



Эволюция роли технического
руководителя или
как выглядит путь от тимлида до СТО

Поломодов Александр
Tinkoff



Привет!

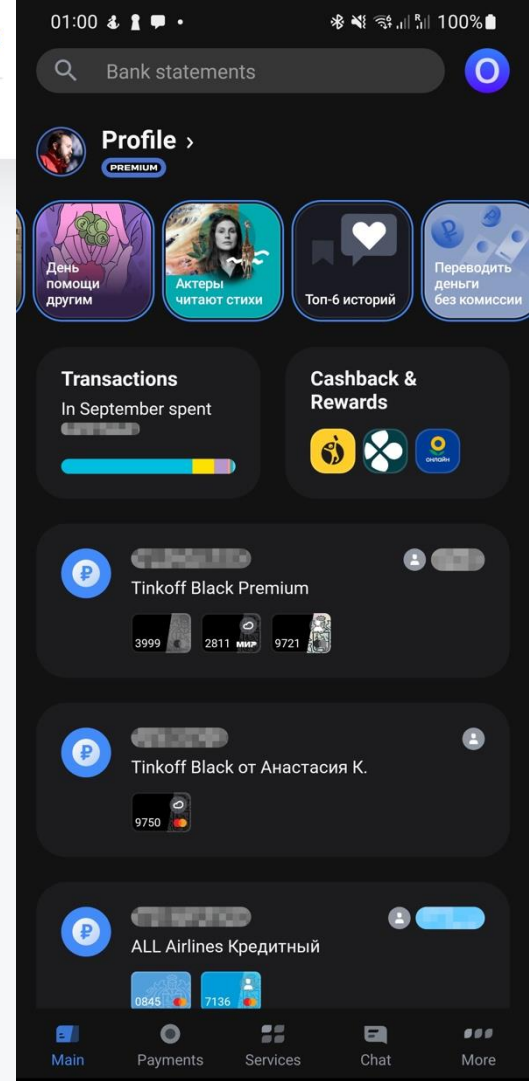
Меня зовут Александр

- X СТО мобильного банка, онлайн-привлечения, ...
- X Курирую архитектурные вопросы в компании
- X Курирую наши System Design Interview и Troubleshooting Interview
- X Провожу интервью по Менеджменту техническим руководителям

Получите 10% на остаток по карте Tinkoff Black до конца года

Оформите дебетовую карту Tinkoff Black до 30 сентября и получите 10% на остаток не превышающий 300 000 рублей до конца года

Оформить карту





Для кого доклад

Для тех, кто задавался вопросами



Для кого доклад

Для тех, кто задавался вопросами

X Как выглядит карьерный рост технического руководителя?



Для кого доклад

Для тех, кто задавался вопросами

- X Как выглядит карьерный рост технического руководителя?
- X Стоит ли расти до руководителя команды и дальше?



Для кого доклад

Для тех, кто задавался вопросами

- X Как выглядит карьерный рост технического руководителя?
- X Стоит ли расти до руководителя команды и дальше?
- X Как это сделать эффективнее?



Как выглядит
стандартный рост
it'шника

Levels

Timeline

Levels

Schoolboy



10 years

Timeline

Levels

Student



Schoolboy



10 years

4 years

Timeline

Levels

Scientist

Student

Schoolboy



10 years

4 years

Timeline

Levels

Junior
Engineer

Scientist

Student

Schoolboy



10 years



4 years



2 years

Timeline

Levels

Middle
Engineer

Junior
Engineer

Scientist

Student

Schoolboy



10 years



4 years



2 years



2 years

Timeline

Levels

Senior
Engineer

Middle
Engineer

Junior
Engineer

Scientist

Student

Schoolboy



10 years



4 years



2 years



2 years



Timeline

Levels

Senior
Engineer

Middle
Engineer

Junior
Engineer

Scientist

Student

Schoolboy



10 years



4 years



2 years



2 years



Timeline





Какие варианты
роста у Senior

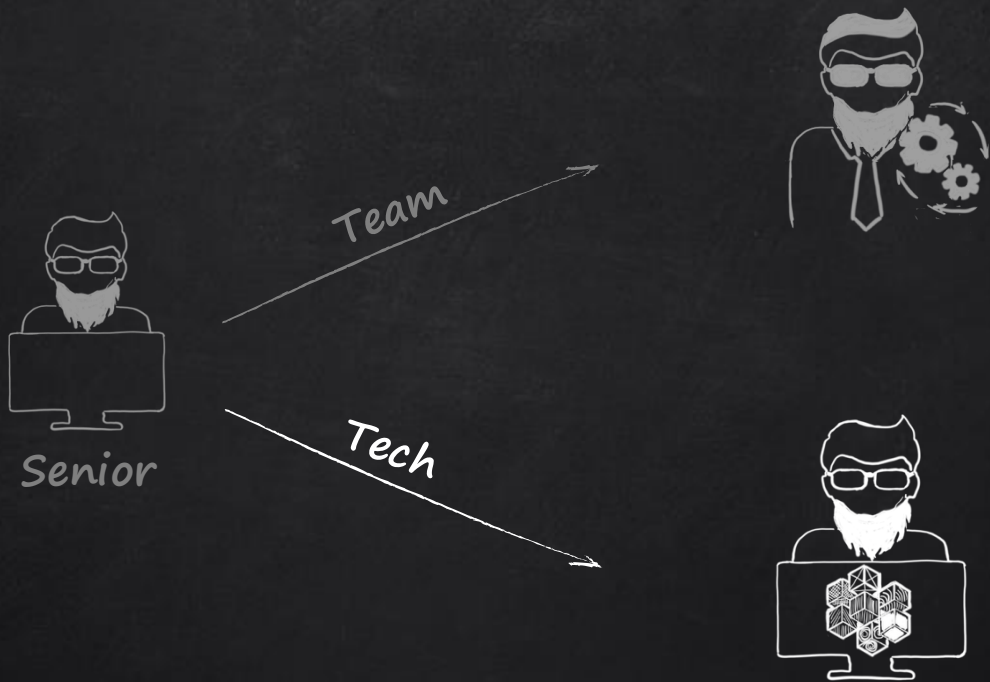


Senior



Senior







Как выглядит рост
в ветку менеджмента



Teamlead

Process
Orientation

South
HUB

Scale

Technical
Capabilities

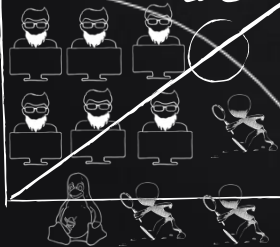


Process
Orientation

South
HUB

Scale

~ 10



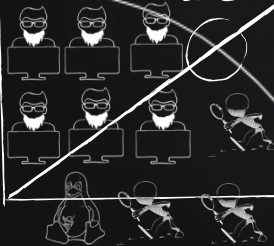
Technical
Capabilities

Process
Orientation

South
HUB

Scale

~ 10



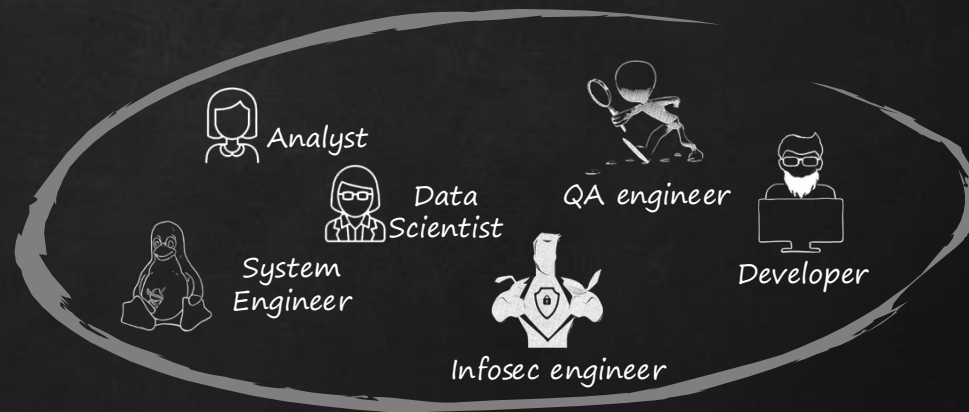
Teamlead

Technical
Capabilities



Зачем бизнесу нужен
тимлид

Современная кросс-функциональная команда разработки



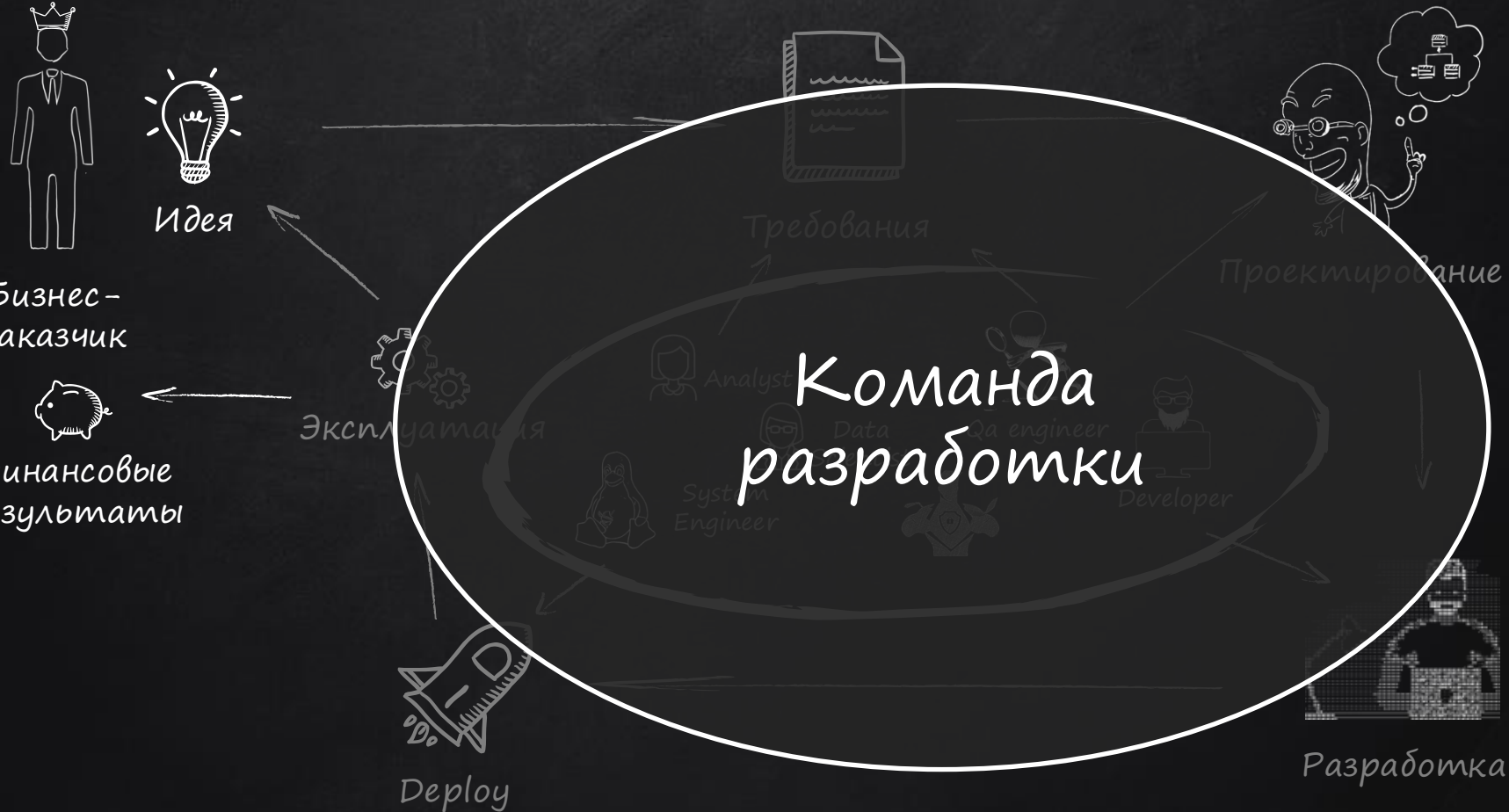
Современный процесс разработки



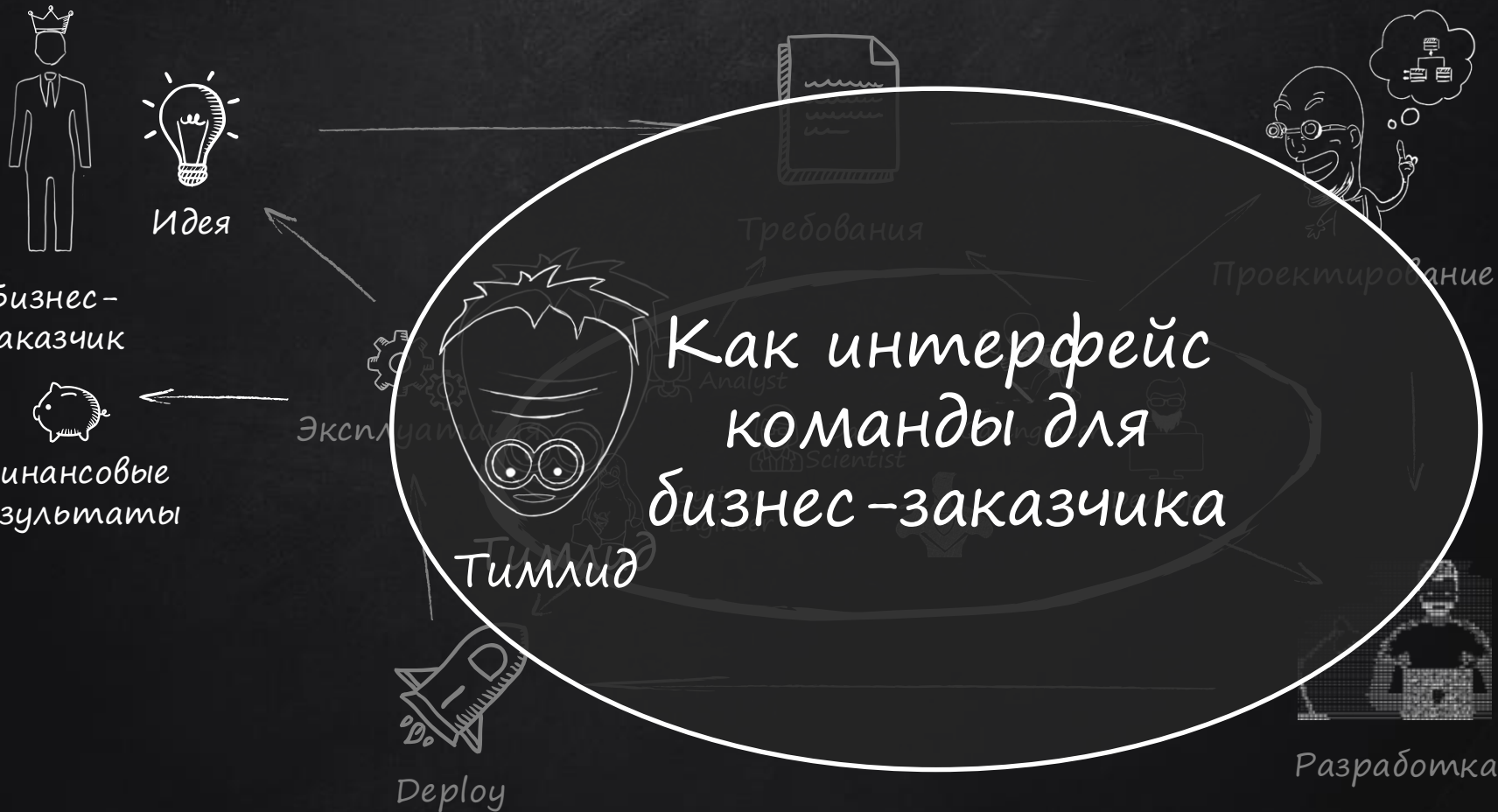
+ Заказчик



Идеальная команда заказчика



Тимлид





Зачем это нужно
самому Senior Engineer



Как я себе ответил 10 лет назад



Как я себе ответил 10 лет назад

- X Получить больше влияния на конечный результат как в качественном, так и в количественном выражении



Как я себе ответил 10 лет назад

- X Получить больше влияния на конечный результат как в качественном, так и в количественном выражении
- X Улучшить процессы разработки внутри своей команды



Как я себе ответил 10 лет назад

- X Получить больше влияния на конечный результат как в качественном, так и в количественном выражении
- X Улучшить процессы разработки внутри своей команды
- X Повысить уровень total compensation



Что почитать тимлиду

- Статья по моему докладу на Teamlead Conf 2021 - bit.ly/solidTeamlead
- Моя статья "Как стать тимлидом" - bit.ly/growth2Teamlead
- Мое выступление "Культура разработки глазами тимлида" на Codefest - youtu.be/tv9Qs-038t8
- Моя статья "О лидерстве" - bit.ly/aboutLeadership
- Моя статья "О мотивации" - <https://bit.ly/aboutMotivation>
- Сайт Teamlead Roadmap - tlroadmap.io/





Что там после
тимлида



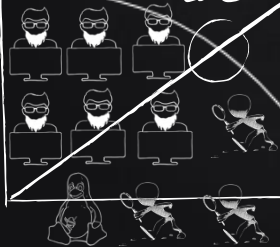
Engineering Manager

Process
Orientation

South
HUB

Scale

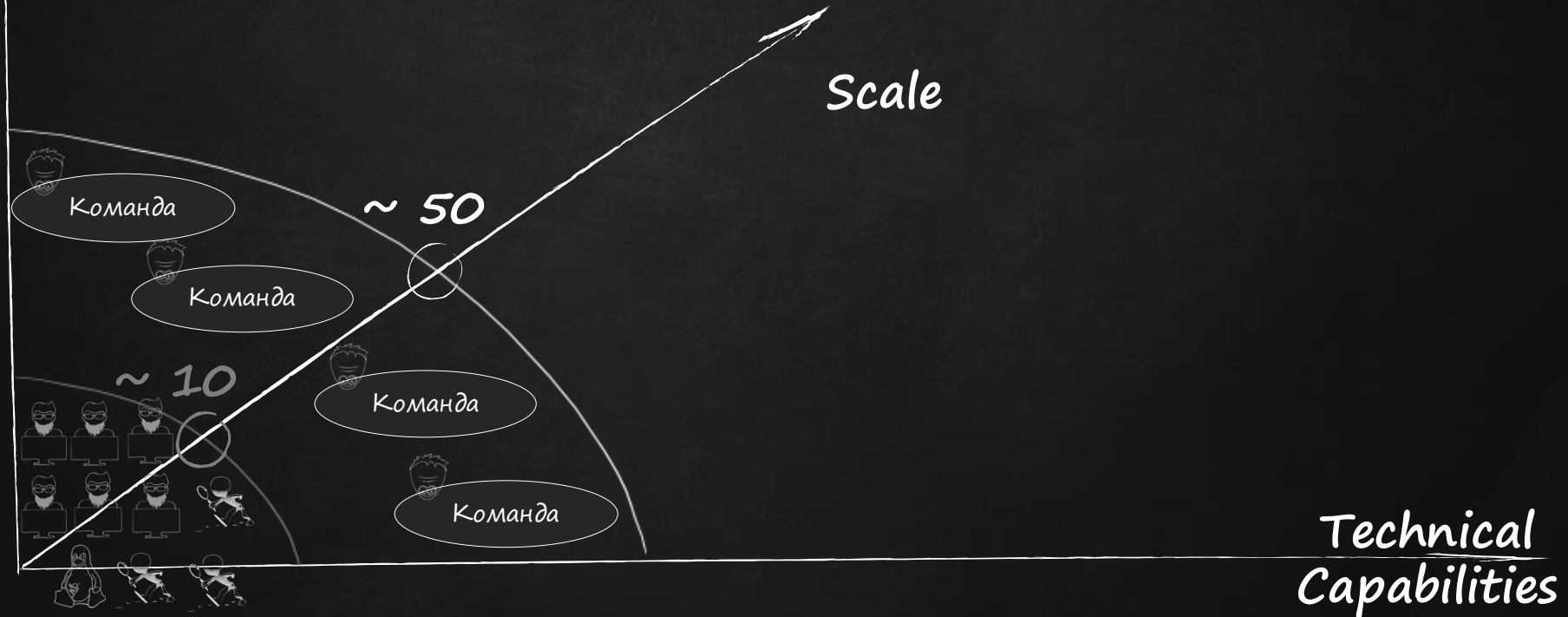
~ 10



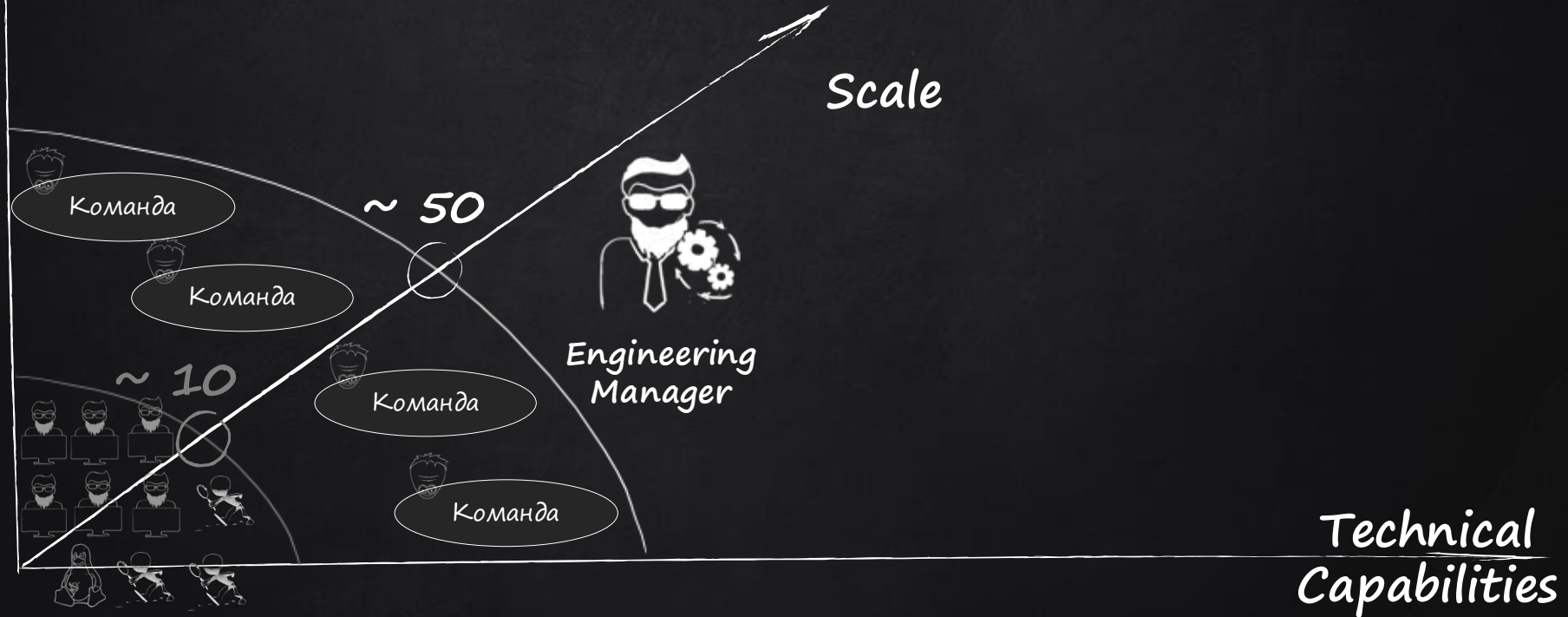
Teamlead

Technical
Capabilities

Process Orientation



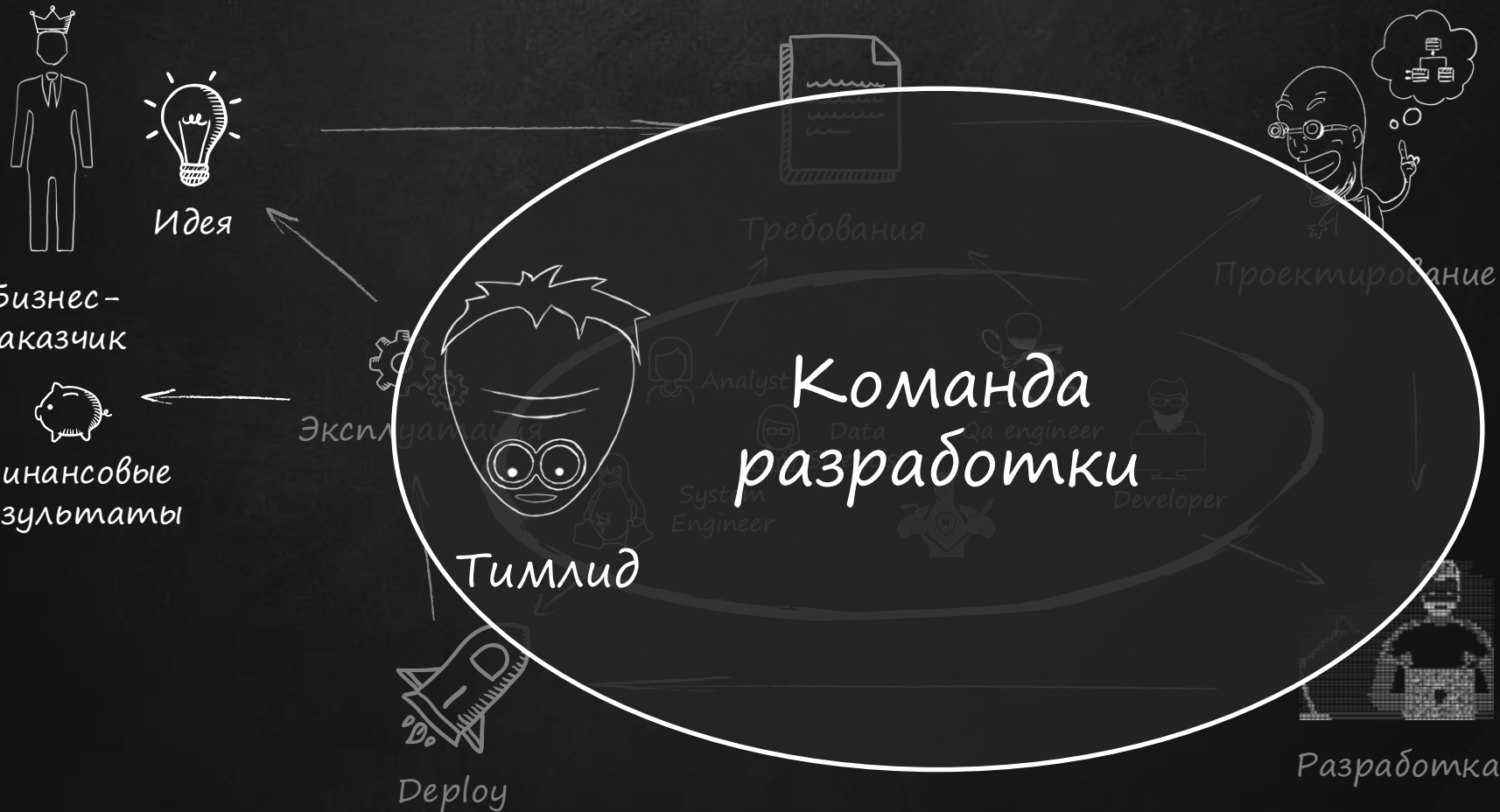
Process Orientation



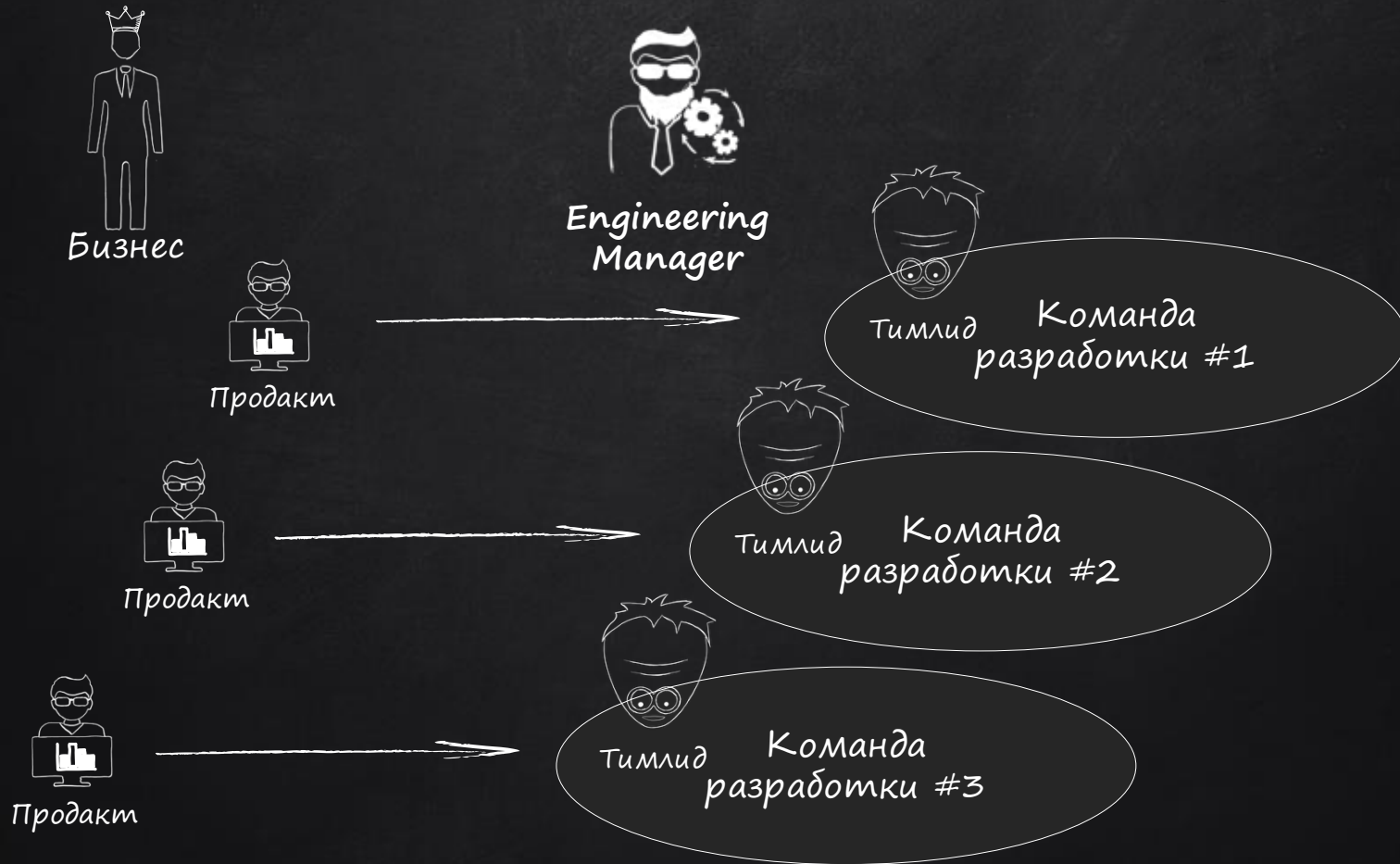


Зачем бизнесу нужен
Engineering Manager

Единица масштабирования – команда



Масштабирование разработки





Что нужно знать и уметь
Engineering Manager



Что нужно знать и уметь Engineering Manager

- X Инженерные навыки и практики — это его база, которую он принес с позиции инженера



Что нужно знать и уметь Engineering Manager

- X Инженерные навыки и практики — это его база, которую он принес с позиции инженера
- X Понимание бизнеса — важно, что он понимает зачем работает эта команда или группа команд, как выглядит конечный продукт для пользователей и автоматизируемый бизнес-процесс



Что нужно знать и уметь Engineering Manager

- X Инженерные навыки и практики — это его база, которую он принес с позиции инженера
- X Понимание бизнеса — важно, что он понимает зачем работает эта команда или группа команд, как выглядит конечный продукт для пользователей и автоматизируемый бизнес-процесс
- X Понимание как правильно выстраивать delivery процессы — тут важно отметить, что без этого пункта скорее всего execution будет западать



Что нужно знать и уметь Engineering Manager

- X Инженерные навыки и практики — это его база, которую он принес с позиции инженера
- X Понимание бизнеса — важно, что он понимает зачем работает эта команда или группа команд, как выглядит конечный продукт для пользователей и автоматизируемый бизнес-процесс
- X Понимание как правильно выстраивать delivery процессы — тут важно отметить, что без этого пункта скорее всего execution будет западать
- X Понимание как работать с людьми — команды состоят из людей и их взаимоотношений, поэтому от этого уйти тоже не получится:)



Что почитать Engineering Manager

- Выступление на Teamlead Conf 2018 как раз про масштабирование разработки “Рост команды на порядок” – youtu.be/UUnM8_-PXt0
- Статья «Рекомендации техническим руководителям» – bit.ly/techManagerTips
- Обзор книги “The Art of Leadership: Small Things, Done Well” – bit.ly/32cooW9
- Статья “Эволюция процессов в привлечении Tinkoff” – bit.ly/3omiQC4
- Про управление продуктами и проектами – bit.ly/projectsAndProducts



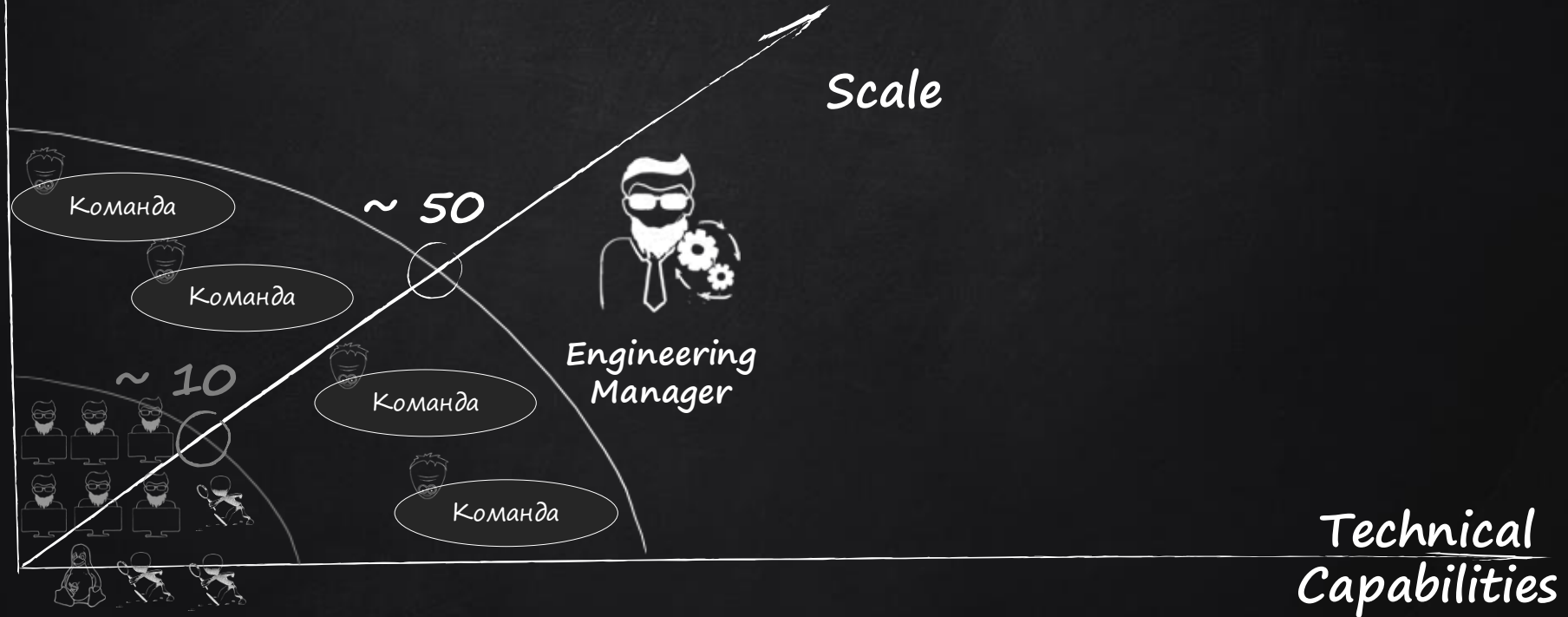


Что там после
Engineering Manager

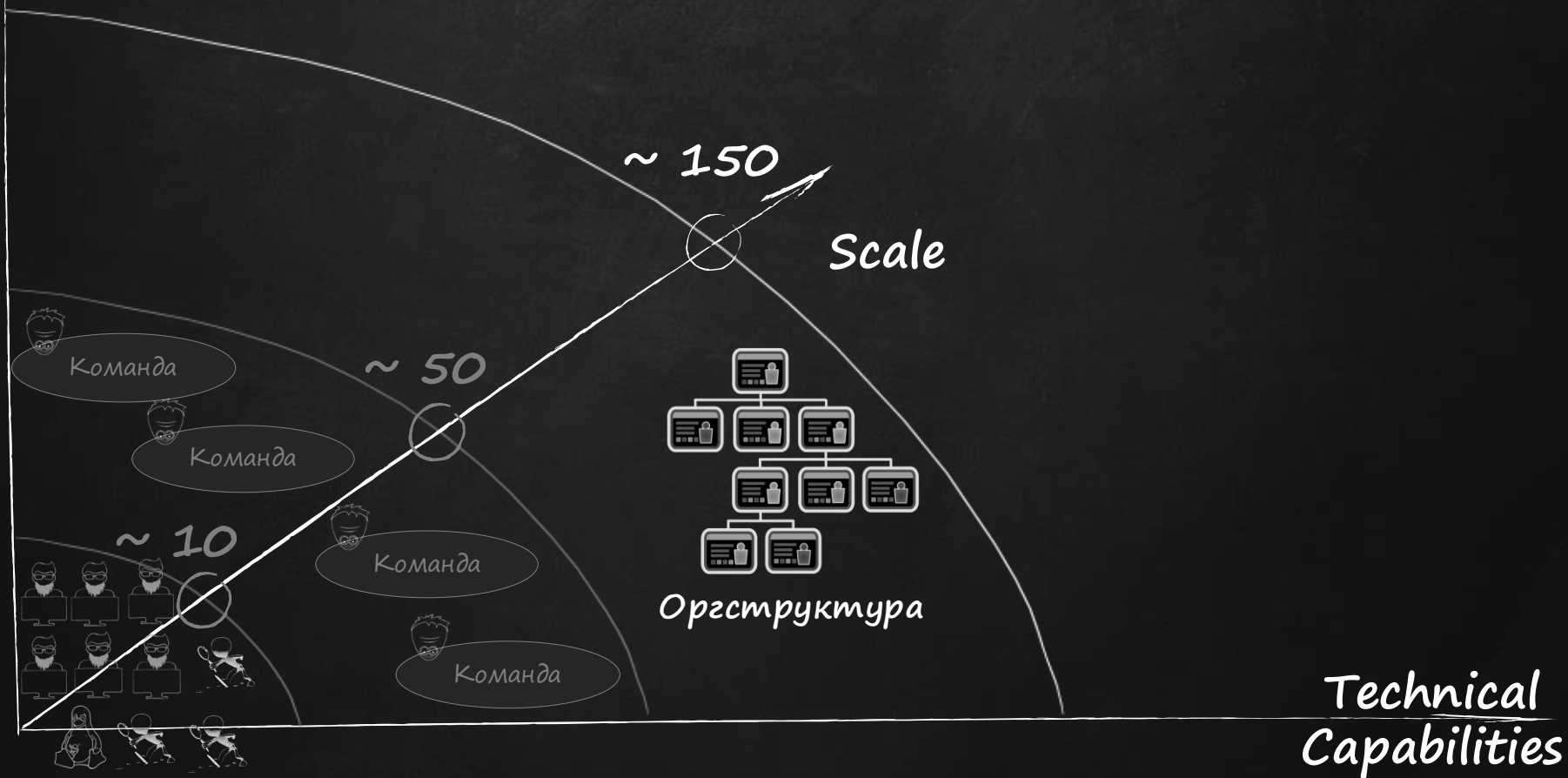


CTO

Process Orientation



Process Orientation



Process
Orientation

Delivery
manager



~ 150

~ 50

~ 10

Команда

Команда

Команда

Команда



Оргструктура

Technical
Capabilities

Process
Orientation



Delivery
manager

South
HUB

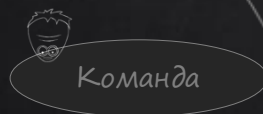
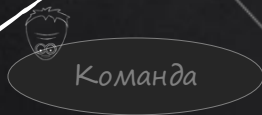
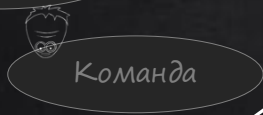
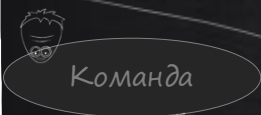
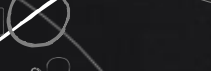
~ 150



~ 50



~ 10



Оргструктура



Architect

Technical
Capabilities

Process
Orientation



Delivery
manager



All-in-one
CTO

~ 150

~ 50

Команда

Команда

~ 10

Команда

Команда



Оргструктура



Architect

Technical
Capabilities

South
HUB



Что нужно знать и
уметь СТО



Что нужно знать и уметь СТО

X Умение выстроить Technical Leadership на уровне всей компании



Что нужно знать и уметь СТО

- X Умение выстроить *Technical Leadership* на уровне всей компании
- X Умение организовать сложное взаимодействие большого количества команд – например, можно использовать подход приведенный в *Team Topologies* (*stream-aligned, platforms, enabling, complicated teams*)



Что нужно знать и уметь СТО

- X Умение выстроить Technical Leadership на уровне всей компании
- X Умение организовать сложное взаимодействие большого количества команд – например, можно использовать подход приведенный в Team Topologies (stream-aligned, platforms, enabling, complicated teams)
- X Умение выстроить технологическую стратегию компании



Что почитать CTO

- Книга "A Seat at the Table: IT Leadership in the Age of Agility" - bit.ly/seatForCTO
- Обзоры книги «Team Topologies» в 3 частях:
 - Teams as means of Delivery - bit.ly/teamtop1
 - Team Topologies that work for flow - bit.ly/teamtop2
 - Evolving team interactions for innovation and rapid delivery - bit.ly/teamtop3
- Книга "Technology Strategy Patterns" - bit.ly/3hTx6xA
- Книга "The Art of Leadership: Small Things, Done Well" - bit.ly/32cooW9
- Книга "Digital Transformation Game Plan" - bit.ly/2DGiOLE
- Статья про масштабные изменения в процессах разработки мобильного банка Tinkoff - bit.ly/mobileBankEvolution

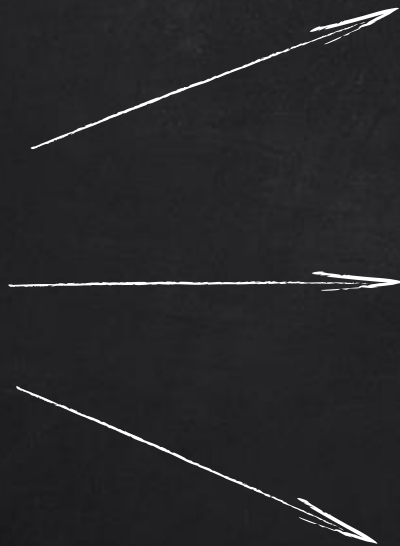




Как выглядит роль СТО
в крупных компаниях



All-in-one
CTO



CIO



CTO



VP of
Engineering



All-in-one
CTO



CIO



CTO



VP of
Engineering



All-in-one
CTO



CIO



CTO



VP of
Engineering



All-in-one
CTO



CIO



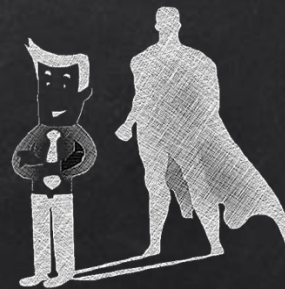
CTO



VP of
Engineering



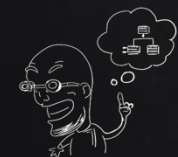
Как это устроено у
нас в Tinkoff



CIO

South
HUB

IT страхования



CTO



Head of
delivery

IT инвестиций



CTO



Head of
delivery

IT SME



CTO



Head of
delivery

...

Инфраструктура



CTO



Head of
delivery



Как эти роли соотносятся
с жизненным циклом
организации

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

Startup

Growth

Maturity

Decline

Этапы развития

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

Startup

Growth

Maturity

Decline

Переломные
моменты

Этапы развития



Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

Startup

Growth

Maturity

Decline

1

Этап
стартапа

- Нечеткие цели
- Высокие творческие возможности

Этапы развития

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

Startup

Growth

Maturity

Decline

② Этап
коллегиальности

- Определение миссии и стратегии развития
- Неформальные коммуникации и структура
- Высокие обязательства

Этапы развития

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

Startup

Growth

Maturity

Decline

3

Этап
формализации
структуры и
управления

- Стабилизация роста
- Формализация ролей и правил
- Стабилизация структуры
- Акцент на эффективность

Этапы развития

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

Startup

Growth

Maturity

Decline

4

Этап
усложнения
структуры

- Замедление роста и структурные изменения
- Диверсификация рынков
- Децентрализация управления

Этапы развития

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

Startup

Growth

Maturity

Decline

5

Этап
упадка

- Падение выручки
- Высокая текучесть кадров
- Нарастание конфликтов
- Централизация

Этапы развития

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

Startup

1 Этап стартапа

- Нечеткие цели
- Высокие творческие возможности

Growth

2 Этап коллегиальности

- Определение миссии и стратегии развития
- Неформальные коммуникации и структура
- Высокие обязательства

Maturity

3 Этап формализации структуры и управления

- Стабилизация роста
- Формализация ролей и правил
- Стабилизация структуры
- Акцент на эффективность

4 Этап усложнения структуры

- Замедление роста и структурные изменения
- Децентрализация управления
- Диверсификация рынков

Decline

5 Этап упадка

- Падение выручки
- Высокая текучесть кадров
- Нарастание конфликтов
- Централизация

Этапы развития

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

1 Этап
старта



Teamlead
или
Startup
Coder

Этапы развития

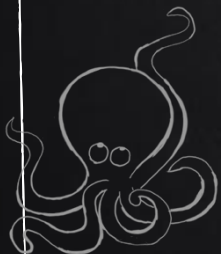
Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

1 Этап
стартапа

2 Этап
коллегиальности



Teamlead
или
Startup
Coder



Engineering
Manager

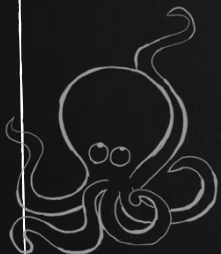
Этапы развития

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

1 Этап
стартапа



Teamlead
или
Startup
Coder

2 Этап
коллегиальности



Engineering
Manager

3 Этап
формализации
структуры и
управления



All-in-One
CTO

Этапы развития

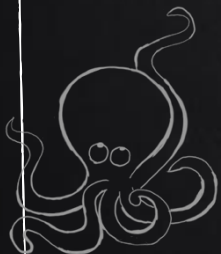
Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

1

Этап
стартапа



Teamlead
или
Startup
Coder

2

Этап
коллегиальности



Engineering
Manager

3

Этап
формализации
структуры и
управления



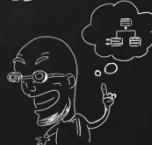
All-in-One
CTO

4

Этап
усложнения
структуры



CIO



CTO



VP of
Engineering

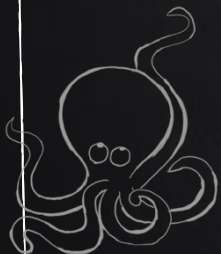
Этапы развития

Количественные показатели деятельности организации



South
HUB

1 Этап
стартапа



Teamlead
или
Startup
Coder

2 Этап
коллегиальности



Engineering
Manager

3 Этап
формализации
структуры и
управления

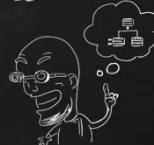


All-in-One
CTO

4 Этап
усложнения
структуры



CIO



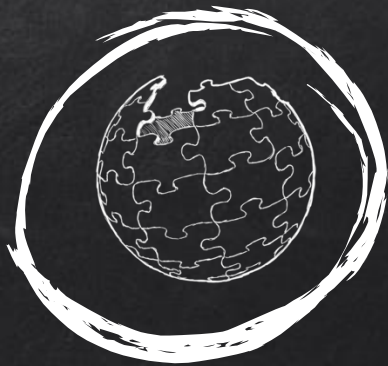
CTO



VP of
Engineering

5 Этап
упадка

Этапы развития



Источники для изучения

○ Teamlead

- Статья по моему докладу на Teamlead Conf 2021 - bit.ly/solidTeamlead
- Статья "Как стать тимлидом" - bit.ly/growth2Teamlead
- Выступление "Культура разработки глазами тимлида" на Codefest - youtu.be/tv9Qs-038t8
- Статья "О лидерстве" - bit.ly/aboutLeadership
- Статья "О мотивации" - <https://bit.ly/aboutMotivation>
- Сайт Teamlead Roadmap - tlroadmap.io

○ Engineering Manager

- Выступление на Teamlead Conf 2018 как раз про масштабирование разработки "Рост команды на порядок" - youtu.be/UUnM8_-PXt0
- Статья «Рекомендации техническим руководителям» - bit.ly/techManagerTips
- Обзор книги "The Art of Leadership: Small Things, Done Well" - bit.ly/32cooW9
- Статья "Эволюция процессов в привлечении Tinkoff" - bit.ly/3omiQC4

○ CTO

- Книга "A Seat at the Table: IT Leadership in the Age of Agility" - bit.ly/seatForCTO
- Обзоры книги «Team Topologies» в 3 частях:
 - Teams as means of Delivery - bit.ly/teamtop1
 - Team Topologies that work for flow - bit.ly/teamtop2
 - Evolving team interactions for innovation and rapid delivery - bit.ly/teamtop3
- Книга "Technology Strategy Patterns" - bit.ly/3hTx6xA
- Книга "Digital Transformation Game Plan" - bit.ly/2DGi0IE