помогающие отслеживать динамику

Контролируем метрики в реальном времени

- Метрики и дашборды – наше всё
- Метрики позволяют компенсировать потерю прозрачности процессов на удаленке
- Внедряем KPI для процессных историй
- Внедряем OKR для продуктовых активностей
- Метрики, навязанные сверху, не работают
- Команды должны осознанно коммититься на достижение метрик

Ключевые продуктовые метрики

- Регистрации соискателей: больше соискателей – больше откликов
- Отклики на вакансии: больше откликов – больше зарабатываем
- Выручка, да мы коммерческая организация

Ключевые технические метрики

- Time to market – время от создания задачи до запуска её в бой
- Overspent – точность попадания в оценку, коридор $\pm 10\%$
- Время простоя системы: не работает сайт – не зарабатываем
- Скорость загрузки сайта, для нас важна доля поискового трафика

Коммуникация



Организовали пространство для общения

- Одного мессенджера достаточно
- Вместо аватарок – реальные фото
- Используем видео-конференции: не можем договориться в чате – собираем встречу
- Создали перманентные видео-комнаты для команд
- В мессенджере «Пачка» ссылки на комнаты не «протухают»

Задали ритм разработки

- Регулярные встречи задают ритм разработки
- Скрам-ритуалы – хороший повод собираться
- У нас двухнедельные спринты: недельные не взлетели
- Проводим регулярные встречи продуктовых юнитов
- Проводим встречи функциональных команд

Соблюдаем правила общения

- Собеседник тоже исходит из благих намерений
- Будьте терпимы к своим коллегам: допустите, что здесь не дураки собрались
- Лучший способ убедить собеседника – это личная беседа
- Зашли в тупик – возьмите паузу
- Не помогла пауза – привлечите арбитра

Научились проводить встречи в гибридном формате

- Обязательно включаем видео: задача модератора следить за этим
- Подготовили переговоры для встреч в гибридном формате
- Мониторы, микрофоны-жабры и пачка переходников для подключения всевозможной техники
- Удаленщиков должно быть видно и слышно – это очень важно!

Учитываем часовые пояса

- Приняли факт, что в офис вряд ли вернемся
- Осуществляли найм сотрудников в часовых поясах Москва \pm два часа
- Сейчас предыдущее ограничение отменили
- Зафиксировали шестичасовое окно для гарантированного пересечения онлайн
- Окно доступности с 12:00 до 18:00 по Москве

Собираем регулярную обратную связь

- Кадры – наше всё, но на удаленке теряется часть контроля
- Проводим перформанс ревью и регулярные 1:1-встречи
- 1:1-встреча со своими сотрудниками раз в две недели обязательна
- Нужно решать проблемы, которые приносит обратная связь
- Иначе обратную связь перестанут приносить

Делаем ставку на неформальных лидеров

- Три процента сотрудников влияют на мнения и решения 84% коллег
- На удаленке влияние неформальных лидеров на команду усиливается
- Задача руководителей – выявить неформальных лидеров
- Как это сделать? Наблюдайте за командой

Итого

4

Итого

- Научились управлять распределенной командой
- Разработали рекомендации по выстраиванию рабочего дня на дому
- Подкрутили наши процессы взаимодействия в условиях удаленки
- Серьезно улучшили наши подходы к коммуникации
- Занимаемся доработкой процессов на регулярной основе: ретроспективы

Индекс лояльности сотрудников

- 100% сотрудников назвали SuperJob лучшим работодателем
- Индекс лояльности SuperJob по итогам опроса равен 100%
- Сотрудники готовы рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым
- ... а сравнивать с 2020-2022 гг. смысла не имеет

По результатам исследования
IT-бренда работодателя,
проведенного компанией ЭКОПСИ
в 2023-2024 гг.



SuperJob

Константин
Щеглов

Chief Information Officer

✈ +7 926 623-60-12

✉ k.shcheglov@team.superjob.ru



Разместите вакансию:

<https://www.superjob.ru/hr/vacancy/create>

