



Как стать менеджером в ИТ

Ваши первые шаги на пути руководителя

Слава Панкратов

Александр Орлов

2009

Оглавление

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Предисловие | 3 |
| Про что эта книга | 4 |
| Зачем вы работаете? | 5 |
| Что такое менеджер? | 10 |
| Пути роста в ИТ | 12 |
| Всем ли быть ПМами? | 15 |
| Стратегия движения: выбор компании | 20 |
| О назначении менеджеров со стороны | 24 |
| Успешная компания это не всегда успешный проект | 26 |
| Каким компаниям хорошо в кризис? | 28 |
| Влияние начальника | 29 |
| Кем будем управлять? | 33 |
| Что будет ждать в начале? | 39 |
| Качества менеджера | 42 |
| О знании английского языка | 45 |
| О письмах | 47 |
| О публичных выступлениях | 49 |
| Об умении слушать и разрешении конфликтов | 51 |
| Работа над собой | 53 |
| Заключение | 58 |
| Вопросы и ответы | 59 |
| Путь самурая: путь инженера в менеджеры проекта | 102 |
| Игры в ИТ для менеджеров, программистов, заказчиков, больших боссов и компаний | 105 |

Предисловие

Когда мы решили создать тренинг «Как стать менеджером в ИТ», то даже не предполагали, какую аудиторию он соберет. Результаты нас удивили. На тренинг после первого анонса записалось 270 человек. В сам момент проведения тренинга в интернете его слушали 145 человек. Запись тренинга на текущий момент скачали около 2000 раз. Такое ощущение, что тема попадания в менеджеры волнует людей довольно сильно.

В то же время литературы, которая бы освещала этот вопрос, нет. Есть масса книг про то, как стать менеджером вообще, но чего-то применительного к ИТ индустрии, тем более к отечественной ИТ индустрии – нет. Мы решили закрыть этот пробел. Мы в свое время стали менеджерами, проработали не один и не два года, руководя людьми. Видели взлеты и падения коллег-менеджеров. Сейчас, занимаясь тренинговой и консультационной деятельностью, видим еще больше.

В этой книге мы делимся своим опытом и опытом своих коллег, рассказываем, что важно, через что прошли мы сами, и что может помочь вам, чтобы стать менеджером и удержаться на этой должности первое время.

Как читать эту книгу? Можно читать с любого места, с любой главы – материала много, и он в достаточной мере независим. Но хотелось бы обратить ваше внимание на очень важный момент. Совершенно не важно, что вы читаете, сколько вдумчиво и как часто. Важно какие действия вы предпринимаете по результатам прочитанного. Если никаких действий вы не предприняли – значит зря читали. Поэтому, берите в руки карандаш, ручку, маркер – что удобно, и приготовьтесь записывать план действий. План ваших действий.

Теория без практики губительна, практика наоборот оздоравливает.

Если по результатам прочтения и воплощения плана в жизнь у вас появится желание поделиться с нами своими результатами – всегда будем рады прочесть ваши письма. Пишите на pankratov@stratoplan.ru и orlov@stratoplan.ru. Туда же присылайте свои отзывы, мы всегда рады общению со своими слушателями и читателями.

Удачных вам действий!

Слава Панкратов и Александр Орлов

Про что эта книга

Что, делают менеджеры в сфере информационных технологий? Кто-то говорит, что это управление проектами, некоторые утверждают, что это создание или сопровождение программ. Будем разбираться.

Различные типы ИТ компаний. Понятие менеджера меняется в зависимости от того, какая у вас компания. От компании к компании и от проекта к проекту, но об этом ниже. Если вы раньше плотно не изучали управление проектами, то моделей систем управления проектами существует несколько. Бывают проектно-ориентированные организации. Бывает, что в организации принята матричная структура управления. В зависимости от того, какая компания, от того, какую роль играет внутри менеджер, сама роль «Менеджер проекта», или «ИТ менеджера» меняется.

Что ждут от менеджеров руководители департаментов, руководство компании, подчиненные менеджера? Менеджер проекта – это человек, который стоит уже не в самом низу, но еще и не сверху. У него очень сложная и многоплановая роль. У него самого есть определенные ожидания:

- от людей, которые над ним
- от его коллег, которые рядом с ним
- от подчиненных, за которых он отвечает

Менеджер – тот человек, который за что-то отвечает, который кем-то и чем-то руководит. А не просто человек, который командует.

Какие проблемы ждут начинающего менеджера? В первую очередь этот переход или перелом происходит в голове – переход от понимания инженера к пониманию менеджера. К пониманию, что нужно сделать, чтобы стать менеджером.

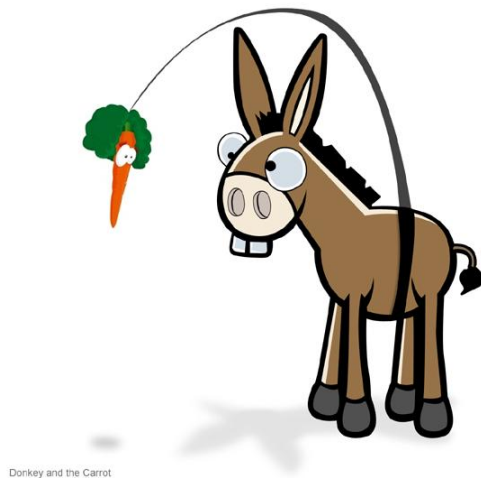
Качества людей, которые выдвигают их в руководители. Что нужно внутри? Эти качества можно развивать. Эти качества – как хорошие и плохие привычки, как мышечная сила. Все это можно развивать. Но делать это нужно осознанно. И прежде всего нужно понимать, какие качества тебе нужны.

Типы людей, которыми вы будете руководить. Очень простая и понятная типология людей, без тяжелых психологических терминов. С чем вам придется столкнуться. Надо понимать и применять на практике понимание, что все люди разные.

Основные пути роста менеджера в отечественной ИТ индустрии. Как люди поднимаются, как люди «выходят». Что происходит, когда хороший программист становится менеджером.

Что нужно сделать, чтобы стать менеджером – по шагам.

Зачем вы работаете?



Зачем вы работаете? Задайтесь этим вопросом. Понятно, что нам всем нужны деньги. В данный момент, если заниматься уборкой помещений, вы будете зарабатывать ничуть не меньше. Имеется в виду, не ходить мыть окна, а быть бригадиром трех-четырех уборщиков.

Можно открыть маленькую прачечную, это очень небольшие вложения денег. Можно открыть маленький ларек по продаже газет и зарабатывать не меньше. Давайте зададимся этим простым вопросом: зачем мы работаем?

Вы уверены, что именно то, что вы сейчас делаете, принесет вам достаточно денег? Ключевое слово – достаточно. У вас есть цели? Планы прописаны? К сожалению, нас не учат в школах и институтах ставить жизненные цели и писать жизненные планы. У человека, лишенного денежной мотивации, и планы такие: \$3,000 в месяц. Это хороший план, слов нет. Но вот сейчас курс доллара вырос в 1.5-2 раза. Что с вашим планом? Он тоже улетит вместе с курсом доллара?

С какого перепугу? Это всего навсего деньги. Планы должны быть менее привязаны к деньгам. Распишите, что такое «достаточно» для вас. Определенный уровень жизни? Семья? Одна либо две квартиры? Одна либо две машины? Возможность помогать родителям? Иметь работу, при которой вы сможете с семьей два раза в год ездить отдыхать? Распишите свои пожелания, свои планы на год-два.

И теперь посмотрите. То, что вы сейчас делаете, покрывает все ваши желания?

Мы не говорим сейчас о том, что в графе «машина» должно быть написано BMW X5, а в графе отдых «Куршавель». Распишите свои нормальные пожелания. Задумайтесь – то, что вы делаете сейчас, принесет вам достаточно денег на покрытие этих желаний?

Давайте посмотрим с другой стороны. В мире наступила глобализация. Процессы аутсорсинга двигаются. Рабочий труд в Индии дешевле чем у нас. В Китае еще дешевле. Сейчас наступил кризис, и ближайшие несколько лет мы будем расхлебывать его последствия. Давайте посмотрим, что сейчас будет происходить.

Уже сейчас программиста проще взять в Китае. Практически всегда и для любых областей за редким исключением, где вы, например, должны работать с определенным заказчиком, сидеть у него. Либо вы делаете софт для атомных станций – конечно, не везде можно нанять китайского программиста. Но для усредненной разработки программиста можно взять в Китае или Индии.

Отечественные программисты бьют себя в грудь: «мы же лучше». Давайте понимать, взять пять, которые бьют себя в грудь, либо взять пятнадцать, которые, допустим, даже ниже классом, а под деньгам стоят столько же – эти 15 сделают столько же, более управляемо и лучше.

Находясь в позиции разработчика или тестировщика, то есть специалиста и исполнителя, вы всегда должны ощущать: **за вами стоят индусы и китайцы.**

То, что можно легко вынести в аутсорс, будет легко выноситься. Кто не верит – посмотрите по сторонам. Кто сейчас работает, например, дворниками? Кто сейчас работает в морге? Если кто-то был за границей, обратили внимание, кто там на подработках? Например, из Украины много людей едет на подработки в Польшу. Поляки едут в Германию. Находясь в Штатах, в ресторане обращаешь внимание – в обслуживающем персонале практически нет американцев. В основном, мексиканцы. (Прим.: речь идет о Калифорнии и округе Колумбия.)

Поймите простую вещь: если кого-то можно нанять за меньшие деньги, бизнес это сделает. Это одна из его задач – сокращение расходов.

Есть такая уверенность в нас во всех, что мы все стремимся так или иначе стать лучшими в своем деле. Давайте поймем, что это значит – лучшими в отрыве от перфекционизма, который нам прививался в ВУЗах.

Что это означает на практике – быть лучшим?

Во-первых, зачем нам нужно становиться лучшим в своем деле? Тот, кто впереди, зачастую получает более интересную работу, более высокооплачиваемую должность, просто более высокую зарплату.

Тонкий момент: лучший в чем-то – это не обязательно номер один. Понимая, что вокруг них находятся специалисты примерно одного уровня, люди зачастую *отказываются* от борьбы, от идеи действительно стать лучшими в своей профессии, в своем деле. Почему? Потому что вокруг меня и так тысяча человек. ВУЗ в год выпускает десять тысяч студентов. Зачем мне бороться, зная, что я в лотерее «1 из 10,000».

Во-вторых, давайте разберемся, *кто такой лучший*. Ответьте для себя на следующий вопрос. Возьмите ручку и листик. Не можете ответить прямо сейчас – ставьте себе жирный красный знак вопроса: «почему я не могу дать ответ на этот вопрос прямо сейчас?» Итак, вопрос: **кто сейчас лучший в вашем деле?**

Что вы делаете? Вы тестировщик, программист или менеджер проекта, руководитель офиса разработки. **Есть сейчас для вас лучший в вашем деле? Чем он лучше вас? И где он сейчас работает?**

Обратите внимание на последний вопрос. Если вы работаете с этим лучшим человеком в одной компании, в одной отрасли – это уже хорошо. Если я, например, знаю, что есть лучший топ-менеджер, но он работает в Walt Disney, я очень сильно задумаюсь: почему я как менеджер не работаю хотя бы в этой же отрасли? Такие вопросы всегда должны быть в голове.

Как понять, зачем я работаю? Вопрос сравнимый с вопросом «зачем я живу?» Попробуйте записать свою миссию в компании и текущей профессии. Миссия – понятие абстрактное. **Просто запишите свою цель.** Например: *я хочу стать лучшим тестировщиком в компании ABC.* Это очень хорошая миссия и в профессии, и в компании. Или: *я хочу быть одним из десяти наиболее упоминаемых и цитируемых тестировщиков или менеджеров проектов.* Или: *я хочу стать в своей компании руководителем практики разработки (или руководителем департамента управления проектами).*

Это – цель. Пока ее нет, выражаясь образно, вы «сидите на попе ровно». **Пока цель не обозначена, все ваши цели выливаются в деньги.** Цель нужна, иначе непонятно, зачем вы ходите на работу. Пока у вас нет цели стать лучшим, стать номер один, стать следующим, стать проджект менеджером, единственная ваша цель – получить следующую зарплату. И получить следующую зарплату больше чем предыдущую.

Попробуйте расписать свою миссию. Если вы совсем линейный специалист (тестировщик или разработчик), у вас эта цель может быть многоступенчатой:

- стать ведущим тестировщиком
- стать тест менеджером
- стать бизнес аналитиком или проджект менеджером

Чтобы четко описать свою миссию в компании, попробуйте описать свой рабочий день через три года или через пять лет. Не пытайтесь заменить расписывание на бумаге представлением в голове. Это не работает, если просто представить. Об этом говорят все психологи, об этом говорят и Кови, и Архангельский. **Запишите.** Когда вы начинаете писать, то вы начинаете это прорабатывать в голове на принципиально новом уровне.

Попробуйте описать ваш рабочий день через три года: *Я пришел на работу. У меня во Входящих 150 писем. Меня ждут люди. Телефон разрывается.* Это ваш рабочий день через три года?

Или: *Я вхожу в офис. Я здороваюсь с людьми. Я пью чай. Спокойно, не торопясь, проверяю почту. Открываю свой блокнот, пока грузится компьютер, и просматриваю свой список задач на неделю и на день.*

Постарайтесь четко это прописать. Как только вы себе это представите, вы поймете к чему вы стремитесь.

Попробуйте применить **метод эпитафии** к своей работе. **Что останется после вас в этой компании или в этой профессии?** Будут ли про вас вспоминать? В некоторых проектах Яндекса встречается код «самого Сегаловича» (Прим.: Сегалович – технический директор Яндекса). Даже если он уйдет из компании или отойдет от дел, после него в компании останется рабочий код. После него в компании останется описание алгоритмов. После него в компании осталось формирование определенных принципов, на которых уже более 10 лет все работает. Многие ли из нас могут похвастаться сформулированным принципом, который просуществовал 10 лет?

Аналогично и в профессии - останется ли что-то после вас? Задумайтесь: если завтра вы встанете со своего места и уйдете, и про вас никто не вспомнит, наверное, это было не самое классное место вашей работы.

Попробуйте, поначалу это не очень просто. Заведите себе отдельный блокнотик, тетрадку в клеточку. Настоятельно рекомендуем делать это не электроном виде, а в тетрадке и с ручкой. Пишите и переписывайте.

Как только вы начнете это понимать – вы вышли на принципиально отличный уровень управления своей карьерой. Вы начинаете ехать на велосипеде уже с открытыми глазами. До этого вы ехали и тыкались в стенки, что-то «бздынькало», отъезжали в сторону, где-то падали, поднимались, ехали

дальше, если не остались лежать... Теперь вы начинаете просто открывать глаза. Это очень простой и действенный метод.

Итак, кто такой лучший, и как попасть в лучшие? На самом деле, в любой профессии, лучших – единицы. Лучший – это либо финансово успешный, либо признанный эксперт. В любом случае, «лучшесть» – это что-то, что позволяет конвертировать ваш статус в деньги, либо во внимание, либо в предложение о работе и т.д.

Задумайтесь об этом. А теперь подумайте вот о чем. В ИТ много лучших и успешных? Гейтс (Microsoft), Джобс (Apple), Волож (Яндекс), Ашманов (экс-Рамблер)... – их единицы. Мы надеемся, что через пару лет люди добавят в этот список Панкратова и Орлова ☺. В любом случае, это будут единицы. Почему?

Если мы вспомним про шоу-бизнес, то сколько мы вспомним тех, кто на слуху (не важно, нравится или не нравится)? Если сядем и начнем записывать, то это будет двадцать певцов и певиц: Киркоров, Билан, Аллегрова... Эти люди все равно на слуху, нравится вам это или не нравится то, что они делают. Люди уровня Джобса это Майкл Джексон, Мадонна. В любом случае, вы назовете не три-четыре владельца или генерального директора компании, а вы назовете еще минимум десяток названий групп и людей.

Как вы думаете, почему вы не можете назвать так много успешных проджект менеджеров в ИТ? (Заметим, что проджект менеджеры – это те люди, которые делают эту отрасль.) Вся отрасль ИТ стремится к заменяемости людей и усреднению навыков.

Есть такая точка зрения, что ИТ, программирование – это творчество. Творческий программист – это самая страшная сущность, которая может присниться проджект менеджеру. Это страшные люди, ими очень сложно управлять.

ИТ – это производство. Да, где-то это исследования и разработка (research & development). Разработка, эксперименты и все равно производство. Сейчас нет исследований ради исследований. Еще пару лет назад крупные компании могли себе это позволить. Сейчас в этих компаниях эти направления закрывают и будут закрывать и дальше. Если research сам по себе ничего не дает development'у, он не нужен.

Есть долгосрочные исследования, и в крупных компаниях были на них деньги, но эти деньги закончились. Если есть деньги, то такие направления живут. Но надо понимать, что творческие исследования без результата в производстве никому в бизнесе не нужны.

И если ты творческий человек, то хорошо – сиди на кухне и расписывай тарелки. Но **на работу ты приходишь для того, чтобы зарабатывать деньги этой компании.** Если ты этой компании не зарабатываешь, то компания в тебе не заинтересована.

Если вы интересуетесь Формулой 1, то вы наверняка можете вспомнить громкие имена: Айртон Сенна, Михаэль Шумахер... при этом вы знаете много успешных механиков или слесарей, которые крутят гайки в момент пит стопа? Когда мы видим как болид Формулы 1 подлетает на пит стоп, его за какие-то секунды разувуют и обувают в новую резину, и он улетает дальше, то мы видим команду, внутри которой каждый – супер-профессионал. У этих людей навыки отточены до невозможности, до уровня непонимания того, что они делают. Если случается какой-то сбой, они моментально могут его устранить. Это люди высочайшего класса, но при этом, скорее всего, вы про них не знаете. Задумайтесь над этим. Это очень-очень противная мысль.

Поймите одну простую вещь. Для того, чтобы добиться успеха в том, что вы делаете – действительного успеха, который будет конвертироваться в должности, деньги, признание, приглашения куда-то – не обязательно быть «number one». Number one – единицы, особенно в ИТ.

Number one в ИТ – это миф. **Достаточно входить в топ 25% по каким-то трем, лучше четырем направлениям.**

Слава Панкратов: Я – неплохой тестировщик. Но я буквально сразу могу вспомнить пять людей, которые заткнули меня как тестировщика за пояс. Плюс я – неплохой менеджер. Я не скромничаю, это – то, что я понял на самом деле. Я – неплохой тестер и неплохой менеджер.

По обоим этим направлениям я точно вхожу в топ 25%. И я это стараюсь отслеживать. В сумме это давало возможность быть тем тест менеджером, который в любой момент времени найдет себе более высокооплачиваемую работу в течение двух дней.

Поймите все плюсы такой позиции. Во-первых, вы всегда работаете там, где вам интересно. Если вам не интересно, вы знаете, что вы можете встать и уйти. Более того, компания, в которой вы работаете, так же отдает себе в этом отчет.

Да, где-то вами могут остаться недовольны после вашего ухода. Но вы потом сможете нормально общаться с людьми, с которыми вы работали, потому что всегда приятно общаться с уверенным в себе человеком и профессионалом.

Зная, что вы и там и там в топ 25%, вы знаете, что вы один из немногих менеджеров, которые вот так легко могут найти себе хорошую и интересную работу в любой момент времени.

Просто задумайтесь над этим. Эта планка «лучший в профессии» должна быть в ваших планах действий. Это топ 25% по каким-то двум направлениям. Например: *неплохой тестер и неплохой менеджер*. Это то, что двигает вас в сторону успешности в профессии.

Что такое менеджер?



Что такое менеджер? Давайте расставим все точки над «ё».

Больше ответственности? Да. За что, вообще, платят деньги? Почему чем выше должность. Тем больше денег? Больше «головняка». **Больше ответственности.** Чем больше ответственности, тем больше на человеке лежит задач по принятию каких-то решений. **Чем больше решений он принимает, чем выше уровень и значение этих решений, тем больше денег этот человек приносит компании.**

Больше возможностей? Наверное, больше. Если вас не пугает «больше ответственности».

Больше влияния? Да, безусловно. Если у вас нет влияния, если вам дали только ответственность, но не дали возможности влиять, то вы очень однобокий менеджер. Спрашивают с вас больше, а влиять вы на это не можете. Это странно.

Больше геморроя? Откровенно говоря, да. Сильно больше!

Больше денег? Если честно, то когда как. Это зависит от того, насколько больше ответственности.

Посмотрите на картинку. Специалист – это на этой картинке Барт, тот, кто сидит сзади. Он понимает, что куда-то падаем или летим. Но он за спиной у менеджера, и ему еще интересно, куда летим-то. А менеджер – это Гомер. Это человек, который понимает: уже летим, уже падаем, уже несемся, уже deadline...

При этом, допустим, специалист видит, что опаздываем на полдня, и он думает: «ну, полдня – ерунда, я наверстаю, без проблем.» Менеджер же видит: у него десять подчиненных, каждый опаздывает на полдня, и он понимает: все, уже не попадаем ни в сроки, ни в deadline, ни во что.

На этой картинке менеджер сидит впереди. У него просто обзор больше, и поэтому он видит больше проблем.

Чем вообще менеджер отличается от рядового сотрудника? Есть одно ключевое отличие. **Рядовой сотрудник все делает сам, и тем самым он управляет одним ресурсом – только собой.** На этот ресурс он может достаточно прямо влиять.

С менеджером все сложнее. Наполеон Бонапарт как-то сказал: «Руководитель – человек, живущий надеждой». Руководитель что-то планирует, расставляет ресурсы, всех их всем обеспечивает. Но, тем не менее, совсем прямо он не может повлиять на достижение результата. Он может это сделать только через других людей, через другие ресурсы.

Многим людям не нравится термин «ресурсы». Когда было опубликовано интервью с заместителем директора по разработке Рамблера Алексеем Ишковым, люди на форуме www.it4business.ru разразились массой критики: «люди – это не ресурсы, люди – это личности». Это прекрасно, но когда вы эту личность пытаетесь перенести в план, на бумагу, вы же не переносите конкретного Васю Петечкина, который личность. Он не впишется в план никак со всей своей многогранностью. Вы переносите конкретный ресурс, который называется так же как Вася. Аналогично вы себя вставляете в любой план.

Авторы спешат заверить что слово «ресурс» в данной книге не несет в себя какой-то уничижительной окраски.

При этом люди не линейны. У них может меняться настроение. У них совершенно различные навыки и квалификации, которые со временем меняются. Мотивация падает и поднимается. Глаза загораются и тухнут.

И менеджеру нужно как-то все это отслеживать, чтобы весь этот пазл собирался и стремился к единому результату.

(По поводу нелинейности ресурсов и конкретно программистов настоятельно рекомендуем к прочтению статью Алистера Коберна «Люди как нелинейные и самые важные компоненты в разработке ПО».)

Итак, сотрудник все делает сам. Менеджер все сделать сам не может. Он делает все непрямо через остальных людей.

Пути роста в ИТ



Если вы в данный момент просто специалист и хотите двигаться дальше, то давайте поймем – куда? Какие есть вообще возможности роста?

Есть рост горизонтальный, или технологический:

Я выучу еще один язык программирования. Я разберусь с еще одной системой баг трэкинга. Я научусь строить индексированное представление в БД Oracle.

Супер! Но надо понять одну простую вещь. **Проекты делаются менеджерами.** За проект отвечает менеджер. Зарплата – это ответственность. Чем больше вы умеете в горизонтальной плоскости, тем проще вам будет найти работу рядовым специалистом. Разобрались с Informix Database Server, разобрались с Oracle – и если завтра вы будете искать работу администратором баз данных, то вам будет легче найти эту работу.

При этом за тот факт что вы умеете разбираться и с Oracle, и с Informix, и с MySQL, и с MS SQL, на новом месте вам больше платить не будут. Платить вам будут как Oracle Database администратору. В редких случаях вам будут платить еще немножко сверху, не в два-три раза больше, если на вас повесят еще что-нибудь.

Горизонтальный (или технологический) рост интересен. Более того, есть специалисты, которые не хотят идти наверх в менеджеры. Вот человек хорошо знает С, у него очень большая голова, но общаться с ним очень сложно. Не хочет он идти в менеджеры.

Так вот, технологический рост интересен до определенного этапа. При этом вы понимаете, что на то, чтобы изучить работу с еще одним сервером баз данных, требуется полгода, если делать это в фоновом режиме по отношению к основным работам. Для того, чтобы изучить еще один язык программирования вам требуется три месяца или полгода, чтобы начать делать на нем что-то осознанное.

При всем этом эти полгода вы могли бы потратить на то, чтобы получить на 20%, 30%, 100% большую зарплату. Вместо этого вы расширили себе количество мест работы, куда вы можете перейти (внутри компании или вне ее). Вам даже могут дать лишние \$100 за то, что вы такой эрудированный (мы верим, что вы работаете в хорошей компании, где HR отследит, что человек молодец, он стал больше уметь).

Но это не переход на зарплату в два раза больше. Потому что вы не стали решать больше головняков.

Второй тип роста – вертикальный, или карьерный. Рисков, нервов и головняков здесь больше. За них и платят. Вы можете понять, что риски и головняки это не ваше. Или что вы пока не готовы на это идти. Это не подвиг, что вы каждый день работаете на такой рискованной должности. Это не подвиг, это особенности работы.

Есть люди – саперы, они разминируют мины, вот у них работа рискованная. Там если что..., то мало не покажется, причем чисто физически. У нас в ИТ пока за срывы проектов не расстреливали. Может быть, во время войны такое было, но сейчас нет.

Поэтому – да, рискованно, да срывы и нервы. Ну, вас поругают, но это не так страшно как в школе или детском саду. Перед самим собой у вас будет понимание: **да, здесь я провалил.**

Тонкий момент – при первых шагах вертикального роста вам дадут больше ответственности зачастую без соответствующего увеличения полномочий.

Представьте, что вы приходите к своему руководителю и говорите: «Начальник, я хочу быть менеджером.» Какой из вас будет менеджер, начальник не знает. Потянете вы или не потянете, начальник тоже не знает. Но он руководитель дальновидный, он скажет: «Ок, давай попробуем.»

При этом дать вам какую-то реальную возможность принимать решения начальник еще побаивается. Потому что вы завтра что-нибудь такое примете, что мало не покажется никому. Начальник побаивается. Но дать вам что-то нужно.

Поэтому начальник даст вам больше ответственности: «Теперь ты отвечаешь за это направление и за это.» Но полномочий он вам не даст. Просто будет смотреть, что вы сумеете сделать. Это абсолютно нормальная ситуация.

Сразу делегировать полномочия сложно. Проще делегировать какие-то задачи на выполнение. Нельзя сказать, что это грамотно или правильно, но это распространенная ситуация – когда вы хотите двигаться, и на вас в первую очередь грузят ответственность. Будьте к этому готовы.

Если вы этого не осознаете, то в какой-то момент вы поймете, что вас где-то кинули. И вы начнете злиться на своего работодателя, на своего проджект менеджера, на всех. А злиться можно только на себя.

Это нормальная ситуация, когда вам скажут: «Теперь ты отвечаешь за работу команды.» При этом полномочий по найму персонала у вас нет. Полномочий по увольнению персонала у вас тоже нет. Полномочий по пересмотру зарплат тоже нет. Полномочий по выдаче или хотя бы назначению бонусов у вас тоже нет. Но «теперь ты отвечаешь за работу команды».

В американских комиксах часто обыгрывается ситуация, когда приходит новый менеджер и говорит: «Ребята, всем привет! С сегодняшнего дня я ваш новый менеджер.» И противные в этой

ситуации программисты говорят: «Ты меня уволить можешь? Нет. А зарплату снять? Нет. А бонус дать? Нет. Ну, и кто тебе сказал, что ты мой **менеджер?**»

Если вы решили двигаться, то **зачастую над вами все равно совершат эту ошибку передачи полномочий и ответственности**. Вам дадут больше ответственности и не дадут соответствующих полномочий. Это нормально, просто будьте к этому готовы и проговаривайте это со своим проджект менеджером, руководителем департамента или компании (в зависимости от того, кто вас двигает): «Ты мне ответственность дал? Но рычагов, за которые можно дергать не дал. Мне что делать? Как мне встать?»

В текущем положении дел на рынке труда рост компенсаций зачастую связан только с вертикальным ростом – это плохо, это тупик в плане развития рынка, многие наши зарубежные коллеги смеются над тем, что у нас понимают под «Менеджер проекта» (в США наших ПМ-ов называют более верно People Manager – Project Manager это тот, кто учился на менеджера проекта, работал как менеджер проекта и имеет опыт менеджера проекта, как хирург или юрист). Но это наш рынок – или вы принимаете его «специфику» или не принимаете – рынку на это плевать. Если в вашей компании компенсируют то, что вы становитесь умнее, если компания понимает, что знающий и грамотный человек может решать больше, может решать другие задачи, и соответственно этот человек должен получать другие деньги, это отлично. Но это часто очень сложно измеримо. Когда тебя назначили на следующую позицию, и теперь ты менеджер – это понятно. Теперь ты отвечаешь за вот этот кусок работы, за вот этих людей. Если же ты изучил, как строить какие-то хитрые хранимые процедуры, и сделал этот кусок своей работы, ты молодец. Но не факт, что ты теперь станешь делать всю работу даже на один процент лучше.

Эти два аспекта работы человека лежат в двух совершенно разных плоскостях. Во втором случае вроде бы надо человеку дать побольше денег, а насколько, зачем – непонятно. Просто сложно померить. Работодатель, может быть, и рад бы дать денег, но сложно померить сколько.

Всем ли быть ПМами?



Отдаете ли вы себе отчет, что такое проджект менеджер? Проджект менеджер – это не человек, который сует нос в код. Он может совать в код, но не обязательно. Классическое определение проджект менеджера это:

- Time
- Budget
- Customer satisfaction

Время, деньги, удовлетворение заказчика. При этом заказчика удовлетворяет вовсе не код, а решение его бизнесовых задач в определенное время – потом бывает уже просто не нужно. Проект

зачастую это какое-то расписание, какая-то стоимость и какая-то производительность команды (то есть, скорость выполнения проекта). На этих вещах танцуют проджект менеджеры.

Заметьте, мы нигде не говорим C# или C++. А часто задают вопрос, нужно ли быть техническим специалистом в качестве обязательного перехода в проджект менеджеры. Когда мы говорим о проекте, то проект это расписание, стоимость и производительность команды. Мы опять ничего не говорим про хранимые процедуры, базы данных и языки программирования. **Управление проектом – отдельная, рядом стоящая область знаний.**

Менеджер управляющий людьми, это People Manager, а не Project Manager, Первые тоже нужны, но скажите себе честно – готовы ли вы управлять людьми?

С менеджерами проектов случай вообще клинический. **Одни умеют делать проекты, другие нет.** Может быть, это генетическая предрасположенность как уровень каких-то «медиллоридов» у рыцарей Джедай, может быть, это внутренний настрой, но вы наверняка замечали следующую ситуацию. Общаешься с человеком, он раз опоздал на встречу, второй, третий. Ты говоришь: «Ну елки-палки, ну сколько можно?» А он тебе в ответ: «Ну что сделаешь, ну я вот такой.» Это клиника.

Человек, который говорит «я вот такой», оправдывая этим то, что он не делает что-то – это клиника. Наверняка психологи умеют это перебарывать, но наше мнение, что если человек сам не готов перестроиться и переключиться – это клиника. «Вот я такой» – это реактивность. Реактивные менеджеры не выживают в современном бизнесе. Сейчас нужна проактивность – упреждение ситуации, управление ситуацией, создание ситуации, а не реакция на ситуацию.

Аналогичная клиника с проджект менеджерами. Распространенная ситуация – сидит человек, работает. Вам нужно, чтобы он решил какой-то вопрос, о чем-то договорился. Приходишь, говоришь:

- Коля, ты договорился?
- Я написал письмо.
- И?

- Ну... они мне еще не ответили.

- И?

Я ведь не спрашивал, что ты сделал! Я ведь не спрашивал, сколько писем ты им написал. Восемнадцать? Ого! Молодец... Я спрашиваю, ты вопрос решил? Ответ – нет. Вот здесь надо быстро сказать «нет» и дальше резко и быстро думать как решить. Скажите в этом месте себе – что вам ближе, устроить тут же выяснение «почему?» или организовать ситуацию так, чтобы вопрос решился?

Если человек говорит, что он сейчас позвонит, завтра поедет, возьмет с собой какие-то конфеты, будет ими там всех кормить, уговаривать сделать – человек делает. Он сам понимает, что ответ – нет.

Если человек не понимает, что ответ – нет, он начинает объяснять, что он сделал:

- Я им написал.

- И чего?

- Они мне не ответили.

- И чего?..

- Я жду. Если они не ответят, я им еще раз напишу.

- И чего?!

Сейчас ответ – нет. Этим страдают большинство программистов. Подходишь к ним, спрашиваешь:

- Это когда будет сделано?

- Я сейчас как раз хранимку правлю.

Я ж тебя пока не спрашивал, чем ты занят. Я понимаю, что ты на работе занимаешься работой. Я не занимаюсь твоим микро-менеджментом, я не настолько тебе не доверяю. Я спрашиваю: «Ты сделал или нет?» Или: «Когда будет?»

- Ну вот мне бы еще надо посидеть-подебажить, а потом я пойду к дизайнерам поговорю...

Еще раз стоп. Я не спрашиваю про твои планы. Я спрашиваю: «Сделал или не сделал? Если не сделал, то когда?»

Это внутреннее понимание. Заметьте, что вопросы довольно противные, и иногда приходится вести себя довольно жестко: «Стоп, я тебя это не спрашивал. Я спрашивал совсем другое. Ответь, пожалуйста, на мой вопрос, а не на свой вопрос.»

У половины людей это есть в голове, у другой половины нет. Это клиника. Мы не говорим, что это не исправляется. Как раз правильному поведению и учит эта книга и еще пяток-десяток других, которые мы будем рекомендовать по ходу, причем совсем не про менеджмент. Но если этого нет, если этот вопрос «и чего?» не задается, то на данный момент это не менеджер.

Наверняка вы сталкивались с так называемым «фабричным производством» – компаниями уровня ЕРАМ, Luxoft, Exigen и др. Это **производство ПО**. Компания, в которой работает 1500 человек, и которая одновременно делает 60 проектов, это не наколенное изготовление поделок, не плетение корзинок. Это фабрика по производству. Да, внутри есть различия от проекта к проекту, бывают гибкие методологии, бывают тяжелые методологии, но в любом случае, **это производство**.

Работа менеджером проекта на «фабрике» может сыграть злую шутку. Если вы думаете пойти попробовать стать проджект менеджером и научиться, то эта тема тесно переплетена с тем, какие компании мы выбираем, чтобы пойти туда попробовать стать менеджером проекта.

Фабрика – это не всегда то место, где нужно становиться менеджером проекта. Там что хорошо? Там научат. Там всегда есть с кем посоветоваться. Есть процедуры по подготовке проджект менеджеров.

Компании заинтересована в том, чтобы люди становились проджект менеджерами. **Там хорошо учиться, но очень непросто работать**. И вот почему. Компании устроены по-разному. Есть компании проектно-ориентированные. Там за проект финансово отвечает проджект менеджер. Ему напрямую подчиняются программисты, тестировщики, дизайнеры, кто-то еще. При этом он в этом проекте – царь и бог. Он отвечает за проект. Он может казнить, миловать, нанимать, увольнять – все.

Нужно понимать, что далеко не во всех компаниях, все именно так. Во-первых, есть компании, где принята матричная структура. То есть, есть отдел разработки, отдел дизайнеров, отдел верстальщиков, отдел тестировщиков. И конкретный дизайнер в гробу тебя как менеджера проекта видел, ага...

В этой ситуации проджект менеджер идет в отдел разработчиков: «Дайте мне двух программистов, у меня для них вот такая работа.» Руководитель отдела смотрит: «Ну, вот Серегу мы тебе даем на 100%, а вот тебе Петя на 25%». Дальше проджект менеджеру дают одного целого тестировщика и трех тестировщиков на 25%, потому что один умеет писать какие-то скрипты, второй дизайнит тесты, а третий что-то еще. Точно так же он идет к фабричным дизайнерам, они ему там что-то рисуют. Потом к веб разработке, там что-то верстают.

И вот здесь надо понимать, что *менеджер непосредственно не руководит этими людьми*, которые участвуют в проекте. Он не может их уволить. Он не является их непосредственным руководителем в иерархии компании. То есть, у нас есть отдел каменщиков, отдел штукатуров, отдел маляров, и есть менеджер проекта, который строит и красит дом. Эти люди в принципе работают в проекте, их выделили, но они менеджеру проекта не подчиняются. Зачастую, если случаются какие-то конфликты, то их надо регать через руководителя департамента. Но ими надо управлять. Фигово, да?

Это не очень редкая структура, когда есть такие отдельные департаменты, и между ними нужно набрать ресурсов и делать проект. Так вот, на «фабрике» хорошо учиться. Проектная структура помогает учиться и где-то воспитывает ответственность, но у многих менеджеров проектов сносит крышу. Они начинают верить в то, что «я так сказал, значит, так все и будет».

Потом человек приходит в банк или другую подобную структуру, а там «я так сказал, так и будет» не работает. И тут у менеджера случается шок: «Как это? Я же написал, а они не сделали.» У человека шок. Дело стоит.

Если вы пойдете учиться на «фабрику», не дайте себе впасть в состояние «царь и бог». От этого сносит крышу. А за границами чистого ИТ (EPAM, Luxoft и других «фабрик») проджект менеджер – это часто переговорщик. Человек ходит и договаривается: «Давайте я у вас здесь возьму кусочек ресурса? А здесь давайте вот так?» А там, где идет разработка под-проекта, говорит: «Давайте я для вашего проекта вот это сделаю, а вы для нас вот это?» Это нормальная ситуация, особенно в крупных компаниях.

Нормальная взаимная зависимость это признак зрелости менеджера. Он понимает что это такое, как этим пользоваться и как в этих условиях работать.

Как понять, то ПМ – это ваше, и что надо идти в эту сторону? Попробуйте сделать парочку проектов для себя.

Например, сделайте простейший сайт. При этом, не сидите сами, не программируйте. Понятно, что вы сейчас можете сами скачать и установить CMS'ку (Прим.: Content Management System), отрихтовать, подкрутить. Так не делать не надо.

Попробуйте *придумать*: я сделаю сайт вот про это (про кошек, про собак, про аквариум и т.д.). Потом:

- Найдите деньги. Можете ради интереса потратить свои. Это не дорого, но вы многому научитесь. Вы почувствуете, как летят деньги и научитесь их тратить.
- Найдите исполнителей.
- Попробуйте проконтролировать их работу. Особенно, когда люди работают удаленно (а это сейчас распространенная ситуация). Знаете анекдот про колодец?

Приходят заказчику сдавать работу: огромный выкопанный колодец, и внизу светится фонарик. Заказчик говорит: «Ребята, вы чего построили?» – «Ну как же? Вот план.» План, действительно, расчерчен на миллиметровке. Заказчик говорит: «Уроды!», переворачивает план: «Я маяк заказывал.»

До сих пор люди делают что-то странное.

- Попробуйте всех этих людей собрать и запустить проект.
- И когда все закончится, попробуйте убедить себя в том, что все это того стоило.

Отделался? Наверное, второй раз вы на такое не соберетесь. Получаете от всего это кайф? Значит, ваше – пробуйте дальше.

Еще одно небольшое упражнение – возьмите листик и запишите:

- Сколько я буду получать через 1 год, через 3 года и через 5 лет? Три цифры.
- Под каждым пунктом запишите соответствующие указанной зарплате должность и уровень ответственности. Как вы думаете, кем надо быть, чтобы через год, три, пять получать вот такие деньги?

Возвращайтесь к этому плану раз в месяц. Можете повесить у себя над столом доску и записать план на ней. Время от времени будете поднимать голову и понимать, где вы и что вы делаете для достижения своих целей.

В одном из наших тренингов слушатель в домашнем задании написал, что он не может сформулировать планы на 1, 3, 5 лет, потому что «вокруг все плохо и от меня ничего не зависит».

Эта позиция – позиция «нытика» – самый страшный барьер на пути в менеджеры. В менеджеры «нытиков» стараются не назначать. **В этой жизни вам никто ничего не должен.** Добро пожаловать в реальность. Можешь сделать – сделай, не можешь, отвали в сторону и не загораживай. За тобой уже стоит вежливый житель из Вьетнама или Индии, он говорит на 2 иностранных языках и знает бухгалтерию и налоговое законодательство страны своего заказчика. Ты знаешь, сколько процентов составляет НДС в Китае?

Вы можете что-то делать сами, а можете обидеться на весь мир и обвинять всех остальных во всех своих неудачах. Самое смешное, что нам встречались менеджеры, у которых в случае провала проекта были виноваты все остальные. В итоге они переваливали всю вину и ответственность за неудачу на остальных. И через короткий срок переставали быть менеджерами. Потому что такие люди нигде не нужны.

Если вам сейчас непонятно, как сформулировать свои цели и что начинать делать, начните делать хоть что-нибудь. Почитайте книги по бизнесу, целеполаганию. Сходите на семинар, или скачайте какой-нибудь мотивационный семинар. Начните делать хоть что-то. В какой-то момент в голове что-то перещелкнет, и гораздо яснее, как сформулировать собственные цели.

Можно долго ныть: «я не могу сформулировать свои цели и планы на ближайшие годы», а можно просто три раза попробовать. Просто взять и написать: «хочу быть вот тем-то, хочу стать вот тем-то». И многие наши слушатели на собственном опыте убедились, что как только выпишешь цели, действия становятся понятны сами собой.

Например, вы пишете себе в цели: «Прочитать 30 лучших книг по менеджменту». И у вас тут же формулируются действия:

- Получить список 30 лучших книг по менеджменту (например, у Панкратова и Орлова – или просто найти на www.it4business.ru в готовом виде)
- Спланировать покупку книг. (В среднем, вы читаете, допустим, одну книгу в месяц).
- Поискать, в каком интернет-магазине эти книги дешевле
- Заказать первую книгу

Просто начните ставить себе в цели простые исполнимые вещи, которые зависят от вас.

Стратегия движения: выбор компании



Иногда переход на другую должность связан со сменой компании. Так или иначе, в течение своей профессиональной деятельности мы меняем компании. Не будем говорить, как важно хорошо уходить из компании, как важно грамотно писать резюме и т.д. Давайте поймем, **какие компании мы выбираем.**

В зависимости от того, в какую компанию вы пришли работать, само понятие менеджера меняется, отношение к менеджеру меняется, отношение к ИТ вообще меняется. Какие

компании нужно выбирать для того, чтобы расти профессионально и расти вообще.

Как вы думаете, выбирая работу, правильно ли мы поступаем, когда пытаемся анализировать компании по размеру и типу? Большие, маленькие. Государственные, частные. Консалтинговые, интеграторы, производство софта. Этому посвящено множество статей – где лучше работать, в государственной компании или частной, в интеграторе или производстве софта.

Во-первых, есть хорошая поговорка: «Люди приходят работать в компанию, а уходят от конкретного менеджера.» Или от конкретного директора или руководителя. Человек не уходит из компании из-за того, что она была, допустим, номер один на рынке интеграторов, а стала номер два. Или была компанией-интегратором, а за пять лет перепрофилировалась на производство софта. Все это не является причиной ухода.

А если это не является причиной ухода, то является ли это причиной выбора той компании, куда идти работать. *Мы вообще думаем в правильном направлении?* Консалтинговые, интеграторы, производство софта...

Когда вы выбираете себе вторую половину, то если с человеком приятно и здорово, то вас уже не сильно волнует, какого цвета у него волосы. Аналогично с компанией – если вас там прет работать, если вас туда с утра тянет, если там люди классные, если вы делаете то, что нужно всем остальным, то, наверное, это как раз тот принцип, по которому вы хотите выбирать компанию.

А как, еще не поработав в компании, можно понять, захочется вам там работать или не захочется? Понятно, что лучше всего смотреть по людям. Но если вы не знаете о компании ничего, то зачастую внешне нормальная компания – это внешне успешная компания. Смотрите на годовые обороты, на перспективы этих компаний. Смотрите сами. Большинство крупных компаний публикует свои отчеты. При этом разберитесь, чем доход отличается от прибыли 😊

Смотрите, читайте, что компания пишет про себя, что про нее пишут другие. Узнавайте, сколько компания платит своим специалистам сейчас. А не потом. «Вот мы вас сейчас возьмем. У нас динамично развивающаяся компания, и потом все будет хорошо, и мы вам потом будем платить большие деньги» – вы же не потом собираетесь жить, а сейчас.

Мы не отговариваем вас пойти попробовать свои силы в хорошем интересном стартапе. Понятно, что не все компании могут платить зарплаты сразу выше, чем лидеры по рынку. Выбирайте совокупность: кто сейчас платит, кто сейчас хорошо идет, кто сейчас развивается.

И четко для себя понимайте: «Я иду в стартап. Компания маленькая. Перспективы неясные. Но если все выстрелит, то я буду кум королю.» Нужно просто четко понимать, готовы вы на такой риск или не готовы.

В чем состоят задачи любого бизнеса? **Идея любого бизнеса – что-то производить, что-то делать, чтобы зарабатывать на этом деньги.** Кроме этого у любого бизнеса есть две простые задачи, над которыми работают финансовый департамент, директор и т.д.: увеличивать доходы и уменьшать расходы. Других путей увеличивать зазор между входящим потоком денег и исходящими ручейками нет.

Предположим, ваша зарплата – \$100. Вы тратите на жизнь \$80. \$20 у вас остается на развлечения. Как сделать так, чтобы на развлечения оставалось \$40? Либо зарабатывать \$120 и тратить на жизнь те же \$80, либо начать тратить на жизнь \$60.

В небольших компаниях, когда они идут на взлет, увеличивать доходы легче, чем в случае большой компании, которые менее поворотливы и менее динамичны.

Когда вы начинаете работать, то найти зарплату в \$100 легко. Найти зарплату в \$200 тоже легко. Казалось бы, вы увеличили зарплату всего на \$100, но фактически вы прыгнули по зарплате в два раза. Ого!

Когда же ваша зарплата выходит на уровень \$3000-\$4000, то следующий прыжок, скорее всего, не будет двукратным. Соответственно, если в какой-то момент вы понимаете, что «на развлечения» вы хотите тратить в два раза больше, вам придется где-то ужимать расходы.

Если в компании работает 10 человек, то поднять всем зарплату на \$100, это для компании \$1000 дополнительного ежемесячного расхода. Если у компании все хорошо с продажами, то это небольшой расход. Когда в компании тысяча человек, то поднять всем зарплату на \$100 – это \$100,000 дополнительного ежемесячного расхода для компании. И эти деньги надо взять где-то на бюджете. А у крупной компании есть еще и акционеры, которые могут быть крайне недовольны тем, что уменьшили их прибыль на \$100,000.

Это не попытка сказать: «в ИТ все плохо, давайте все отсюда бежать.» Это попытка отрезвить ваши взгляды на бизнес, внутри которого мы работаем. Мы с вами – информационные технологии. Зачастую, **мы с вами – затраты.**

Когда это уложится в голове, становится понятно, почему в крупных компаниях идут сокращения, особенно во время кризиса. Люди пытаются спасти бизнес. Им нужно что-то урезать. Что урезать? То, без чего, наверное, можно обойтись – без ИТшников.

Представьте, что у вас бизнес. У вас сто человек программистов, вы что-то делаете и продаете. И сейчас у вас упали продажи, и вы стали получать меньше денег. Вы уже не можете платить такие же зарплаты людям, бизнес начинает падать, и нужно что-то делать.

Что вы будете делать? Вы будете экономить на рекламе в этот момент? Не будете. Продажи и так падают. Нужно давать рекламу, иначе все захлебнется.

Вы будете экономить на аренде офиса? Если у вас офис пафосный и в центре города, то вы можете попробовать из него съехать. Но если у вас обычный нормальный офис, отвечающий вашим задачам, то нет смысла из него съезжать. В два ряда людей посалить вы не сможете, и сами стоя работать не будете. Туалеты и столовая все равно будут нужны.

Техника? Конечно, вы можете отказаться от грядущей покупки супер-тонких ноутбуков всем менеджерам, но при этом существующие ноутбуки уже никуда не денутся. На них деньги уже потрачены.

Ежемесячно вы тратите на аренду, на рекламу и на людей, на зарплату. На чем вы начнете экономить? В любой компании, если она не чисто ИТшная, а, например, телеком, есть люди, которые зарабатывают деньги компании. И они эту свою роль в компании всеми силами рекламируют и озвучивают. Маркетологи, рекламисты и менеджеры по продажам очень хорошо умеют себя продвигать: «Мы приносим деньги в компанию, мы их зарабатываем», скромно умалчивая, что продают они то, что мы с вами делаем – например, услуги и сервисы.

При этом *считается*, что деньги компании зарабатывают действительно менеджеры по продажам. Кто не верит – пойдите в бухгалтерию и спросите. Зарплата у него может быть ниже чем у программиста, но при этом он может приносить компании \$10000-\$15000. И считается, что «это – наше все». Таким образом, менеджер по продажам для бухгалтера или финансового директора – это плюс на балансе, а ИТшники – минус.

Менеджер по продажам, который сидит на проценте, но на меньшей зарплате – означает, что он стоит меньше, а приносит больше. Для руководства компании, особенно если оно пришло недавно и, может быть, не слишком грамотное, это является причиной отказаться от «расходов».

Выжать из менеджера по продажам на 5% больше можно, но для этого нужно стоять над ним с палкой. А отказаться от одного программиста, рассчитывая, что оставшиеся пять и без него справятся («а если подумать, то хватит и двоих»), можно. Можно даже отказаться от двоих. В следующем месяце сразу будет видна эта экономия.

Подумайте, где мы с вами находимся. Если вы находитесь в ИТ и твердо убеждены, что вас любят и только на вас построен весь этот бизнес, вам повезло, супер! У вас хорошая компания. Но при этом как вы считаете, кто еще кроме нас, ИТшников, считает, что ИТшников любят в бизнесе? Только честно. Не так много людей.

ИТ для менеджеров по продажам, для маркетинга, для руководства компании – это затраты, причем не маленькие. У ИТшников неплохие зарплаты, даже если сравнивать с теми же менеджерами по продажам. И мы думаем, что нас все любят. Зайдите в соседний отдел, например, в бухгалтерию. Зайдите к тем, кто занимается внедрением того, что вы создаете. Зайдите к эксплуатационщикам, которые пытаются воевать с тем, что вы им понаписали. Зайдите к вашему пользователю, и спросите его, как он считает, тот бизнес, который вы представляете, он держится на ИТшниках или на тех людях, которые к нему приезжали, сидели с ним и все это внедряли и запускали.

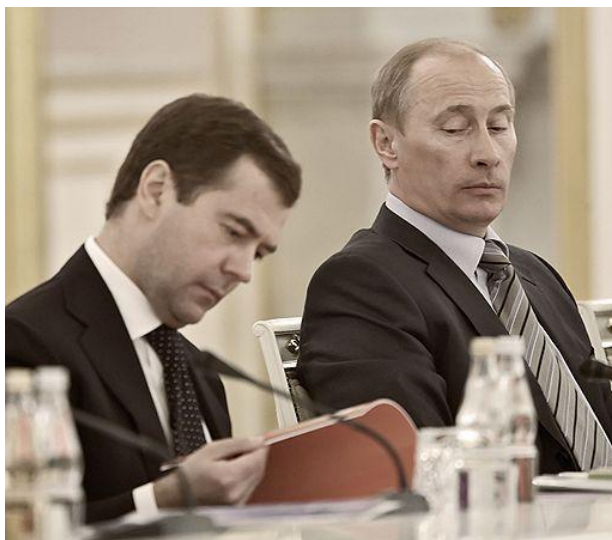
Вот вы покупаете какой-то программный продукт, например MS Word. Кого вы ругаете либо хвалите? Компанию Microsoft, верно? Вы же не ругаете конкретного Иванова Иван Ивановича (а фамилию авторов Word'a вы можете найти), который писал вот этот конкретный кусочек кода.

ИТ не видно. ИТ – это дорого. ИТ – это затраты. Сравнивая нас с маркетингом и рекламистами. Мы всегда в проигрыше. Зарплаты у нас такие же, если не больше, а явных денег в плюс баланса мы приносим меньше. Посчитать что мы, в конце концов, приносим – сложно.

Вот есть аэропорт, или завод. Он производит не важно что – автомобили или йогурты. В нем есть ИТ департамент. Он, конечно, нужен, потому что иначе будут медленнее выставляться счета, и это будет хуже чем у конкурентов. То есть, в данном случае ИТ – это вынужденные затраты, чтобы быть не хуже, чем конкуренты. Конечно. есть компании, которые выросли из ИТшников и живут тем, что производят ИТшники, но зачастую ИТшники – это обеспечение основного бизнеса компании. Вот мы производим йогурты, автомобили, строим здания или копаем карьеры, и у нас есть ИТ, которое обеспечивает этот бизнес. ИТ – в этой ситуации не острие бизнеса, а его обеспечение.

С этим нужно не просто соглашаться, это нужно понимать. **Вы все еще тут? Как там ваши планы на 3-5 лет?..**

О назначении менеджеров со стороны



Вообще же, по многочисленным наблюдениям авторов менеджеров со стороны берут не так часто. Менеджер – должность ответственная, руководители свыше к этому вопросу относятся аккуратно. Поставишь плохого менеджера, и все может разрушиться. Брать менеджера со стороны – всегда некоторая лотерея.

Обычно сначала смотрят на тех, кто есть в компании, и если кто-то более-менее соответствует по менеджерским навыкам и другим вещам, о которых речь пойдет ниже, если человек выглядит адекватным, то с большой вероятностью его и поставят на позицию менеджера, когда она появится.

Такие ситуации обычно происходят в условиях бурного роста, когда кризиса нет, компании расширяются, появляются новые проекты и позиции. Тогда инженеры внутри компании вырастают в менеджеров.

Во времена кризиса, когда многим компаниям становится плохо, расширяются другие компании. Хороший способ попасть туда на позицию менеджера, если вы сейчас работаете инженером, это прийти туда работать инженером. Если вы сейчас работаете инженером, то с большой вероятностью менеджером в другую компанию вас не возьмут. Исключения бывают, но они крайне редки.

Это чем хорошо? Как было написано раньше, оценивайте компанию с точки зрения ее успешности и перспектив.

Один наш знакомый инженер, работая тестировщиком, ушел вторым инженером в только что открывшийся филиал западной компании в Санкт-Петербурге. Вначале их там было двое, он был инженером и занимался инженерной деятельностью. Надо сказать, что это был не стартап, это был зародыш филиала. Через три года он стал техническим директором этой компании, у него в подчинении было 70 человек.

Еще один наш знакомый ушел от нас инженером в только что открывающийся филиал крупной американской компании. И стал там менеджером довольно быстро, потому что компания поставила себе задачей в сжатые сроки создать филиал на 350 сотрудников.

Перейти инженером в успешную и/или перспективную компанию – нормальный шаг на пути к менеджерскому росту.

Есть еще такой психологический момент. Мы не знаем, на каком счету у своего руководства вы находитесь сейчас. Но у каждого начальника обычно в голове есть список людей: кто-то у него стоит на первом месте с точки зрения менеджерских навыков и качеств, кто-то на втором, кто-то на последнем.

Предположим, вы стоите на четвертом месте. Этот список в голове руководства отражает то, кого оно будет рекомендовать на открывающуюся позицию менеджера, когда оно появится. Если вы стоите на четвертом месте, значит вас порекомендуют четвертым.

Выбраться в этом случае на первое место в голове начальника – задача выполнимая, но сложная. Нужно будет ломать его стереотип, когда он привык к тому, кто будет лучшим менеджером, а кто худшим. Вам нужно будет много доказывать.

Приходя инженером на новое место. Вы начинаете жизнь с чистого листа. Делая правильные вещи с точки зрения менеджмента, с точки зрения ответственности (об этом речь пойдет чуть позже), довольно реализуемо хорошо себя зарекомендовать. С тем, чтобы в случае открытия позиций, вы оказались на этой позиции.

Успешная компания это не всегда успешный проект



Оказавшись в успешной компании, не надо думать, что все хорошо. В любой компании, в том числе и успешной, обычно бывают успешные проекты и неуспешные проекты. Во время кризиса, когда идут сокращения, в некоторых компаниях сокращают людей в одних проектах и набирают людей в другие проекты.

Важно понимать, в какой проект вы приходите, и в каком проекте вы работаете. Кроме успешности компании оценивайте успешность проекта: с точки зрения денег, которые он приносит, с точки зрения его перспектив, насколько критичен проект для бизнеса.

Если вы работаете в банке и отвечаете за систему безопасности, то скорее всего, этот проект выживет в кризис. От безопасности отказаться нельзя. Если вы отвечаете за рисование новой версии формочек для БД, то тут надо внимательно смотреть. Наверное, можно отказаться от всевозможных исследовательских проектов. Скорее всего, они-то и будут замораживаться. Вы еще хотите работать в исследовательском проекте, потому что там настоящее творчество?..

Предположим, вас приглашают в проект миграции системы на новую технологическую платформу. Казалось бы, ого-го какой проект. Но при этом старая платформа есть? Есть. Она работает? Работает. Мигрировать ее с Oracle 8 на Oracle 10 – проект полезный и нужный (потом систему будет проще поддерживать), но в данный момент денег мало. От того, что мы не мигрируем, система не остановится.

Не всегда просто (особенно на собеседовании) оценить финансовые перспективы проекта. Какие за ним деньги, какие перспективы, кто за этим проектом стоит в компании, кто его продвигает – бог его знает.

Держите в голове элементарные вещи. Если это что-то исследовательское – надо смотреть. Может быть, если взлетит, будет очень здорово. Но в кризис это все замораживается. Если этот проект длится уже третий год, и на нем сменилось четыре менеджера, в голове должен прозвенеть звонок: **почему?**

Не стесняйтесь спросить: «В связи с чем ищется менеджер проекта?» Если в связи с тем, что команда расширяется, и поэтому ищутся и программисты и проджект менеджеры, это хороший знак. Если ответ невнятный, не стесняйтесь переспросить. Если ответ все равно невнятный и непонятный, то это признак: что-то здесь не так. Не спешите влезать.

Если вы собеседуетесь на должность проджект менеджера, то на собеседовании обычно сидят большие начальники. Вполне нормально спросить у них, что они думают про стратегию проекта, где тут деньги, какие перспективы. Если это звучит осмысленно, то это неплохой знак. Если люди сами этого не понимают, тут нужно думать два раза, идти или не идти.

Более того, даже если вы никуда не собеседуетесь, то начальник все равно может быть прекрасным источником информации про обозначенные темы: деньги в проекте, стратегия

проекта и его перспективы. Поговорите с руководством там, где вы работаете. Ваше текущее место работы хорошо уже тем, что вы там работаете и там вам уже платят. Ваш руководитель обычно в пределах досягаемости, и даже генеральный директор, каким бы странным это ни показалось, может быть готов ответить на вопросы про стратегию проекта.

Задавая эти вопросы начальству, не должно создаваться впечатление, что вы хотите выяснить, хорошо ли будет вашей компании, и если что не так, то вы пошли. Правильное впечатление должно быть таким: вы хотите понять реальное положение дел в компании и подумать, как вы можете сделать его лучше.

Каким компаниям хорошо в кризис?



В самый разгар кризиса на сайте www.happy-pm.com было проведено полу-шуточное голосование про то, как компании повели себя в условиях кризиса. Вкратце, в двух третях компаний случились различные негативные последствия: сократили людей, заморозили найм, заморозили зарплаты, сократили бонусы. Однако в одной трети компаний либо ничего не изменилось, либо все хорошо и людей нанимают. Аналогичный опрос на сайте www.it4business.ru выявил полностью аналогичную статистику.

Кризис, кризис, кризис... В целом, диких сокращений было не так много.

Понятно, что это средняя температура по больнице, но хотелось бы подчеркнуть, что в любое время есть компании, которым хорошо, и которые нанимают людей. Знаете ли вы что-то о компаниях, которым хорошо сейчас? Если вы ничего не знаете об этих компаниях, то где и как вы можете о них узнать?

Влияние начальника



Почему мы говорим о влиянии начальника? Когда разговариваешь с инженерами и даже менеджерами, возникает ощущение, что многие упускают из виду фактор влияния начальника и других заинтересованных лиц на карьеру, фактор влияния успешности проекта и компании. Почему-то большинство начинающих менеджеров и тим лидов сосредотачивается на каком-то административном аспекте: как планировать, как рисовать диаграммы Ганта, как переставлять ресурсы и пр. – получается крен в сторону инструментального подхода. А хотелось бы поговорить про человеческие аспекты, которые не менее важны.

Вопросы типологии и управления начальниками неплохо освещены в книгах Михаила Ефремовича Литвака, в частности, в книге «Командовать или подчиняться?» М.Е.Литвак по профессии психиатр, был главным врачом в медицинских учреждениях, поэтому у него все примеры из жизни медицинской индустрии. Но примеры легко транслируются на любую другую профессию, в том числе и нашу.

Вкратце, всех начальников М.Е.Литвак подразделяет на три типа:

- Карьерист
- Культурник
- Алкоголик

Карьерист – это достаточно позитивный человек, который, не идет по головам людей, а имеет рабочие цели, к которым и стремится. Это очень квалифицированный человек, который постоянно самосовершенствуется. Он двигает бизнес, он движется вверх. А образующийся под ним вакуум затягивает вверх его подчиненных.

Культурник – вполне доволен тем положением, которое он занимает. И для него главное, чтобы никто не нарушал статус кво, чтобы никто не подвергал сомнению его авторитет. Со стороны культурника идет довольно мало инициативы, но он очень чувствителен ко всяким статусным вещам. Если подчиненный под ним трепыхается, то культурник может послушать его и потом выдать идею за свою.

Алкоголик – это человек, который каким-то образом оказался в начальниках, и которому сейчас, на самом деле, ничего не надо. Люди сидят, и им ничего не надо. Их не волнует нарушение их статуса, их вообще ничего не волнует. Забрались немного наверх и там сидят.

Давайте попробуем оценить собственного начальника. Как мы уже говорили стать менеджером можно не только сменив компанию. Вполне нормальная ситуация, когда вы станете менеджером в вашей текущей компании. Но для этого крайне рекомендуется работать под правильным начальником. Давайте попробуем его оценить. На листочке попробуйте оценить его по следующим критериям:

- Что с ним происходит в исторической перспективе? Он движется вниз? Такое тоже случается. Например, человек был вице-президентом. Потом что-то произошло, например, просел бизнес, и человек опустился на уровень ниже.

Или начальник стоит на месте? Или движется вверх? Если начальник движется наверх, это хороший знак.

Александр Орлов: Моя менеджерская карьера началась именно таким образом. Я работал инженером в команде, и мой начальник ушел наверх, став директором компании. надо было кого-то назначать менеджером команды, и назначили меня. И некоторое время мы так с моим начальником и шли вместе. Он ушел директором филиала Intel, я ушел с ним.

- Что из себя представляет начальник? Это человек, которому ничего не надо, который просто как-то оказался на своей должности и больше ни чем не занимается? Или ему что-то надо, он проявляет равнодушие к бизнесу? Он что-то придумывает, оптимизирует? У него горят глаза на работе? Кто этот человек: он сидит на месте и не трепыхается, или ему что-то надо?
- Попробуйте сравнить своего начальника с его коллегами. Понятно, что если вашим начальником является генеральный директор, то сравнить его будет не с кем. Но если вы работаете в структуре чуть побольше, то можно сравнить вашего начальника с его коллегами: проигрывает он или выигрывает в этом сравнении?

Обычно это хорошо видно на общих собраниях с большим начальством, на презентациях, когда начальники выступают. Видно, по каким качествам он проигрывает, в каких выигрывает. Кого двигают наверх? Его или менеджеров соседних отделов?

Если у вас в компании есть группа рассылки, куда подписаны менеджеры и идет обсуждение вопросов на уровне компании, посмотрите, как человек спорит. Аргументировано, не аргументировано? Конкретно, бессистемно? Уходит в сторону, ищет крайних? Даже в такой переписке многие вещи видны.

Если вам повезло, и вы оказались под сильным начальником, не теряйте эту уникальную возможность! Учитесь у него, моделируйте его. Когда смотришь со стороны, как он решает конфликты, какие интонации голоса он использует, невольно начинаешь его копировать. И смотришь, как это получается у тебя.

Есть такая рекомендация при изучении английского языка: найти своего знакомого, который хорошо знает английский, и попытаться ему поподражать. Тут примерно то же самое. Смотрите, как сильный начальник разговаривает с подчиненными, как он разговаривает с другими людьми, как он защищает интересы команды. Все эти вещи очень интересны, и им предстоит научиться, если вы хотите двигаться в сторону менеджмента.

Кто видел как кричат авторитетные мужчины в кожаных куртках, которые в 90-ые ездили на джипах типа Чироки-кирпич, а потом пересели в мерседесы и переоделись в костюмы?

Очень полезно общаться с сильным начальником. Если у вас нет с ним регулярных встреч один на один, то мы очень рекомендуем их завести. Чтобы время от времени ловить начальника, и

обсуждать с ним различные вопросы по работе, которые волнуют вас, получать от него какую-то обратную связь.

Обратная связь – очень важный фактор развития. Если начальник действительно сильный, то, скорее всего, он сможет эту обратную связь до вас адекватно донести. У начальников это, в принципе, одна из основных функций – доносить обратную связь, даже если она не слишком приятная. По крайней мере, начальник скажет вам о том, что вы не видите, что вам нужно развивать.

Александр Орлов: один наш знакомый менеджер в крупной компании, который руководил проектом из 130 человек, рассказывал, что костяк его менеджерской команды идет с ним наверх уже давно. Этот менеджер начал с управления небольшим проектом, потом проект вырос, потом вырос до 70 человек. Потом менеджер перешел руководителем соседнего проекта, который буквально шел на дно по причине неграмотного менеджмента. Ему пришлось расстаться практически со всеми линейными руководителями и привести в проект свою предыдущую команду менеджеров. И это помогло, проект за три месяца вышел на рабочий ритм и даже несколько превысил ожидания руководства.

От сильных начальников не стоит куда-то уходить. Стоит остаться и учиться у него стольким вещам, скольким вы сможете научиться.

Если же вы оказались под слабым начальником, то в этом случае можно только делать свое дело, учиться у кого-то другого, заводить знакомство с сильными начальниками. Тут во многих людях просыпается вывернутое наизнанку слово «Лояльность». Как у нормальной молодой женщины, которая живет с мужем-алкоголиком, воспитывает двоих детей и терпит его побои. Лояльность?

Если начальник обычный, то нужно разделять два случая: вредный начальник и безвредный. Если он вредный, чему-то мешает, что-то зажимает и вообще вставляет палки в колеса, то от него надо так или иначе уходить. Если же начальник обычный и безвредный, то это как раз тот случай, когда можно заниматься своими делами: учиться, делать свое дело и постепенно заводить контакты с сильными менеджерами. Невозможно будет продвинуться наверх, если вы знаете и видите вокруг себя только слабых менеджеров.

Если вы работаете в маленькой компании, то там нет другого менеджера. Смотрите шире: читайте Интернет ресурсы по менеджменту, читайте блоги, ЖЖ, смотрите, что люди пишут. Все перечитать нереально, но сделать себе RSS подписку и по выходным ее просматривать – вполне реально.

Смотрите, что пишут люди. Если человек постоянно пишет, что все вокруг уроды, работать не дают, «это не дали, то не дали, это не сделали», то это клиника. Если же человек пишет: «Опять сделали вот такую штуку», или: «А я в такой ситуации поступил вот так» - видно, что человек что-то делает. Смотрите, что люди пишут и делают, и знакомьтесь с ними. На форумах обычно есть люди, которые пишут, а есть те, которые только критикуют. Соответственно, и в работе они такие же. Это суть человека и его позиция – проактивность или реактивность.

Также будет крайне полезно сходить на какую-нибудь менеджерскую конференцию, например, РМ Labs, чтобы просто поговорить и познакомиться с людьми (попутно надо будет овладеть навыками заведения профессиональных знакомств, про что можно почитать в книге Дарси Резака «Связи решают все»).

Нужно также понимать, что сильные начальники, которые двигаются в бизнесе и равнодушны к нему, очень любят людей такого же толка, людей равнодушных, которым что-то надо. Люди, которым что-то надо, любят таких же людей, которые что-то делают и не сидят ровно на одном месте. Когда вы приходите к сильному начальнику и спрашиваете его про проект, пытаетесь донести какие-то свои мысли, начальники видят, что человеку **что-то надо** (это почему-то редкое качество). Поэтому знакомство и общение с сильными людьми – это очень важно.

Еще один важный момент. Если вы хотите двигаться вверх, особенно в своей компании, не надо забывать про остальных людей, с которыми вы сталкиваетесь по работе и общаетесь. Это ваша команда, коллеги вашего начальника, босс вашего начальника, заказчики и другие. Когда встанет вопрос, кого ставить на место менеджера, если кто-то скажет про вас явный негатив, то это будет очень серьезным минусом. И этот минус может повлиять на ситуацию таким образом, что вас на должность менеджера не назначат.

Подумайте, не случается ли сейчас такого, что вы неадекватно реагируете на запросы заказчика, или реагируете недостаточно быстро, забываете про его письма и т.д. Вы даже можете не видеть негативной реакции с той стороны, но она может постепенно где-то копиться и не долетать. Подумайте, что плохо или недостаточно хорошо вы делаете для людей. И подумайте, что вы можете сделать, чтобы изменить ситуацию в лучшую сторону.

Точно так же посмотрите с точки зрения команды. Если вы конфликтуете с командой, то человек, который будет принимать решение о вашем назначении, двадцать пять раз подумает, стоит ли вас ставить, и не разрушите ли вы команду окончательно. Нужно научиться строить отношения с людьми.

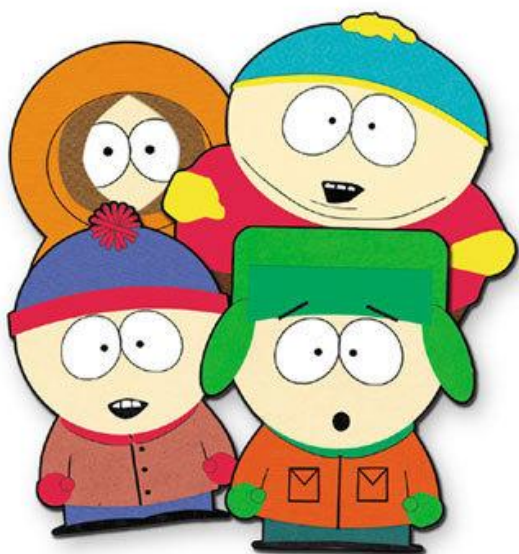
Также стоит задуматься об отношениях с боссом вашего начальника. Скорее всего, это тот человек, который будет принимать решение о назначении или не назначении вас на позицию менеджера. Подумайте, знает ли вообще большое начальство о вашем существовании?

Как оно может про вас узнать? Массой способов. Например, время от времени случаются какие-нибудь общие собрания с большим начальством. Если человек сидит на заднем ряду и молчит, наверное, начальство про него ничего не узнает. Если же человек встает и задает умные и адекватные вопросы – это плюс.

Иногда начальство выступает с какой-то инициативой, например, высылая предложение по e-mail. Что-нибудь типа: «Ребята, расскажите, пожалуйста, что вы думаете про нашу работу.» И вот тут большинство инженеров делится на две категории. Первая категория думает, что писать что-то нет смысла, потому что все равно ничего не изменится. И эта часть молчит. Вторая категория думает, что ее голос, в принципе, может быть услышан. Не оказывайтесь там, где все молчит. Хорошо бы что-то написать, желательно, что-то максимально адекватное.

Не стоит писать: «Блин, да опять эта инициатива ни про что, и любому ясно, что она не сработает. Дайте уже нормально поработать.» Откровенно подлизываться тоже не стоит. «Эта та идея, которую мы давно ждали» – после такой фразы коллеги банально засмеют. Но можно и нужно честно высказать свои мысли по поводу инициативы, по поводу развития компании, как это все может повлиять на вашу жизнь. Это вам будет плюс. По крайней мере, ваше имя в позитивном контексте осядет где-то в голове у начальства.

Кем будем управлять?



Вы поняли, что хотите двигаться: это рост, это деньги, это ответственность+ вас от этого вообще прет. Вы готовы попробовать. Вы поговорили с людьми, Вы поняли, с кем вы хотите расти. В этой компании или не в этой компании. С кем вы столкнетесь?

Пока не начнешь управлять людьми, кажется, что все – такие же как ты. Сказали: «Надо копать яму», спрашивают: «Какого размера яма, как быстро надо выкопать?» и погнали.

Менеджер – это человек, который работает с людьми. Работа с людьми основана на психологии людей. От этого никуда не деться. Книги по психологии надо читать всем, кто работает с людьми – просто всем!

Перед тем как вы садитесь за руль машины и выезжаете на улицу, вы изучаете правила дорожного движения. Если вы пешеход, вы все равно изучаете правила дорожного движения – как переходить улицу. Почему? Потому что иначе содьют.

Когда же мы начинаем работать с людьми, мы считаем, что это можно делать, абсолютно не разбираясь в том, как устроен другой человек, как устроены мы сами, почему я так говорю, зачем я так говорю, почему другой человек так на это реагирует, почему у человека сегодня глаза красные, почему человек обычно работает хорошо, а последнее время с опозданиями, с беготней и круглыми глазами. Просто надо понять, что происходит.

Слава Панкратов: У нас человека выселяли из квартиры пинком под зад. У него закончился срок аренды квартиры, он бежит с круглыми глазами. Я вижу, что человек расстроен. Вроде бы лезть к нему не хочется, все люди взрослые, чего лезть. Нужно будет – человек спросит. Посмотрел подольше – смотрю, человека не отпускает.

Подошел к нему, говорю: «Что тебя колбасит?» – «Ко мне сегодня подошла хозяйка, говорит, выставляй вещи в коридор.» У меня большие круглые глаза: «А чего ты тогда здесь делаешь? Чего ты здесь сидишь? Тебе завтра жить будет негде.» – «Ну, а что ж я сделаю?..»

Вы не поверите, но вокруг все живые люди. В той ситуации шеф дал машину, вызвонил своего маклера, и человеку за день нашли квартиру. Вечером мы ему весело помогли таскать шмотки, и отметили переезд пиццей с пивом.

На меня это произвело настолько неизгладимое впечатление... Потом я в такую же ситуацию попал с одной из своих сотрудниц. Я посадил ее в машину. Ей было жутко неудобно: «Я буду тебя, директора, припахивать.» – «Мне проще тебя откатать, чтобы ты нашла квартиру и завтра работала нормально.» Мне проще потратить эти несколько часов, чтобы дальше работать с абсолютно вменяемым, улыбающимся, здоровым сотрудником.

Мы сели, поехали, нашли вариант. Вечером точно так же с пиццей и пивом перевезли человека, похихикали, на новом месте разложили вещи и уехали домой, довольные друг другом. Кстати, к разговору про тим билдинги и командообразование – это действует очень сильно.

Итак, **психология на каждый день**. Существует много способов классификации человеческих типов личности. Каждый психолог начинает с того, что вводит свою классификацию. Мы не психологи, но тоже предложим достаточно простую классификацию, которая помогала нам в работе.

Понимание типа сотрудника, с которым вы работаете – это основа построения понятной схемы сотрудничества. Когда вы понимаете, по каким, условно говоря, протоколам общаться с серверами, ваше приложение начинает общаться с сервером. Когда вы понимаете, что за человек перед вами, вы начинаете с ним общаться нормально, а не в приказном порядке.

Среди всех людей можно выделить несколько психотипов по их отношению к работе:

- **Пунктуальный.** Казалось бы, хороший тип людей: не пренебрегают деталями, всегда заняты и сосредоточены. Но при этом зачастую эти люди не способны четко расставить приоритеты. Представьте себе часовщика, который склонился над часами, у него лупа в глазу, и он аккуратненько что-то подкручивает. Казалось бы, человек явно понимает, куда он полез, он не боится туда залезть. Но при этом он не может поднять голову и увидеть все часы целиком.

Здесь ваша задача аккуратно менеджить человека в плане приоритетов. Киньте на него десять задач, и человек утонет. Н возьмется за ту, которая пришла первой, или за ту, которая сейчас ему более интересна. Он просто не может расставить приоритеты. Значит, вы должны будете расставить ему приоритеты сами.

- **«Хочу понравиться всем».** Упаси вас бог быть таким менеджером. Вы не 100 долларов, чтобы всем нравиться. В чем проблема с этим психотипом? Вроде бы все хорошо: человек открыт, он общается с людьми, пытается помочь. Он работает старательно и добросовестно. Но когда ты хочешь всем понравиться, тебе неудобно сказать «нет, я не могу».

Во что это выливается? Наверное, именно эти люди, которые хотят понравиться всем, придумали поговорку: «Хочешь, чтобы было сделано хорошо, сделай это сам». Но если ты здесь делаешь сам, там сделаешь сам... Тут тебя попросили, отказаться неудобно, и вроде бы мелочь, и ее сгрузить неудобно... Начальник на тебя сгрузил, а на своих ребят сгрузить не можешь – вроде бы неудобно... Ты становишься часто перегружен чужой работой.

Ты перегружен, соответственно, ты работаешь плохо. Ни одна система в природе не работает хорошо, если она перегружена. На пределе возможностей можно работать определенный кусочек времени, потом начинаются сбои и поломки. И главное – ты перегружен чужой работой.

Если такие люди есть среди ваших подчиненных, нужно понимать, что вы их должны четко оградить от чужой работы. Таких людей лучше сажать рядом с собой.

Представьте, сидят два программиста. И одному нужно быстро что-то найти. Но это надо пойти в Google, открыть, поискать, перелопатить два-три сайта или форума. В итоге, наверное, оно найдется, но не хочется – лениво. Человек поворачивается ко второму программисту: «Сережа, а какой там метод надо вызывать?»

В этот момент Сережа отвлекается от своей работы, переключается, начинает пытаться помочь. Он не может сказать: «Нет, отстань, поищи сам», или: «Не знаю». Кстати, это нормальный ответ, но мало кто умеет так говорить.

Соответственно, второй программист говорит: «Ок, где-то я это видел», лезет искать в Google, читает сайты и форумы, что-то проверяет на своем проекте... Вот тут нужно сказать ему «Стоп!». Ты либо знаешь, либо не знаешь. Не всегда нужно вот так вот дергаться. Если люди тебя что-то спрашивают, то это нужно им, а не тебе. Нужно понимать, что в данный момент для тебя важнее: то, что ты делаешь, или быть парнем, симпатичным для всех.

Таких людей, которые не могут отказать, проще посадить рядом с менеджером. Если кто-то дернет Сережу один раз, два, и вы, как его менеджер, ответите: «Коля, отстань, пожалуйста от Сережи, он сейчас занят», то Коля в следующий раз дважды подумает, прежде чем дергать Сережу по любому пустяковому вопросу. (Понятно, что так одергивать Колю надо, только если вопрос действительно пустяковый.)

- «Всегда опаздываю». Это то, что воспитывается в каждом из нас нашими ВУЗами и системой образования. Нам нужна сессия, чтобы собраться и что-то сделать. Кто-то предпочитает учиться по чуть-чуть в течение всего семестра, на сессии получать зачеты автоматом, где-то свою четверку. При этом эти люди часто слышат от своих однокурсников: «Тебе хорошо, у тебя все на автомате...» Это хорошо стоит людям поработать весь семестр, правда? Людям хорошо, потому что они на это заработали.

Большинство людей в ВУЗах учатся немного по-другому. Весь семестр гуляют, потом подходит срок сдачи экзаменов, и человек за двое суток ночью перелопачивает конспект, пытаясь вбить в голову то, что ему в голову пытался вбить преподаватель весь семестр. Потом человек все это сдает и забывает. Это откладывается в голове и становится моделью повседневной работы. И так и проявляется потом закон Паркинсона: «Работа занимает все отведенное для нее время».

Такие люди способны справиться с большим объемом работ в краткие сроки. Нагрузил, и бегом! Человек работает, но он всегда будет откладывать все до последнего, иначе ему не интересно, он так привык. Почему людям нравится домашняя кухня? Потому что человек до 20 лет живет дома, где ему готовит мама, и он привыкает к этой еде. Аналогично и здесь – человек жил так пять или шесть лет, он так работал, причем работы была не простая, и у него получалось. И он привык.

Этот тип «всегда опаздываю» нуждается в более дотошном менеджменте. Этому типу людей нужно просто ставить более короткие задачи. Ничего сложного здесь нет, нужно просто понимать, что это за тип: студент, он любит опаздывать. Ему нужно ставить более короткие задачи со словами: «Вот тебе объем задач на неделю. Сейчас мы рассматриваем эту задачу, и я ее перепроверю.» И не забывайте потом перепроверять.

Самое страшное – сказать, что проверите, и не проверить. Человек будет всеми силами пытаться сделать так, чтобы вы и в следующий раз не проверили.

- Самодостаточный. Это те люди, которые «соль земли». Те люди, которые делают работу. Самодостаточный – это ответственный человек, он пытается найти ответ сам, он работает автономно. Он может «вытащить» большой объем работ. Даешь ему высокоуровневую задачу – сам копнет внутри. С такими людьми приятно работать.

Но если предыдущий тип «всегда опаздываю» это студент-троечник, то этот тип – студент-отличник. Этот человек боится обратиться за помощью и советом. Этим страдают начинающие менеджеры: «Меня же назначили, я не могу спросить». А кто сказал, что ты не можешь спросить? Ты не в институте. Ты здесь не для того, чтобы доказывать, что ты знаешь больше всех. Ты здесь для того, чтобы делать работу. Если тебе для этого надо переспросить – ради бога. Если ты пятый раз задаешь глупый вопрос, тебе скажут: «Ты это спрашивал уже пять раз, запиши это себе куда-нибудь».

В чем проблема с такими людьми? Вообще, это хорошие, автономные люди. Это ледаколы. Но при этом они боятся обращаться за помощью. Могут наткнуться на простой вопрос и там застрять.

Слава Панкратов: Я видел смешную ситуацию. Те, кто учили программирование в школе или лицее, должны помнить метод сортировки массива пузырьком. Это элементарная вещь, но ее нужно знать. Я видел, как человек полдня не мог понять, как отсортировать массив.

Человек – великолепный специалист по С, не знаю, почему ему не объяснили этот элементарный метод сортировки. Ему спросить стыдно. В конце концов, он переборол себя, говорит: «Вот это?» И народ ему спокойно подсказал: «Смотри, вот массив, щелк-щелк-щелк...» Человека отпустило, дальше он начал это применять к сортировке указателей. А если бы не отпустило, человек мог бы закопаться еще на полдня.

За эти полдня человек мог бы сделать большой кусок работы, а мог бы просто закопаться. Про таких людей нужно просто понимать, что они хорошие и сильные, но их нужно аккуратно менеджить. И им нужно всегда проговаривать, изо дня в день: «Мы на работе, мы не в школе, здесь не оценивают по тому, как ты решил задачу. Ее нужно решить. Спросил ты при этом у кого-то, не спросил – не важно. Задачу нужно решить».

- Творец. Проджект менеджер-творец – это ужас (смотрите на своих руководителей, когда будете выбирать). Творец способен найти нетривиальный подход, эффективно решить сложную задачу. Это люди, которые в школах выходили на олимпиады. Там обычно довольно хитрые задачи, и люди ломают свой мозг, чтобы их решить.

Таких задач в нашей работе 1%. У вас целых 2%? Супер. И? ☺ Задач, которые нужно решить именно эффективно и красиво, три дня переписывать алгоритм, чтобы он стал идеальным – таких задач не так много. У нас заказчик хочет зеленую кнопку на белом фоне. То, что вы три дня переписывали алгоритм, его вообще никак не устраивает. Он платит за три дня работы, на эти три дня затягиваются сроки.

Обычно такие люди, которые могут найти нетривиальный подход, это ведущие программисты. Это может быть ведущий специалист, потому что он не просто пишет на С, а он на нем поет и стихи складывает. Но при этом давайте посмотрим, что происходит с точки зрения проджект менеджера.

Этот человек классный С-шник. Как проджект менеджер вы на него поставите более тяжелые и сложные задачи, правда? Более сложные задачи обычно находятся на критическом пути. Если на это критическом пути находится ресурс «творец», то критический путь летит в тартарары. Половина команды сидит ждет, пока Сережа родит свой гениальный супер-класс, от которого все пронаследуются, и от которого всем станет хорошо, а работа в целом стоит. Страшная ситуация.

Конечно, не бывает строго выделенного психотипа. Но при приеме на работу склонности человека можно попытаться понять, или по крайней мере, попытаться сделать это на испытательном сроке. Вопрос не в том, чтобы человека перевоспитать, слава богу, у нас нет таких задач. Но нужно понимать, какие люди работают с вами, и нужно ставить им задачи и контролировать соответствующим образом.

Слава Панкратов: Пример из жизни. Алексей. Пришел из полувоенной организации. Человек-ледокол. Дашь работу, человек пашет, сам колет, вопросы решает. Надо – подойдет спросит, причем отфутболить его нельзя, потому что просто так он не уйдет. Супер!

При этом человек только пришел – новый человек в компании и проекте. Естественно, я ему даю задачи дотошно, объясняю, все расписываю в почте, чтобы у него сохранилось, подхожу, переспрашиваю, все ли Леша понял. Он понимает, что я так подхожу только к нему не так как к другим ребятам, и он чувствует себя ущемленным.

При этом он был в чем-то самодостаточным: «Слав, да я понял». Когда я видел его реакцию, я говорил: «Леш, да ты пойми. Ты – новый человек. Если я увижу, что ты самостоятельный, то я с большим удовольствием на тебя это все сгружу, чтобы ты все это делал сам. Я буду ставить, говорить что-когда, контролировать, и мы с тобой будем дружить.» Когда мы это поняли, что я, а он не просто так фыркает на мои задачи, а просто он человек вот такой, то я стал немного по-другому ставить ему задачи, а он стал немного по-другому относиться к тому, что я хочу сделать и чего я от него жду. И дальше мы с ним работали великолепно.

Есть такое понятие – **ситуационное лидерство**. Оно говорит как раз о том, что к каждому человеку нужно подходить немного по-разному. Кому-то нужен директивный стиль, кто-то может справляться с задачами сам. Но кто к какому стилю принадлежит можно выяснить только в процессе. Поэтому не пугайтесь, что поначалу у вас с людьми возникает какое-то недопонимание. Возможно, вы еще просто не согласовали «протоколы», по которым вы можете успешно работать.

Александр Орлов: В свое время я начал плотно заниматься развитием своих сотрудников. Давайте, говорю, вы будете предлагать всякие идеи, писать заявки на патенты и вообще становиться техническими лидерами. И начал предлагать им заниматься вещами, которые были в нашем проекте интересны, и продвигали бы людей вверх в техническом плане.

И я это не соотносил с тем, что половине людей это вообще не надо. У половины людей совершенно другие мотиваторы. Например, им может быть нужно, чтобы был правильный баланс между работой и личной жизнью, чтобы их никуда не сократили. При этом люди вполне адекватны и хорошо работают, выполняют все, что от них

требуется в проекте. А есть люди другие, которым интересно что-то поисследовать, где-то покопаться, написать прототип...

И у меня с моей программой развития получилось так, что половина ребят написали себе персональные планы развития в виде отписок, лишь бы я отстал. И мои неоднократные попытки «наставить их на путь технического лидерства» потерпели крах. Тогда я, честно говоря, очень на людей злился и считал их даже где-то в чем-то неправильными. Пока не понял, что все люди разные. Нельзя всех людей грести под одну гребенку и тянуть всех за уши. Одного нужно тянуть за правое ухо, а другого – за левое.

Что будет ждать в начале?



В главе «Влияние начальника» мы уже говорили о человеческом факторе в лице различных стэйкхолдеров (Прим.: англ., заинтересованные лица), и то, что они довольно сильно могут повлиять на принятие решения о назначении вас на позицию менеджера.

Представьте себе такую ситуацию. Жил-был инженер Петя. Работал он хорошо, поэтому считался тех лидером команды. Внезапно менеджер команды ушел наверх в соседний отдел. Петю назначают на должность менеджера команды. Довольно стандартный сценарий. Что происходит в этом случае?

У Пети в его новой роли есть какие-то стэйкхолдеры:

- Команда – бывшие коллеги, которые теперь стали подчиненными
- Новый начальник – большой босс
- Новые коллеги-менеджеры соседних отделов
- Сам новоявленный менеджер, то есть Петя

Когда случается Петино назначение, у всех этих людей появляются какие-то вопросы, страхи, опасения, ожидания по поводу того, что несет им это изменение. Попробуйте подумать. какие вопросы, страхи и опасения могут возникнуть у этих людей? Например, самые стандартные вопросы примерно вот такие:

Новый начальник – большой босс

- Кто это вообще такой, этот Петя? Я его пару раз видел, он задавал какие-то вопросы. Кто это?
- Насколько он справится? Предыдущий менеджер справлялся неплохо. А этот как будет? Что у него с менеджерскими навыками?
- Какие у Пети отношения с командой? Конфликтует? Будет ли всех гнобить или наоборот, у него ровные, хорошие, адекватные отношения?
- Кто будет делать Петину работу, которую он делал как инженер? Будучи грамотным специалистом, Петя закрывал собой большой кусок проекта. Сейчас он стал менеджером, и скорее всего, времени у него на техническую работу станет очень мало. Кто будет эту работу закрывать? Не провалится ли проект?
- Не собирается ли он меня подсидеть?

Новые коллеги менеджеры

- Как это все повлияет на мою команду?
- Насколько с ним легко договариваться? Насколько он упертый?
- Насколько он амбициозен? Не собирается ли он всех обскать по дороге наверх?

Бывшие коллеги – теперешние подчиненные

- Почему назначили его, а не меня? (Зачастую это понятно умом, но редко когда это понятно сердцем. Для многих это сразу привносит негативный оттенок в отношения с только что назначенным менеджером.)
- Что он будет делать с нашими маленькими хитростями? Часто у коллег по команде возникают всякие маленькие хитрости и сплетни, которые они до начальства не доносят. Кто-то кого-то прикрывает в случае нехороших ситуаций и т.д. Что будет делать новый начальник, который про все это знает?
- Кто будет делать Петину работу? Если Петя отвечал за интересный кусок работы, то этот кусок тоже может вызвать небольшие споры и распри среди инженеров, каждый из которых считает, что именно он достоин этой интересной работы.

Сам только что назначенный менеджер

- Справлюсь ли я?
- Что нужно уметь для этой позиции?
- Насколько поднимется моя зарплата?
- Насколько мне придется перерабатывать?
- Как строить отношения с бывшими коллегами? Тем более, что сейчас они меня немного ненавидят.
- Кто есть кто среди менеджеров соседних отделов? Как с ними строить отношения?
- Какие требования к менеджерам у большого босса?

По аналогии можно выписать опасения, ожидания и страхи стэйкхолдеров. И следующим шагом можно придумать действия, которые можно предпринять, чтобы разрешить все эти страхи, опасения, ожидания и вопросы. Что можно со всем этим сделать?

Известное и полезное средство – **поговорить со всеми один на один**: с начальником и новыми коллегами-менеджерами. Чтобы примерно понять, что это за люди, какие у них цели, чего они ждут от вас. Начальник, как и другие опытные менеджеры, обычно способен это сформулировать в достаточно прямой форме.

Также полезно поговорить со своим бывшим начальником, который ушел наверх: что это за люди? Как с ними работать? Какие к ним есть подходы? Какими словами лучше всего доносить до них мысли? Какие у кого хобби? Про что с ними можно поговорить неформально?

С подчиненными ситуация посложнее. Вполне может оказаться, что люди обиделись так сильно, что назначили не их, что им придется уходить из вашей группы. Может быть ситуация «два тигра в

клетке», когда были два технических лидера, и одного поставили над вторым. В этом случае второму, возможно, придется уйти. Эту ситуацию можно обсудить со своим новым начальником. Вполне возможно, он как раз предложит какую-то позицию или роль для второго человека, чтобы он не чувствовал себя ущемленным.

Также не стоит с самого начала наводить революции. Это одна из ошибок начинающих менеджеров, которые приходят и сразу говорят: «Я знаю, как мы с вами писали отчеты. Это, конечно, полная ерунда. Сейчас мы будем писать отчеты правильно.» И зная про людей какие-то вещи, которые они пропихивали в отчеты старой формы, человек начинает огнем и мечом прививать новые отчеты. Не стоит проводить революций, пока ситуация более-менее не устаканится, и все не привыкнут к вашему статусу менеджера.

Вообще, есть два способа назначения на должность: человек поднимается из команды наверх, или назначается сбоку, либо же человек набирает себе команду сам. Набирать команду самому, конечно же, гораздо проще, в том смысле, что проблем с вашим статусом менеджера будет гораздо меньше. Если вы становитесь во главе проекта в самом начале, и потом проект начинает расширяться, то вам будет проще – у людей просто не будет возникать вопроса, почему вас сделали начальником. Статус кво уже установлен. Люди приходят к вам и сразу подписываются: «Ты – начальник». В этом случае работать гораздо проще.

Подводя итог главы – всегда есть какие-то стэйкхолдеры, у которых в случае вашего назначения будут определенные страхи, опасения, вопросы и ожидания. Первым шагом стоит заранее подумать, что это может быть. И вторым шагом подумать, что со всем этим можно сделать. А нулевым шагом вы можете подумать, что можно сделать уже сейчас для вашей ситуации.

Качества менеджера



При разговорах с топ-менеджерами мы любим задавать вопрос: «Какое качества проджект менеджера вы считаете самым важным?» Ответы разные, что говорит о том, что одного такого «самого важного» качества нет. Но тем не менее, есть ряд качеств, которые безусловно важны для начинающих менеджеров.

Но основная суть вот в чем. **Чтобы вас сделали менеджером, вы должны превосходить всех остальных кандидатов хотя бы по одному качеству.** Если вы хуже по всем качествам, то шансы не очень велики. Вообще, очень полезно сравнивать себя с коллегами по параметрам, о которых мы поговорим ниже. Это дает более или менее объективную картину ваших перспектив.

1. Умение организовать свою работу. Это первое и основное качество. Насколько хорошо вы делаете свою работу? Насколько вы срываете сроки? Поступают ли негативные отзывы о вашей работе? Или наоборот, постоянно слышите хорошие слова в качестве обратной связи? Что вам говорит начальник? Насколько он доволен или не доволен вашей работой?

Если свою работу вы делаете не очень хорошо, если есть какая-то негативная реакция, или вы просто ощущаете, что вы делаете ее не очень хорошо, то в чем может быть причина? Не хватает квалификации? Или вам просто не интересна эта работа? Может быть, вы занимаетесь одним и тем же три года, и вам это наскучило? Может быть, у вас частые переключения, и вас дергают по поводу и без повода?

Приходится ли что-нибудь переделывать? Если приходится, то почему? Как у вас обстоят дела с тайм менеджментом, о котором очень кратко будет сказано в одной из последующих глав?

Очень важно уметь хорошо организовать свою работу. Если работа организована хорошо, то негативных отзывов быть не должно, а позитивные возможны. Скорее всего, какие-то негативные отзывы будут. В чем причина? Хороший способ это узнать – поговорить со своим начальником.

У многих людей нарушена связь между ними и их начальниками, и это весьма печально. Многие люди даже не подозревают, насколько плохо начальник о них думает. С другой стороны, многие не знают, насколько позитивное мнение о них сложилось у начальства.

Александр Орлов: В тренинге по человеческому фактору в ИТ для менеджеров, я давал слушателям вот какое упражнение в качестве домашнего задания. У каждого менеджера в голове есть список его сотрудников – от 1 до N в зависимости от того, насколько хорошо (по мнению менеджера) они работают. Кто-то в этом списке стоит на последнем месте. Вопрос: этот человек знает, что он стоит на последнем месте, или не знает?

Упражнением было подумать, кто у вас такой человек, донести до него эту обратную связь, и обсудить, что делать дальше. В некоторых случаях для «отстающих» сотрудников это сообщение было сюрпризом. Они не знали, что мнение их начальства об их работе настолько плохое.

Очень полезно обсудить со своим начальником, насколько хорошо организована ваша работа, с его точки зрения. Что он думает о том, как вы работаете? Что можно сделать, чтобы делать свою работу лучше?

2. Область ответственности. В одном из первых интервью проекту www.happy-pm.com, Роман Жуков, собственник и генеральный директор компании ETNA Software, поделился своей историей движения по линии руководителя. Вначале он сделал карьеру менеджера в другой компании, а потом уже организовал свою. Он рассказал, что каждый раз он просто брал и начинал ощущать ответственность за область, большую чем его область ответственности, положенная по его позиции.

Это не так просто осознать, как кажется. Чем занимаются многие люди? Человек, допустим, работает тестировщиком. И он ощущает свою ответственность за тестирование, и он начинает играть в «пинг-понг» с разработчиками – перекидывает дефекты туда-сюда, отбрыкивается от разработчиков, «которым лишь бы нафигачить и выложить свою кашку». Делает все, чтобы его тестовая область была в идеальном порядке, и ее не трогали. Этот путь не ведет вверх.

Правильный путь – ощущать все больше ответственности. Если ты делаешь что-то свое, то нужно ощущать ответственность за весь проект. Как это можно делать? Как это можно показать? Это помощь коллегам. Это мысли и инициативы, которые вы обсуждаете со своим начальством, про то, как сделать проект лучше, как обустроить жизнь в компании.

Область ответственности – ключевая вещь. Насколько вы ощущаете свою ответственность, насколько вы ее показываете, насколько это видно, насколько люди согласны с тем, что вы делаете? Когда стоит вопрос о назначении на должность, то обычно смотрят, кто из людей более ответственный, кто думает не только о своей грядке, но и обо всем огороде.

Покажите, что вам не все равно. Не надо быть молчуном. Просто хорошо делать свою работу – это, безусловно, хорошо. Но этого не всегда достаточно. Покажите, что вы готовы делать больше, что вы хотите делать больше. Помогайте коллегам. Время от времени останавливайтесь и думайте глобально, смотрите на себя и свой проект со стороны. Если в вашем проекте не проводятся ретроспективы (Прим.: ретроспектива – инженерная практика в гибких методологиях, где после очередной итерации обсуждается, что было хорошо, что плохо, что можно было бы улучшить), предложите команде провести ретроспективу. Или проведите ее самостоятельно и обсудите результаты с руководством: «Мне кажется, у нас вот такие и такие проблемы. Мне кажется, можно было бы сделать вот так и вот так.» Это будет плюс вам. Покажите, что вам не все равно. Вам **должно** быть не все равно.

3. Умение общаться. Это, на самом деле, включает в себя довольно много разных вещей. Это качество выделяют практически все топ-менеджеры. Они говорят, что **менеджерам надо общаться больше, лучше, чаще.**

Что включает в себя умение общаться? Много вещей. Это и умение слушать людей, и публичные выступления, и умение общаться в переписке, и знание английского языка. Безусловно, это не все. Сюда же можно включить и разрешение конфликтов, и навыки продаж и другие вещи, может быть, из области психологии.

Тут важно посмотреть на то, кто общается лучше вас. Можете ли вы сравнить себя с другими по коммуникативным навыкам? Обычно видно, кто в команде умеет общаться лучше остальных: кто лучше договаривается с людьми, у кого лучше английский.

Александр Орлов: В моем назначении на должность менеджера ключевую роль сыграли именно коммуникативные навыки. В нашей команде было три человека. Один был технически очень продвинутый человек, гораздо квалифицированнее меня. Был я, и был третий человек, который пришел в команду позже нас двоих. И он был немного такой... расслабленный. И первый и третий человек очень сильно друг с другом ругались. Квалифицированный стал тех лидером расслабленного, и начал пытаться его воспитывать, применяя микро-менеджмент. В результате они сильно ругались.

Когда наш начальник ушел наверх, встал вопрос, кого назначать на его позицию. И назначили меня, как фигуру, которая с обоими людьми в команде общалась нормально. Плюс у меня на тот момент был неплохой английский, а мы работали в мульти-национальной компании, где это играет роль.

Я считаю, что меня назначили на должность менеджера во многом из-за умения общаться. Технически я проигрывал тех лидру в нашей команде. И по области ответственности я ему проигрывал, потому что он технически вел нашу деятельность. Но по умению общаться я выигрывал.

О знании английского языка



Нельзя недооценивать **важность знания английского языка**. Очень много компаний работает с зарубежными заказчиками, делает проекты для зарубежных пользователей, или просто работают в составе мультинациональных компаний. Сейчас в наших странах открыто много центров разработки крупных мировых игроков: Google, Sun, Intel, Motorola, EMC, HP, Siemens и др.

Английский вообще нужно знать, работая везде, потому что рабочая документация по многим технологиям инструментам доступна только на английском языке. Но когда вы начинаете работать с англоговорящими людьми, общаться в проекте с англоязычными заказчиками или коллегами, то **если вы знаете английский лучше остальных ваших коллег в команде, вы будете производить в два раза лучшее впечатление, чем все остальные.**

Вы будете просто быстрее понимать своих иноязычных коллег. Это как проблема с известными теле-героями Ровшаном и Джумшудом. Они, может быть, и неглупые ребята, просто по-русски понимают плохо. Если вы хорошо говорите по-английски, то у ваших иностранных коллег будет ощущение, что вы очень “smart guy”, очень быстро все схватываете. Если кто-то сейчас в вашей команде знает английский лучше вас, и вы работаете в мультинациональной компании, срочно начните изучать язык.

Многие считают, что если у них есть два урока английского в неделю, то все хорошо, английский постепенно улучшается. Конечно, он повышается, но не очень сильно и не очень быстро. Если же вы действительно резко хотите улучшить свой английский, то можете попробовать использовать «метод полного погружения», или метод максимального погружения.

Александр Орлов: Когда мы работали с компанией Sun Microsystems, Inc., у нас были командировки в Силиконовую долину по три с половиной месяца. Мы там жили в апартаментах, ходили в офис Sun, и там работали в своих проектах. В общем, проводили в Калифорнии три с половиной месяца.

Многие люди старались общаться со своими русскоязычными коллегами. Ездили куда-то вместе, пили пиво и пр. Некоторые же держались особняком и ходили только в англоязычные места: в компьютерные клубы, куда-то еще. Разница в улучшении английского была разительная.

Передо мной человек поехал в командировку. Через три с половиной месяца я приехал его сменять, и я был поражен, насколько он продвинулся в английском. У него как раз было полное погружение: он старался общаться только с англоязычными коллегами, в фоновом режиме у него всегда бухтел телевизор на английском языке, он читал английские тексты и форумы, он ездил в компьютерные клубы в Сан Франциско. В итоге, у него был поразительный прогресс по английскому.

Почему-то некоторые люди, работая в компании, думают, что это компания должна оплачивать им курсы английского. И пока она не будет оплачивать, сделать ничего нельзя. Мол, только уроки

английского способны принести какую-то пользу. Естественно, это неправильная позиция. Полное погружение можно создать себе самому. Еще раз – с какого перепугу вы решили что вам вообще кто-то что-то должен? 😊

Читайте англоязычные форумы, книги на английском, слушайте английские подкасты (например, Software Engineering Radio или подкасты Джима Маккарти) по пути на работу, смотрите фильмы на английском. Чем больше английского вы добавите в свою жизнь, тем быстрее его уровень вырастет у вас.

Знание английского языка – исключительно важный фактор. Ни одного человека в мульти-национальной компании не назначат менеджером, если он не знает английского языка. Мульти-национальных компаний много, и просто глупо закрывать для себя это ресурс из-за того, что вы не знаете английского. Гораздо выгодней и проще поднять свой уровень английского.

О письмах



Еще одна важная тема – умение писать письма, то, что мало кто умеет делать хорошо. Основные проблемы с письмами – это то, что их никто не читает, или же люди, прочтя, не делают того, что вы от них хотели. Есть несколько ключевых правил, соблюдение которых помогло бы вам улучшить навык письменного общения.

1. Не пишите сразу всем. Всем = никому. Если вы пишете на группу людей: «Ребята, я тут написал вот такой документ. Не мог бы кто-нибудь его поревьюить?» или: «Что вы по этому поводу думаете» – можете быть уверены, никто не ответит.

Если вам действительно важно мнение каждого человека, можете написать каждому лично. В этом случае, конечно, не состоится группового обсуждения, поэтому другой способ – явно написать: «Ребята, я жду от каждого из вас ответа до вот такого срока.» Отсюда второе правило:

2. Пишите конкретно, что, от кого и к какому сроку вы хотите. Главная мантра менеджера: **Who, What, When.** В MS Outlook есть возможность выставить письму опции, чтобы оно краснело в списке писем по наступлении определенного срока. (Правда, надо помнить, что не все могут пользоваться почтовым клиентом MS Outlook . Слава: да, бывают такие ущербные люди ☹. Саша: попрошу не обижать пользователей Gmail. ☺)

3. Не пишите письма в виде потоков сознания. Бейте на абзацы. Чем длиннее письмо, тем меньше шансов, что его прочтут вообще, тем более, прочтут сразу. Читать «потоки сознания» всегда очень страшно, всегда бросаешь чтение на половине и откладывается на конец дня. И часто эти письма уползают потом вниз в списке входящих, так и не будучи прочитанными.

Хорошая практика – разбить длинное письмо на абзацы. И к каждому абзацу жирным написать ключевую мысль. Чтобы люди промотали, поняли, о чем письмо, и если им интересно, то могли почитать детали.

4. Не сваливайте в одном письме несколько вопросов. Если же в письме поднимаются сразу несколько вопросов, то обязательно родится несколько дискуссий, которые пойдут в разных направлениях, появятся параллельные потоки обсуждений, и наступит полный почтовый бардак. К слову, иногда в почте это устраивается сознательно – отвечать-то неохота...

5. Отправленные письма добавляйте в папку “Follow up” (“Напомнить”) или в календарь. Часто так бывает, что задач много, запросов много. Кому-то что-то отправили и забыли. А вспомнили, когда уже стало поздно. И человек еще может подумать, что его ответ вам был не очень важен. Лучше ставить себе напоминание. Во многих почтовых клиентах, в том числе в MS Outlook возможность follow-up реализована. Значит, нужно ее использовать и ставить: «Напомнить мне к такому-то числу.» У вас в Аутлуке вообще задействованы какие-то закладки кроме Почты? А почему? :)

В MS Outlook вы можете просто перетащить письмо мышкой и бросить его на «Календарь» на ту дату, в которую вы хотите, чтобы вам про это письмо напомнили. Также можно перетащить письмо и бросить его на «Задачи», сделав из него задачу. И это письмо попадет в список задач.

Кроме того, если письма идут по разным проектам и вопросам, на разные почтовые ящики, то вам не обойтись без сортировки писем по различным папкам (нужны настроенные автоматические фильтры) и механизма напоминаний. Пришло письмо – если в данный момент вы на него ничего ответить не можете, то вы знаете, что это письмо вы не удаляете.

Согласно методике Getting Things Done (GTD) Дэвида Аллена каждое письмо, которое вы пишете или получаете, должно у вас куда-то попасть – в какой-то список чего-то. Помечая так каждое письмо, вы периодически не просто прочитываете почту, но и контролируете действия, которые вы ждете от себя и от других.

6. По результатам письменного обсуждения всегда пишите ИТОГО. Несмотря на то, что общение происходит письменно, все равно, некоторые люди одни и те же слова понимают по-разному. Многие наверняка знают, что после совещания надо обязательно написать протоколы совещания, где излагаются принятые решения и обоснования. С письменными обсуждениями это – тоже хорошая практика.

Если вам кажется, что человек вас понял, это совершенно не означает, что он вас понял. И это совершенно не означает, что он понял, что вы от него хотели. Напишите письмо, подведите итог.

Напоследок, если вы что-то пишете, то помните, что ваше письмо может быть переправлено кому-то еще, намеренно или не намеренно. Поэтому использовать язык «для своих» или, тем паче, ругаться в письмах неприличными словами, не стоит. Может выйти боком.

О публичных выступлениях



Каждому менеджеру время от времени приходится выступать: во время отчетов по проекту перед начальством или заказчиком, во время публичных обсуждений, во время презентации каких-то идей и т.д. То, насколько люди хорошо выступают публично, во многом создает их имидж, особенно в глазах начальства или заказчиков.

Александр Орлов: В Intel довольно заметно была разница в навыках публичных выступлений у различных менеджеров. Раз в квартал происходило Ops Review (Operations Review). Вице-президент по software приезжал в каждый филиал, и местные руководители проектов выступали перед ним, рассказывая, как они провели последние три месяца: результаты, что было хорошо, потенциальные проблемы и т.д. И все это в виде презентации.

Когда наблюдаешь, как выступают друг за другом пятнадцать менеджеров, сразу видно, насколько хорошо человек презентует, настолько же возрастает интерес вице-президента к этому человеку и проекту, и настолько этот человек откладывается в памяти у вице-президента. Если выходит человек и бубнит что-то невнятное на плохом английском, это смотрится ужасно – человек просто нивелирует работу всей группы. Если же человек выступает хорошо, бодро, интересно, шутит в нужных местах, это воспринимается совершенно иначе, работа группы воспринимается по-другому, и сам менеджер воспринимается по-другому.

Не будем в деталях освещать тему публичных выступлений, поскольку до нас это очень хорошо сделал в своих книгах Радислав Гандапас, ведущий российский бизнес тренер по публичным выступлениям. У него также есть прекрасный видео семинар, выложенный на YouTube.

Но главное – это, конечно. тренировки и репетиции. Попробуйте снять свое выступление (тренировочное или реальное) на видео-камеру, и потом посмотрите на себя со стороны. Не обещаем, что картина вам понравится, но это даст вам очень ценную обратную связь.

Не бойтесь тренироваться! Известно, что в списке основных человеческих страхов страх публичных выступлений находится на втором месте после страха смерти. Многие люди боятся выступать. И если вы боитесь, то практикуйтесь.

Где можно практиковаться? Практически везде – как на работе, так и не на работе. Можно сделать доклад про ту тему, которой вы занимаетесь, для тех, кому интересно. Это будет knowledge sharing (Прим.: англ., обмен знаниями), плюс вы получите практику выступлений. Можно выступить на какой-нибудь отраслевой конференции, благо они проходят довольно часто. Также есть масса профессиональных сообществ: Agile сообщества, комьюнити тестировщиков, различные Java Users Group, .NET Users Group. В сообществах всегда рады новому человеку, который придет и расскажет что-нибудь интересное. Заметим, не ехидно сумничает в форуме, а придет и расскажет. «Умников» никто не любит, но люди тянутся к тем кто умный.

Конечно, также полезно найти в своей компании человека, который хорошо выступает, и внимательно наблюдать, как он выступает: как он расставляет акценты, как он стоит, как он говорит, куда он смотрит, как он машет руками и т.д. Полезно попробовать его смоделировать, чтобы получилась его копия, которая может быть и лучше вашего оригинала.

Об умении слушать и разрешении конфликтов



На самом деле, во многом, **умение слушать – это умение молчать.**

Первый шаг в разговоре, тем более, в каком-то конфликте, это понять свои цели. Зачастую когда случается какой-то конфликт, все кричат-орут. То возникает довольно много эмоций. После чего общение начинает приобретать форму флэйма.

Чтобы воспринимать конфликт менее эмоционально, надо сначала понять свои цели, которых вы хотите достичь в результате обсуждения. Есть ли у вас какая-то цель кроме того, чтобы поорать на собеседника и получить эмоциональную разрядку?

После этого хорошо бы понять, какие цели есть у собеседника. Человек же не просто так на вас кричит, наверняка ему плохо. Когда у человека все хорошо, он доволен и счастлив, он на людей не кричит. Скорее всего, у него есть какие-то проблемы и цели.

Когда вы сумели понять, чего человек от вас хочет, через эту призму ему уже можно донести чего вы от него хотите. И напоследок, попробуйте прийти к решению в духе «Выиграл-Выиграл» (об этой стратегии очень подробно изложено в книге Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей»).

Решения, когда вы выиграли, а собеседник проиграл, хорошо в краткосрочной перспективе, но плохо в плане выстраивания дальнейших отношений с человеком.

Немного о том, как лучше обсуждать все эти проблемы с коллегами.

Если к вам приходит менеджер соседнего отдела и выражает недовольство вашей работой, очень помогает перенести обсуждение в дружелюбную атмосферу. Например, можно пойти к кофейному автомату попить кофе. Очень хорошо будет пойти вместе на обед. Давно известно, что когда люди кушают, они немножко добреют. Наверное это какая-то физиологическая особенность, но то, что голодный человек конфликтует с большим запалом, это правда. В Белом доме, когда нужно обсудить какое-то решение с конгрессменами, их приглашают на обед.

Обратите внимание на свой язык тела, на то, в какой позе вы находитесь, когда обсуждаете что-то с коллегами. (Множество полезных сведений о значении жестов и поз можно почерпнуть из классической книги Алана Пиза «Язык телодвижений».) Если к вам пришел человек с проблемой, а вы встали к нему спиной вполоборота, то у него, скорее всего, возникнет ощущение, что вы его не слушаете или слушаете, но немного свысока.

Постарайтесь говорить в дружелюбном тоне. Не надо наездов, если вы не хотите воздвигнуть между вами большой защитный барьер, чтобы потом его героически проламывать. Также побольше молчите и слушайте, задавайте вопросы, чтобы прояснить, какую проблему человек вам принес.

Иногда, однако, бывают случаи, когда слушать просто невозможно, даже если вы теоретически хотели бы собеседника выслушать. Когда слушать невозможно? Несколько примеров.

- Вы находитесь в состоянии стресса. Предположим, у вас что-то горит, у вас на носу релиз, и вам нужно все закончить к 5 часам, потому что дальше надо ехать на свадьбу к другу. Вы бежите решать все эти вопросы, и тут вас останавливает коллега: «Федя, давай с тобой вот это обсудим.» Вы не будете его слушать. Вы будете стараться побыстрее отделаться от коллеги, чтобы побежать дальше разгребать свои дела.

Если человек приходит к вам с важной проблемой и хочет ее обсудить, лучше назначить отдельное время для этого обсуждения, когда вы никуда не спешите, когда нет никакого давления, гонок и стрессов.

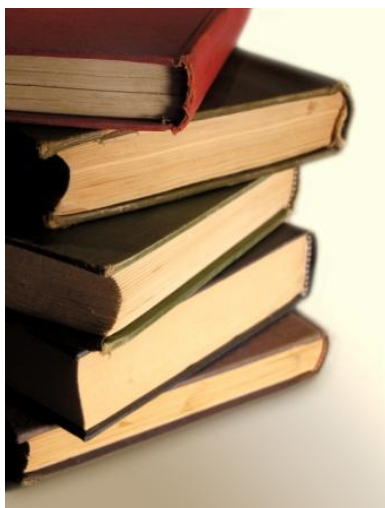
- Человек на вас нападает. Человек начинает переходить на личности, говорить неконструктив и всячески задевать вас лично. В этом случае лучше всего будет сразу сказать: «Коллега, давай как-то к конструктиву, потому что когда ты меня задеваешь, я перестаю думать, у меня появляются эмоции. Давай вернемся к началу и обсудим в чем проблема.»
- Вы находитесь в плохом физическом состоянии. Когда у вас температура 38 градусов, никого слушать не хочется. Единственное желание в таком состоянии – доползти до кровати и упасть. Если человек подходит, а вы себя плохо чувствуете, не начинайте обсуждение. К середине голова перестанет соображать. Лучше договоритесь с человеком на отдельное время, когда вы будете чувствовать себя получше.
- Вы привыкли говорить много и сразу. А тут кто-то приходит что-то обсуждать, а вы не можете его слушать, потому что говорите сами. В этом случае мы рекомендуем бить себя по языку и стараться заткнуться. Если говорить серьезно, то просто попробуйте в течение, скажем, одной недели говорить как можно меньше и как можно больше слушать. Можете предложить окружающим брать с вас штраф за то, что вы сразу начинаете много говорить. Привычка слушать тренируется и вырабатывается.
- Вы не уважаете собеседника. Может оказаться так, что между вами сложились какие-то отношения, и по каким-то причинам вы этого человека не уважаете. И этот человек приходит к вам обсудить какую-то проблему. В этом случае слушать его вы тоже не сможете.

Многие психологи предлагают представить себе, что этого человека вы видите в первый раз. Что просто пришел незнакомый, условно говоря, Петя с вот такой проблемой.

Во многих книгах, особенно американских авторов, об искусстве общения описывается техника *активного слушания*. Если сформулировать в виде совета, то это попытка в ответ на фразу собеседника повторить его мысль своими словами: «Сережа, давай я попробую обобщить то, что ты мне сказал...» или: «Василий, правильно ли я понял, что...» Конечно, все это нужно формулировать корректно. То есть, не нужно говорить: «Правильно ли я понял, что качество продукта вас не волнует?» Своими словами повторять нужно конструктивно.

Напоследок, стоит отдельно подчеркнуть, что в умении слушать крайне важна практика. После прочтения этой главы и даже всей книги, вы сразу слушать не научитесь. Поэтому в случае возникновения конфликтных ситуаций попробуйте отработать вышеописанный алгоритм.

Работа над собой



Работе над собой посвящены сотни книг, в частности по тому же тайм менеджменту есть несколько прекрасных книг Глеба Архангельского, а также целое сообщество www.improvement.ru. В этой главе мы хотели бы обозначить направление движения и вещи, про которые стоит узнать побольше. А также хотели бы поделиться небольшими секретами из личного опыта.

Менеджер, который не управляет собой – это очень странный менеджер. Вы вряд ли захотите купить пирожок у продавца с грязными руками или прислушаетесь к рекомендациям по правильному питанию у толстяка с пятнами на рубашке. Вам как менеджеру будет исключительно тяжело «продать» идею эффективности если сами вы постоянно «горите» на работе.

Менеджер, который не управляет своим временем, но при этом постоянно занят, это менеджер, временем которого управляют другие. Хорошо, если у него грамотные сотрудники, которые понимают, что менеджер где-то справляется, а где-то зашиваются, но таких идеальных ситуаций в жизни-то не бывает.

Менеджер должен уметь управлять собой. Менеджмент = управление. Менеджер – тот человек, который умеет управлять собой, и поэтому управляет другими.

Что должно быть у менеджера? С чего начать?

В IBM есть поговорка "use a pencil first" – прежде всего попробуй карандаш. То есть, возьми карандаш, возьми блокнотик, попробуй записать. Если понял, что карандаша и блокнотика не хватает, то тогда нужно уже делать что-то другое. Но начинать надо с этих простых инструментов.

Мы все ИТшники, нас хлебом не корми, только дай что-нибудь скачать, установить, за полдня настроить какую-то систему, убедиться в том, что она не работает, и сказать: «Все, тайм менеджмент – это все ерунда, потому что мы попробовали, а оно не работает.»

Теорию управления временем придумали задолго до того, как были придуманы первые программы. Этой теории, наверное, столько же лет, сколько и человечеству. Люди пытаются что-то сделать с единственным в мире ресурсом, который не восстанавливается – временем.

Что мы предлагаем?

Доска с маркерами. Проще не бывает. Иногда кажется: «Да зачем мне эти три строчки, я их и так запомню, максимум – запишу на листике.» Поставьте рядом с собой доску. Это очень просто и очень наглядно. Стоимость доски – от \$20 до \$50. Поставьте ее рядом со столом или повесьте над столом. Рисуйте-черкайте, рисуйте-черкайте. Это не должно быть в компьютере. Как только вы что-то написали руками на доске, это сразу приобретает какую-то другую силу.

Доска должна быть у вас и на работе, и дома. Это не потому, что у вас плохая память, а потому, что на вас слишком много всего висит. Если у вас нет такого инструмента – вы как менеджер долго не проживете. Доска отличная штука для выгрузки мусора из головы (читайте про «незамкнутые циклы» у Дэвида Аллена в GTD).

Пользуйтесь MS Outlook. Нельзя сказать, что мы горячо любим компанию Microsoft (Панкратов говорит, что любит – он вообще странный ☺), но на сегодняшний день по функциональности MS Outlook ближе всего к эффективному управлению временем. Там есть задачи, календарь, система работы с напоминаниями и категориями, синхронизация с мобильными устройствами и многое другое. Поскольку почта у нас является основным инструментом коммуникации, из почты появляются и в почту уходят задачи, то MS Outlook является довольно удобным инструментом. В любом случае, у вас должен быть удобный почтовый клиент, с удобным расписанием и календарь.

Можете также попробовать использовать бумажные инструменты ведения задач и календаря – ежедневники. Наряду с доской они являются довольно мощными инструментами, но, правда, подходят не всем. Возможно, стоит попробовать, чтобы определить, подходят ли бумажные ежедневники вам (Слава Панкратов: Орлов в этом плане динозавр, у него блокнот – сам видел! ☺)

Что должно быть записано? Этому, к сожалению, не учат в ВУЗах, но без этого эффективного личного планирования быть не может. Представьте себе, что у вас есть подчиненный. И он время от времени ищет вакансии на сайтах по поиску работы. Плохо, надо что-то делать. Что можно сделать? Ну, попробовать с ним поговорить и пр., но если человек уже ищет работу, то это очень нехороший признак. Может быть, ему тут же стоит дать \$100 сверху к зарплате или еще что-то. Но сначала нужно посоветоваться с шефом.

Вы можете поставить себе задачу «Поговорить с шефом», а можете «Решить вопрос с зарплатой по Коле». «Поговорить с шефом» – чтобы вычеркнуть эту задачу вам достаточно одного факта того, что вы пошли и поговорили с шефом. Поговорил с шефом? Задача сделана. А от того, что вы поговорили, проблема, о которой мы говорили, решилась? Зачастую, не решилась. Задачи нужно писать именно как «Решить вопрос с зарплатой по Коле», тогда они будут решаться.

Слава Панкратов: На сайте www.it4business.ru я проводил очень простой эксперимент. В рассылку портала, в которой находится около 100.000 подписчиков, я вставлял рекламу какой-то понравившейся мне книжки. И внизу ссылку: «Почитать про книгу подробнее». В следующей рассылке я вставил рекламу той же самой книжки, а внизу ссылку: «Купить книгу на Озоне».

Когда даешь ссылку «Почитать подробнее», люди переходят и читают (удивительное рядом! ☺). Когда даешь ссылку «Купить», люди переходят и заказывают.

Что написано, то и будет сделано. Точно так же вы себя программируете при постановке задач. Поставьте себе задачу «Решить вопрос с договором», а еще лучше: «Подписать договор с компанией ABC». Или для примера выше: «Поднять Коле зарплату на \$100». «Назначить Сергею испытательный срок», а не «Поговорить с Сережей, что ему, наверное, надо бы собраться с силами, и начать приходить вовремя и что-то там еще». Вторая фраза – способ решения задачи «Заставить Сергея работать лучше».

Старайтесь ставить себе четкие, измеримые цели. «Я хочу больше зарплату» – это не цель, это хотелка. То есть, это пожелание, а управлять пожеланиями – крайне сложно. Можно либо хотеть, либо не хотеть. Практически все в этой жизни можно измерить в цифрах, в том числе, и зарплату. «Я хочу зарплату \$3,000» – четкая, измеримая цель. И дальше вы смотрите, как вы на эту зарплату выходите. Еще лучше написать: «Я хочу зарплату \$3,000 в феврале 2010 года». «Я хочу организовать себе пассивный доход в размере \$2,000 в месяц» - четкая, измеримая цель.

Чем отличается любой проект от деятельности? Проект ограничен по времени, и у проекта есть измеримый результат. «Получить себе следующий грэйд по позиции» или «Получить себе зарплату \$5,000» – это тоже проекты, на которые тоже нужно работать. Сейчас уже не получается получать новую зарплату и новую должность просто за выслугу лет. Сейчас не получается проработать пять лет программистом и стать хорошим проджект менеджером просто по прошествии времени. К этому нужно идти. Нужно многому учиться, нужно уметь себя перестраивать. И это должно быть зафиксировано на уровне целей, иначе это не случится.

Какие области деятельности выносить в цели и планы? Всегда:

- Должность (ваша работа или позиция)
- Семья (в том числе и жилье)
- Личный рост
- Образование
- ...

Чем четче вы выделите эти области, тем проще вам будет по ним дальше работать.

Управление временем. Этому вопросу посвящено множество книг. Менеджер управляет временем команды. Если он не умеет управлять своим временем, то тем более он не умеет управлять временем команды. Он просто не умеет управлять временем. Что стоит посмотреть в литературе в первую очередь:

- Что такое вообще тайм менеджмент? Чему посвящена вся эта наука?
- Что такое тайм слоты или временные слоты? Куски вашего времени, которые вы посвящаете одному виду деятельности. Человек тратит массу усилий, мозг устает не потому, что человек, допустим, сидит и только читает документацию, а потому что его дергают. Только начал читать – хоп! Кто-то дернул, ты переключился, потом вернулся, надо опять вникать и вчитываться. Переключения съедают очень много времени.
- Дни размышлений. Возьмите себе отгул, возьмите в руки блокнот и ручку, уйдите куда-нибудь в город, сядьте под деревом.

Слава Панкратов: У меня в Киеве есть такое любимое место – парк им. Пушкина, там совсем нет народа. Я туда прихожу и целый день там сижу, что-то пишу, думаю. Мозг разгружается потрясающе.

Взяв «день размышлений», вы начнете думать о других вещах. Причем начинаешь думать, и видимо, мозг начинает работать как-то по-другому. Приходят мысли и про проекты, и про другие работы, и про все другое. Дайте мозгу поработать в таком режиме. Мозг – потрясающая штука.

- Используйте полноценный отпуск. Иногда, кстати, и с инженерами приходится бороться, чтобы они брали полноценные отпуска. «А я возьму недельку, дома пересежу...» Это обычно означает, что человек все равно сидит в Интернете, читает почту, смотрит телевизор, а некоторые еще и на работу умудряются приезжать. Где тут отдыхать? «А мне

больше не надо, мне потом становится скучно.» Может быть и так, но за эту неделю человек не отдыхает.

Пара дней нужна на то, чтобы отключиться от работы. И еще пару дней в конце отпуска человек уже включается и начинает думать: «Ой, уже четверг, скоро опять на работу, а-а-а...» В итоге человек за неделю почти не отдыхает.

Используйте полноценный отпуск – хотя бы две недели. Две недели два раза в год – нормальный отпуск. Постарайтесь отдыхать хотя бы в таком режиме. Полноценный отпуск означает, что в это время вы отдыхаете.

Проблема многих менеджеров, особенно новичков, в том, что они думают: «Ага, я уйду, а они тут будут дурака валять.» Готовьтесь к тому, что вы уходите. Подготовьтесь, назначьте заместителя, выделите более-менее автономные куски работы, которые будут делаться, пока вас не будет. Все это потому, что в отпуске вы должны отдыхать, а не работать.

С чего и как начать управление временем? Как и в любой другой задаче тут главная проблема – начать. Когда начнешь, дальше будет проще. Когда ты что-то начинаешь. То ты видишь первые результаты и думаешь: «О, класс!» начинаешь водить машину, смотришь: о, поехал! Вторая передача, третья... Здорово! Так и с управлением временем.

Какие вещи нужно себе отметить?

Не входите в систему. Если у вас строго расписана каждая минута, то ваша жизнь окажется полна стресса.

Слава Панкратов: Я пробовал жить по расписанию в течение полугода. Я больше уставал от того, что я следил за расписанием, а не от того, что делал что-то по этому расписанию. Я все поместил к себе в календарь, настроил синхронизацию с телефоном. Телефон был умный, все умел, появилась куча напоминаний.

Что происходило? Вот я вышел попить кофе. В этот момент у меня пиликает напоминание. Я достаю телефон, смотрю: «Ага, надо сделать вот это.» Хорошо, отключаю напоминание, потому что я сейчас пью кофе и я понял, что да, приступлю к задаче через две минуты. Чтобы не пиликало – отключаю.

В этот момент, во-первых, я могу про эту задачу забыть. Во-вторых, у меня чуть поплыло расписание – минут на 10-15. А я по неопытности планировал день полностью, с точностью до минуты. А так не получалось, между задачами нужны зазоры.

И вот одна задача поплыла, нужно сдвигать другую. Передвигать задачу на попозже неудобно перед самим собой. Вроде сам молодец, потратил время на планирование, и теперь сам не делаю. Мне неудобно, мне не нравится, я чувствую, что не получаю кайфа от того, что работаю с расписанием.

В систему входить нельзя. Перенести задачу – это, вообще нормально, хотя есть вещи, которые перенести нельзя. «Встретить бабушку с поезда» перенести нельзя, потому что бабушка все равно придет в определенное время. Тем не менее, есть масса вещей, которые вполне можно сдвигать.

Стивен Кови в своей книге «7 навыков высокоэффективных людей» делит систему управления временем на уровни – от 1-го до 4-го. Планирование на день – это всего-навсего третий уровень, но это уже тяжело, это стресс. А планирование на неделю несколько легче.

План должен быть для вас, а не вы для плана. План – это подсказчик, помощник, а не обязанность. Открыл его, посмотрел – ага! План – чтобы не забыть сделать что-то важное. Работа по плану не должна занимать час или полтора каждый день. 10-15 минут максимум – то, что надо.

В той же книге про 7 навыков Стивен Кови приводит пример человека, который хвастался тем, что он, бегая по часу каждый день, удлиняет свою жизнь на три года. При этом этот человек даже не задумывался о том, что именно эти три года в общей сложности он и пробегает. Аналогичная ловушка и с планированием.

С расписанием вообще жить проще. Забывается намного меньше вещей, особенно важных. Понимание того, что у тебя все записано, что ты ничего не забудешь, придает довольно много уверенности в себе. И дает чувствовать себя спокойно и расслабленно, вместо того чтобы чувствовать, что на плечах какой-то ужасный груз, который невозможно сдвинуть с места.

Попробуйте ввести учет рабочего времени. Блокнотик и ручка рядом с компьютером. В блокнотик вы записываете с точностью до минут сколько и чем вы занимались: «Работал по проекту 15 мин.», «бродил по сайтам 43 мин.», «Разговаривал в Аське 12 мин.», «Ничего не делал 30 мин.» и т.д. В таком режиме очень тяжело продержаться месяц, но больше и не надо. Вы поймете, какой процент времени у вас уходит на работу, на переключения между задачами, на коллег, на безделье, на простои и пр. Вы поймете, сколько времени вы тратите впустую.

Александр Орлов: Я проводил хронометраж своего времени в течение двух недель. Это меня просто потрясло. Когда ты видишь, что за день ты реально поработал 3 часа, а все остальное время куда-то пропало, это не может не потрясать.

Причем ты отсидел на работе 8-10 часов, устал как черт, пришел домой и понимаешь, что все то же самое можно было сделать с 9 до 12 и приехать домой, только в нормальном состоянии.

Один из слушателей нашего тренинга «Как стать менеджером в ИТ», тестировщик, при проведении хронометража замерил, сколько времени он тратит на разработку тестов и посчитал скорость разработки тестов. В итоге он внезапно осознал, что весь свой план на неделю он может сделать за один день. Если не будет бродить по Интернету, и по его словам, это придало ему дополнительную мотивацию к работе.

Что хотелось бы отметить еще. Не стоит полагаться на электронные инструменты, которые ставятся на компьютер и учитывают, в каком приложении сколько времени вы проводите. Потому что допустим, что у вас открыт почтовый клиент в течение 23 мин. Что это значит? Вообще говоря, это может значить все, что угодно: вы читаете почту, вы пишете почту, вы отошли попить кофе, вы повернулись на стуле и разговариваете с Петей и т.д.

Заключение

Когда мы готовили тренинг «Как стать менеджером в ИТ», то он завершался напутственным словом о плане действий. Коллеги, как вы, наверное, знаете, ни один тренинг, ни одна книга не приносит читателю никакой пользы, если он в результате ничего не сделает. Поэтому нам бы очень хотелось, чтобы вы не просто проглотили эту небольшую книжечку, а вышли из нее с планом конкретных действий. И напоследок мы хотели бы вам дать несколько небольших советов, которые направят вас по пути менеджмента:

- Наведите порядок у себя – и в плане тайм менеджмента, и в плане работы.
- Расширяйте область своей ответственности. Где бы вы ни оказались, думайте не только про свою грядку, но и про грядки соседей и про весь огород в целом.
- Опережайте ожидания людей. В книге «Сломай систему!» Роберт Таунсенд, один из самых успешных американских топ-менеджеров, пишет: «Если вас кто-то о чем-то просит, назовите ему дату, когда вы это сделаете. Пойдите и сделайте это быстрее. Если вы так будете делать всегда, то вас будут ценить больше других, где бы вы ни оказались.»

Конечно, с этим можно поспорить, что тебе сядут на шею, даты будут все время придвигать и пр. Но суть не в этом. Многие из нас грешат синдромом студента, которому нужна приближающаяся «сессия», чтобы начать работать. Человек приходит к нам о чем-то просить, мы на всякий случай говорим, что сделаем это к пятнице, и в четверг начинаем делать. А почему не начать делать сразу?

Опережать ожидания людей – невероятное качество. Кто-то попросил – сделайте быстрее. Или качественнее. Или помогите больше.

Относитесь к другим, как к хорошим клиентам. Этому учат во многих крупных организациях на специальных тренингах. Допустим, приходит к вам человек, что-то спрашивает, а вы не знаете, где это взять. Можно просто сказать: «Нет, не знаю.» А можно сказать: «Нет, не знаю, но давай посмотрим, давай помогу, давай подскажу, давай подведу.»

Когда вы начинаете так делать, то вокруг вас начинает создаваться определенная область, где вещи делаются. А проект – это всего навсего набор вещей, которые надо сделать. Плюс появляется поддержка людей.

- Общайтесь. Общение – это возможности. Если говорить об условиях кризиса и об уходе в соседние компании, то надо понимать, что людей обычно приглашают по знакомству. Известен факт, что только 10% людей нанимается по объявлениям. 90% находят по знакомству. То, со сколькими людьми вы знакомы, то, какое впечатление они о вас имеют, очень сильно влияет на вашу карьеру и ваши шансы быть приглашенным куда-то.

Расширяйте сеть своих знакомств. Посещайте конференции, знакомьтесь со всеми людьми на своей работе, поддерживайте отношениями с людьми.

- Учитесь, думайте и обязательно что-нибудь делайте. Не становитесь очень начитанным, но ничего не делающим человеком.

Вопросы и ответы

Для простых смертных тест инженеров, которые хотят стать тест менеджерами – подходят ли все эти книги и все эти тренинги, про которые вы говорили?

[С.П.] Тест менеджер – это две составляющие. Первая – тестировщик. Вторая – менеджер. Хорошему менеджеру, по большому счету, все равно чем руководить. В предметной области можно разобраться. А принципы управления одни и те же. Руководите вы строителями или людьми на автомойке. Если вы понимаете, как руководить людьми, как превращать список задач в список работ, и потом делать так, чтобы эти работы выполнялись – вы будете справляться с управлением и тестировщиками, и программистами, в том числе.

Я начинал с управления тестировщиками. Сам был тестировщиком, потом поднялся в ведущие тестировщики, потом в тест менеджеры. Так получилось, просто не было тестировщиков, очень быстро стал руководителем отдела тестирования. Не потому, что я был самым умным, а потому, что других не было в принципе. Почему брали студента 4-го курса на позицию руководителя по тестированию? Просто вариантов других не было. Я очень благодарен тем людям, что они мне поверили, но сейчас я прекрасно понимаю, что тогда я ни профессионально, ни мозгами не был готов руководить отделом. Вариантов других не было, приходилось брать нас.

Мне опять-таки повезло, я работал в консалтинговых проектах. В определенный момент на меня посмотрел руководитель компании, с которой я тогда сотрудничал, и сказал: «Ок, ты едешь в Астану. Будешь там руководить консалтинговым проектом.» Там сначала аудит, потом внедрение большой интересной системы Rational. У меня были большие круглые глаза, мне очень хотелось, но я честно признался: «Вы же понимаете, что я проектами не управлял.» – «Ну, ты ж тестировщик? Людьми управлял? Отделом руководил? Вот тебе ноутбук, езжай работай!» Зачастую оно так и происходит.

Поэтому, да, эти книги и тренинги подходят для тех, кто хочет стать менеджером. Есть отдельные тренинги, которые посвящены каким-то особенностям менеджмента в тестировании, менеджмента в программировании, менеджменту менеджеров. Я сейчас управляю офисом разработки, достаточно большим отделом (Прим.: писалось весной, во время моей работы в Яндекс.Украина). У меня в непосредственном подчинении несколько проджект менеджеров. Это еще более веселое времяпрепровождение, чем даже управление программистами. Люди серьезные, люди грамотные, других не берем. Не хочется брать людей, за которых потом придется работать. А чем более человек грамотный и серьезный, тем сложнее им управлять.

С чего начать читать Архангельского?

[С.П.] Начните с «Тайм драйва». Я перечитывал Архангельского два или три раза. Но пока на практике не дошел до того, что есть каэросное управление, что есть хроносное управление... Я жил в аутлуке, у меня был календарь, синхронизированный с телефоном. Каждые 15 минут у меня телефон разрывался от очередной напоминалки. Мне это в конце концов надоело, и я понял, что не все поддается хроносному управлению.

Самое важное, что я вынес из Архангельского, была идея протоколирования своего рабочего времени. Я периодически к ней возвращаюсь, чтобы понять, куда время летит. А также вынес идею о разделении каэросного и хроносного управления временем.

Когда линейный менеджер становится топ-менеджером, можно ли ему иметь один проект, где он еще будет и линейным менеджером?

[С.П.] Что значит можно или нельзя? Если человек тянет, то можно. Топ-менеджер – это не человек, который просто сидит и подписывает бумажки. Когда вы станете менеджером, то вы довольно скоро поймете, что даже в вашей домашней жизни у вас есть определенные проекты. Вы начнете к этому по-другому относиться.

Когда 2.5 года назад мы ждали ребенка, то к самому процессу рождения я подходил как к обычному проекту. У меня был список людей, с которыми нужно было договориться. У меня был список обязанностей по работе, который нужно было согласовать с тем, что я в любой момент мог сорваться и уехать. Мне нужно было передать определенный список работ, потому что от момента рождения ребенка я брал две недели отпуска. Причем заметьте, что это не конкретная дата, а именно событийное управление – от момента и дальше. У жены были свои обязанности, у меня были свои обязанности...

Итого, если человек тянет еще один проект, то почему ж ему нельзя его иметь?

[А.О.] У Джоэла Спольски есть такая статья “Bill G Review”. Джоэл, работая в Майкрософт, разрабатывал спецификацию Visual Basic for Applications. И когда он написал этот толстый талмуд, то ему устроил ревью сам Билл Гейтс. То есть Джоэл пришел на ревью к CEO компании Майкрософт. Там сидел Билл Гейтс с распечатанной спецификацией, написанной Джоэлом. В спецификации странички были размечены комментариями Билла Гейтса.

То есть человек, который является CEO Майкрософта, занимается не только тем, что руководит вице-президентами. Если ему интересно, если у него получается заниматься чем-то на более низком уровне, то почему нет? Майкрософт от этого не развалился, и Билл Гейтс от этого тоже не умер.

[С.П.] Тут надо вот что отметить про понятия «более высокоуровневая задача» или «более низкоуровневая задача». Если человек может сделать лучше один из флагманских продуктов своей компании посредством того, что он уделяет ему свое время – он берет и делает это. Это более чем здраво, это более чем круто.

Сейчас в Яндексе (Прим.: писалось на момент моей работы в Яндекс.Украина) люди из высшего руководства принимают непосредственное участие в жизни каждого из проектов. У нас открытая орг структура, то есть любой человек от разработчиков до генерального директора может прийти к менеджеру компании или к группе разработчиков и сказать: «Ребята, по-моему, вот здесь круче будет вот так.» Это абсолютно нормальная практика для тех продуктов и сервисов, которыми мы живем.

По-моему, это везде так. То, что вы не всегда видите, как ваш руководитель или директор фирмы сидит и играет с тем продуктом, который вы делаете, это абсолютно не значит, что он про него не знает. Поверьте мне, знает. Поверьте мне, играет. Поверьте мне, смотрит. Ровно по этому он, возможно, и руководитель.

Нужно ли быть менеджеру техническим специалистом? Мой начальник настаивает, что не обязательно.

[С.П.] Скажу крамолу, я считаю, что не обязательно. Менеджер – это человек, который, в первую очередь, понимает, как делается проект. Дальше, если у него нормально настроена коммуникация с разработчиками, и у них нет желания каким-то образом навредить менеджеру, то такие проекты делаются. И делаются более чем успешно.

У меня был один простой пример. У меня был свой консалтинговый бизнес. И вот в одной очень крупной компании согласовываю контракт. Хожу, подписываю документ. Компания большая, контракт сложный, задействованы несколько сторонних компаний. Я трачу несколько дней, чтобы обойти все отделы и все подписать, получить визы юридического и финансового отдела.

Попадаю в кабинет к такой женщине, уже в возрасте. Она – советник компании. Человек настолько грамотный, что она не просто юрист, не бухгалтер, а советник. Она смотрит вперед и понимает, что вообще происходит в компании. Захожу, она приглашает присесть и рассказать, кто я, что я... Я начинаю рассказывать, она меня перебивает и говорит: «Вы попали к советнику компании такой-то,» – это был крупный российский банк, – «Я вам как программисту сейчас буду задавать достаточно глупые с программистской точки зрения вопросы. Не обижайтесь на меня. Я умна в другом месте. Я разбираюсь в бухгалтерии, в юридических вопросах и в том, что нужно нашему банку.»

Человек абсолютно четко распределяет зоны ответственности – что мое, что не мое. При этом поймите, человек очень высокого уровня, абсолютно не стесняется спросить: «Вы нам будете программу давать? Услугу оказывать? Мы у вас будем что-то покупать уровня кода, уровня данных, уровня услуги?» Она хочет разобраться. Вопросы задаются, чтобы понять, как это проводить по бухгалтерии: берем на баланс, не берем на баланс, покупаем права, лицензии и т.д.

Но при этом человек не стесняется сказать, что в этом он не разбирается. Человек не может быть умным во всем.

[А.О.] Разговаривая с директорами софтверных компаний, я слышал разные точки зрения. Голоса разделились 50 на 50. Игорь Ашманов в своей статье «Правила Ашманова» пишет, что менеджеру не обязательно быть техническим специалистом. Кто-то говорит, что наоборот, что обязательно менеджер должен понимать, что с технической точки зрения происходит в проекте.

Поскольку мнения различаются, то наверное, можно сказать, что оба подхода жизнеспособны. Не могу сказать, что я всегда технически очень хорошо разбирался в том, что делали мои ребята, но это мне не сильно мешало.

Тут стоило бы обратить внимание на то, какие отношения выстроены у менеджера с сотрудниками его команды, вопрос в доверии людей, в том, что по-английски называется *credibility*. Насколько они будут вас уважать, несмотря на то, что вы технически мало понимаете в их области? Не будут ли они из-за этого подвергать сомнению ваши решения?

У многих инженеров в силу каких-то психологических особенностей возникает подсознательное недоверие к менеджеру, который не понимает в их области. Они считают, что он не может принимать решения. И менеджеру в этом случае приходится каким-то образом эту проблему преодолевать.

[С.П.] Абсолютно точно, все зависит от уровня доверия между вами и вашими технарями. Я – за специализацию. Каждый должен заниматься своим делом. Программисты должны

программировать. На это у них большие светлые головы, это нужно уметь грамотно использовать. Менеджерам нужно решать задачи управления. Я – за специализацию в этом вопросе.

Надо ли менеджеру всегда знать зарплату своих подчиненных?

[С.П.] В понятие «менеджмент» у нас всегда закрадывается две вещи. Например, в тестировании и ведущего тестировщика и тест менеджера иногда почему-то называют менеджером по тестированию. Это две принципиально разные вещи. Если вы отвечаете за выполнение работы или задачи, но не управляете своими людьми (то есть, у вас нет прав найма и увольнения), то вам знать зарплату человека, в принципе, не обязательно. Но в этой случае надо понимать, что вы – ведущий специалист. Ведущий разработчик или ведущий тестировщик.

Менеджер (тест менеджер, менеджер проекта или менеджер разработки) должен знать зарплаты своих подчиненных. (Кстати, менеджер проекта и менеджер разработки – это разные роли. И если они объединены в одном человеке, то честь ему и хвала, у него просто в голове больше проблем.) Он должен влиять на зарплаты.

Иначе что получается. У вас есть подчиненный, у которого давно не было пересмотра зарплаты, а он сам эту тему не шевелит. *Ему проще встать и пойти на другое место работы.* Ему не удобно, ему стыдно. У нас еще очень много таких людей, которым стыдно подойти и сказать: «Ребята, вы мне полгода ничего не пересматриваете, а мне кажется, я стал работать больше, лучше, умнее. Вот это освоил, вот здесь себя проявил, вот здесь всех победил.» Вы, как его непосредственный руководитель, может быть, все это и знаете. Но вам нужно хотя бы знать. Насколько часто его зарплата пересматривается. Я не вижу ничего плохого в том, чтобы знать зарплату своих подчиненных. Это правильно и нормально.

[А.О.] Вообще полезно знать настроение людей, которыми вы руководите в проекте, даже если вы ведущий разработчик. Полезно знать, как человек относится к работе, что он думает. Иначе, если он внезапно возьмет и уйдет, то никому от этого хорошо не будет.

[С.П.] Это будет ваш головняк, как руководителя. Вот человек встает и уходит, и это ваши проблемы, в первую очередь. Вот вы остались без одной руки. В проекте распределение прав, обязанностей, знаний, информации (это тебе знать положено, а это не положено) строится на достаточно простых принципах. Человеку нужно знать все, что ему необходимо для выполнения работы. Вам для того, чтобы грамотно управлять человеком, нужно понимать его мотивацию – и финансовую и не финансовую. Вы в этом должны разбираться.

Зачастую у нас существует понимание, что вот у нас есть огромный HR департамент, вот пускай у них голова и болит. Надеяться на то, что вашего подчиненного замотивирует HR департамент, это как надеяться на то, что вашего ребенка воспитают ваши соседи. У них и так уже пятеро. Вот у них пятеро, значит, они умеют детей воспитывать. Ну вот и мы там с ними как-то потусуемся, и наш нормальным человеком вырастет. С какого перепугу?

Сотрудник ваш. Отвечаете за него вы. Будь добр сделать так, чтобы сотрудник у тебя был накормлен. Здесь как в армии, в хорошем смысле. В армии сержант или старшина отвечает за своих людей. Это его обязанность. Без этого у него не боеспособная единица.

Как выбрать себе заместителя?

[С.П.] Иногда нужно давать порулить потихонечку всем. Вот есть самый шибутной и недисциплинированный сотрудник. Дайте ему порулить две недельки, молча поменяйтесь с ним местами. Когда он поймет, в какой шкуре находишься ты, поверьте, с ним в два раза легче станет разговаривать.

В данный момент у меня нет непосредственного зама. Нет у нас такой позиции – зам. руководителя офиса разработки. Но у меня все поделено просто и понятно. Есть рабочие группы: группа верстки, группа перевода, группа разработки. У них есть свои руководители. Мне не нужно назначать зама, который будет за ними присматривать. Они достаточно самостоятельные и серьезные люди.

Что скажете о менеджерах проектов, которые управляют проектом и пишут код наравне с программистами?

[С.П.] Это клиническая ситуация. Я очень боюсь в своей работе таких проджект менеджеров. К сожалению, в наших странах это широко распространенная ситуация, когда программист становится проджект менеджером. И это плохо, и я объясню почему.

Вот сидело пять программистов. В определенный момент я как руководитель проекта куда-то ухожу. И я понимаю, что мне нужно кого-то выделить. Я говорю: «Сережа, будешь менеджером проекта?» – «Буду, конечно. Это больше денег. Естественно.» – «Теперь ты менеджер проекта.»

От того, что я произнес эти слова, Сережа стал резко больше понимать в управлении проектами? Стал более грамотным, взрослым проджект менеджером? Он стал разбираться в том, что такое стоимость, декомпозиция работ, критический путь? Он не знал этого и не знает.

Что произошло в этот момент? Я дал человеку больше ответственности. «Теперь ты менеджер проекта.» Переводим на русский язык. «Теперь я буду спрашивать с тебя.» Я больше ничего не сказал. «Сережа менеджер проекта, теперь все вопросы к нему.»

Я не научил человека, я не подготовил его. И при этом я теперь буду с него спрашивать за выполнение работ. И он, может быть, и остался хорошим программистом. Но головняк у него стало больше, писать код он стал меньше. Потихонечку он теряет квалификацию. Он нервничает, потому что он пока не понимает, что происходит. Да, книги какие-нибудь почитает, на тренинги походит. Но пока ничего не изменилось, а он уже отвечает.

Классическая ситуация – ответственности больше, а полномочий нет. Полномочия – это не только право принять решение, это еще и возможность принять решение. Мы человека не научили, но уже дали ему ответственность.

Это распространенная и очень, очень, очень плохая ситуация, когда один из программистов продолжает писать код и плюс к этому начинает в MS Project передвигать кубики. Потом у него уходит ведущий разработчик, и у человека проект разваливается.

Более того, программист, вышедший из команды разработчиков, обычно находится в дружеских отношениях с ребятами, со своими вчерашними коллегами. Начать вдруг с них что-то требовать, и если нужно, топтать ногой, вроде как совесть не позволяет. Вроде как пиво все вместе ходим пить. Менеджерского авторитета у него еще нет, он еще ничего не сделал.

Я очень негативно отношусь к таким ситуациям, потому что зачастую они приводят к тому, что проекты просто начинают проваливаться.

Что делать, если человек из вашей команды не готов идти на контакт, и непонятно, что у него на душе?

[С.П.] Безусловно, нельзя лезть человеку в душу и перочинным ножом там расковыривать эту раковину, и все из нее вытаскивать. Есть простой способ, называемый подстройка. Если человеку плохо, и он не готов сейчас разговаривать, расскажите о себе. Вы начинаете рассказывать про себя: «У меня вот это, у меня вот это, у меня было вот это...», то есть просто нужно открыться человеку. И тогда человек в ответ начинает рассказывать: «А у меня сейчас вот тоже...» Но это уже психология, почитайте любую книжку, узнаете там и много других способов.

Подбирали ли вы когда-нибудь команду по психотипам?

[С.П.] Обычно приходится брать людей подходящих по навыкам и адаптировать самую манеру управления и контроля под конкретного человека.

[А.О.] Чтобы четко определять психотип – нет, не подбирал. Обычно на собеседовании сидели 2-3 ключевых человека из моей команды и заодно смотрели, насколько кандидат им «симпатичен».

Знаю, что в питерском «Теркоме» несколько лет назад ставили эксперимент – там формировали команды из 4-х человек именно по психотипам. По отзывам очевидцев результаты были интересные, но эксперимент быстро закончился по причинам финансового характера.

С сотрудником нет особых проблем - работает себе и работает. Но это ведь до поры! Вопрос: как получить фидбек у него - какие общие вопросы задать? Какие вы обычно задаете?

[С.П.] Почему точно «до поры»? ☺ Если менеджер нормально общается с командой ежедневно, то «задушевных бесед» по какой-то спец. программе обычно не требуется. Если человека что-то колбасит, это видно.

[А.О.] Согласен со Славой – обычно это видно. Я старался делать регулярные встречи 1:1 с каждым своим сотрудником. Они не обязательно были формальные – иногда просто вместе кофе попить. И, собственно, там обсуждались всякие вопросы – насколько человеку интересно то, чем он занимается. Может быть, хочет попробовать что-то другое. Ну и т.д.

Вы говорите, что менеджеры получают больше обычных сотрудников. Странно! А почему на западе тогда менеджеры получают не больше своих разработчиков?

[С.П.] Откуда такая статистика? От компании к компании цифры разные. На западе технологический рост для программиста, не то чтобы больше подходит, ему просто менеджерское направление зачастую просто закрыто в виду того, что он не учился на менеджера проектов.

[А.О.] Думаю, это зависит от компании. Я знаю несколько примеров, когда разработчики получают больше своих менеджеров. Обычно такое можно встретить в крупных ИТ компаниях вроде Sun, Intel, HP, Google и т.п. Но случаев, когда менеджер получает больше сотрудников – гораздо больше. ☺ Моя интуитивная оценка, что в высокотехнологичных компаниях 1-3% сотрудников получают больше своего начальника.

Как-то странно вы рассуждаете про ИТшников. Так можно и про других сказать. Если я пользуюсь мылом или видеокамерой, я тоже понятия не имею кто его сделал.

[С.П.] Я говорю не только про айтишников, я говорю про специалистов, которых помнят по именам – таких единицы в любой отрасли.

[А.О.] Поддержу Славу. Чтобы двигаться вверх совершенно необязательно, чтобы о тебе знал весь мир. ☺

Вот пришел на собеседование человек, который выглядит очень даже правильно. Но вакансий нет. Закрадывается крамольная мысль уволить сотрудника, который не совсем устраивает.

[С.П.] Сотрудник, который совсем не устраивает у вас вообще зачем до этого времени работает? :)

[А.О.] Такую мысль думают многие менеджеры. ☺ Надо только смотреть, что будет с командой. Не будет ли для человека «который не совсем устраивает» сюрпризом то, что он не совсем устраивает. Если вы его уволите неожиданно для него, то это может быть воспринято, как несправедливость со стороны менеджера. Тут надо быть аккуратным.

По модели движения по карьерной лестнице, которую описали выше - что растешь только если движешься в сторону ПМ. Получается что нет другого пути?

[С.П.] Если сравнивать с ростом в ширину, то рост по пути менеджера выгоднее. Если я правильно понял вопрос ☺

[А.О.] Справедливости ради заметим, что во многих ИТ компаниях сейчас присутствуют две карьерные лестницы. Например, во всех филиалах западных контор: Google, EMC, Sun, Intel, Motorola и пр. а также в успешных российских: Yandex, Лаборатория Касперского. Там можно расти инженером по зарплате вровень с менеджерами, вплоть до вице-президента. Теоретически. Потому, что практически в российских филиалах довольно плохо растут технические специалисты. Многие менеджеры не понимают, как их растить. А роль менеджера в продвижении инженера довольно велика.

В не ИТ компаниях ситуация другая. И тут полностью соглашусь со Славой.

Зачем нужны психотипы, если четких чисел ни один тест не дает, а интуитивно человека и так знаешь?

[С.П.] А какой я, например, тип сотрудника, ну интуитивно? Цифры тут и в самом деле не причем, только я про цифры в этом месте, вроде, ничего и не говорил.

[А.О.] Психотипы нужны чтобы осознать тот факт, что все люди разные. И со всеми надо разговаривать разными словами. Цифры тут и правда ни при чем. ☺

Какие бывают мотивационные факторы?.. Посоветуйте, пожалуйста, какие вообще бывают.

[С.П.] Тема мотивации заслуживает отдельного разговора. Навскидку хотелось бы отметить конкурентная ЗП, комфортное рабочее место, дополнительный монитор, ноутбук, корпоративная библиотека, корпоративная мобильная связь, участие в управлении проектом, обратная связь с руководством, обучение, информация о долгосрочных перспективах проекта и компании, название должности, представительские обязанности. Выше идут мотиваторы уровня самовыражения, о них стоит говорить отдельно и после покрытия базовых мотиваторов.

[А.О.] Да, тема необъятная. ☺ Если вкратце, то есть факторы гигиены или удержания – это конкурентная ЗП, нормальные условия труда и т.д. – все что более-менее удерживает человека от

перемены компании. А есть еще факторы, от которых у людей загораются глаза: интересный проект, полезность проекта, амбиции и пр., и пр. Об этом мы подробно говорили в тренинге «Пути самурая».

И чтобы научиться общаться, нужно читать Дейла Карнеги :)

[С.П.] Я не люблю Карнеги. Мне кажется, что слишком большой упор делается на быстрое действующие факторы типа «подстройки» и «активного слушания», вместо более глубоких техник win-win, например.

[А.О.] Я, честно говоря, уже подзабыл Карнеги, потому что читал его в школе. ☺ Но помню, что мне нравилось. Чтобы научиться общаться, по-моему, надо общаться. Больше, чаще, дружелюбней. И при этом действительно интересоваться тем, что волнует собеседника. Фальш очень хорошо различима, даже если прятать ее под всякими приемами.

А еще читайте "Как выступать публично" Дейла Карнеги :)

[С.П.] Лучше Гандапаса.

[А.О.] И лучше посмотреть. У него есть видео-семинар.

Насколько целесообразно применять нефинансовую мотивацию, если с финансовой проблемы?

[С.П.] Сначала, безусловно должны быть покрыты базовые потребности в которые входит базовая и конкурентная ЗП. Сложно говорить о возвышенном с человеком, который озабочен вопросом покрытия базовых потребностей.

[А.О.] Абсолютно согласен. Зарплата – фактор гигиены.

Так а зачем всё-таки в менеджеры? (возвращаясь к слайду). И почему изображена купюра?

[С.П.] Это деньги.

[А.О.] ☺ Все идут за разным. Кто-то за деньгами (почему бы и нет?). Кто-то за властью. Кто-то за тем, чтобы иметь больше влияния и продвигать больше своих идей. Кому-то просто нравится процесс, когда из кубиков складывается пирамидка. Кто-то получает удовольствие от выпуска продуктов под своим руководством. Слава очень правильно советовал попробовать сделать свой проект, и посмотреть понравилось – не понравилось. Сделайте – увидите, что нравится вам.

Почему не оставлять следов - плохо?

[С.П.] Не плохо, если вы диверсант или шпион. Если после человека не остается следа – зачем он жил и работал и что делал?

[А.О.] Да чего тут плохого. Личный выбор каждого человека.

Почему наследить хорошо?

[С.П.] Почему «наследить»? ☺ Откуда негатив? Оставить след – значит сделать что-то заметное.

[А.О.] Тоже личный выбор каждого человека. Хочется, чтобы после тебя что-то осталось – что-то делай. Не хочется – можешь ничего не делать. Тогда цели «чтобы ничего не осталось» достигнешь тоже. ☺

Известный - значит лучший?

[С.П.] Нет, конечно. Известность тоже бывает разная, но обычно зачетные люди все-таки более близки к успешности.

[А.О.] Известный – это один из лучших в известности. ☺ Это дает свои плюсы. Я вот, например, считаю, что Филипп Киркоров обладает посредственными певческими навыками, но при этом он один из самых известных российских поп-певцов. И это ему дает определенные бонусы. Которых нет у его менее известных коллег.

При озвученном подходе к ресурсам, не произойдет ли не рассмотрения возможных рисков, связанных с личностями? Оба одинаковые ресурсы, но одна личность имеет производительность отличную от другой и т.д.

[С.П.] Рассмотренные методики не ограничивают арсенал навыков менеджера. Мы говорили о простом способе типизации сотрудников по отношению к работе и выполнению поставленных задач.

[А.О.] Тему личностного влияния на процесс не раскрыть в ограниченных временных рамках. Это бы потянуло за собой критерии отбора людей в команду, влияние мотивирующих факторов на людей и пр., и пр. Это мы раскрыли уже в «Пути самурая».

Почему творческим программистом сложно управлять?

[С.П.] Потому что за «творчеством» часто скрывают банальное нежелание отвечать за взятые обязательства и элементарно планировать работу и жизнь.

[А.О.] Потому что часто в проекте нужно прекратить творить, и начать продуктивизовать. А творцы остановиться зачастую не могут, а продуктивизовать не хотят.

А как отслеживать то, что тыходишь в топ 25%?

[С.П.] Только ваше собственное понимание, где вы в этой профессии. Вы есть в поисковиках по запросам связанным с вашей профессией? ☺ Составьте список тех, кто там есть и честно поставьте себя по рейтингу в нужном месте: по количеству публикаций, выступлений, зарплате наконец (если эта цифра вам доступна).

[А.О.] Можно начать со сравнения в своей компании. Что вы там значите? Например, извините за негативный пример, представьте, что начальство говорит: мы собираемся сократить 75% сотрудников. У вас есть уверенность, что вас не сократят? Обсуждали с начальником свою деятельность? Доволен – не доволен? Что говорит? А если выходить за рамки компании, то Слава все очень хорошо написал.

Как определить свой уровень профессионализма?

[С.П.] Умением говорить о своей работе простыми словами и учить ей других.

[А.О.] Умением решать поставленные перед вами задачи, умением ставить себе задачи, умением помогать другим, умением находить нестандартные решения там, где никто не ждет, умением работать без палки, умением брать на себя ответственность. Есть хотя бы один позитивный пример для каждого пункта из этого списка? А негативный?

Странно, что сначала мы говорили про то, что деньги не главное, а теперь - про то, что к этому надо стремиться :)

[С.П.] Где это мы говорили о том, что деньги не главное – САША? ☺

[А.О.] ☺ Деньги – это средство достижения многих целей. Поэтому про них и говорили.

Расскажите подробнее, пожалуйста, как "загнать" гипертворческого и очень профессионального прогера во временные рамки?

[С.П.] Жестче график, короче задачи, работа на «короткой дистанции» - частая демонстрация результатов.

[А.О.] Вообще довольно сложное это дело. Соглашусь со Славой – побольше контроля, но при этом следить, чтобы позитивная составляющая творческой – «креативность» не была задушена. ☺

И как тогда делать этот фазовый скачок "Программист -> РМ"?

[С.П.] Все происходит в два этапа: первый шаг всегда в голове, второй уже проще – это просто план по выполнению и коммитмент перед собой его придерживаться.

[А.О.] Фазовый скачок зависит от трех вещей – вашего желания стать менеджеров, ваших навыков и потребностей организации(-ий). Если с желанием понятно – прокачивайте навыки, демонстрируйте делом окружающим свою готовность. И побольше общайтесь внутри компании и снаружи, чтобы потребность организаций вас нашла.

А вот такой вопрос - устраиваете ли вы какие-либо командообразующие мероприятия(кафешки, театр и т.д.)? И насколько это полезно/неполезно для рабочего процесса?

[С.П.] А как же. Дни рождения, кино, театры, боулинг. Тут есть тонкость – менеджеру нужно держать дистанцию - излишнее панибратство создает трудности в отношении некоторых необязательных людей: сложнее потом даже просто спросить за опоздание.

[А.О.] А я вот последнее время склоняюсь к тому, что дистанция должна быть переменной и зависеть от ситуации. ☺ Держаться панибратски все время – крайне плохо. Могут перестать воспринимать как наставника, что ли. По поводу мероприятий – конечно. Дни рождения, выбор подарка всей командой, потом распитие мохито в кафешке внизу. И т.д.

Собираете ли вы какие-либо метрики? По проекту и по работе людей особенно. Условно, время выполнения разного типа задач, но тут много еще внешних влияющих факторов. И насколько это может быть объективно и полезно?

[С.П.] Да, собираю и даже записываю ☺ Причем не с целью «поругаться» - не похвалить вовремя или не отметить заслугу тоже крайне плохо. Я бы не называл это метриками – это как шары: «белые» и «черные».

[А.О.] С метриками надо быть осторожным. Метрики – крайне полезная штука для наблюдений и проведения исследований на тему, почему оно вот так. Но если их попытаться привязать к зарплате или бонусам – будет несчастье. Люди обязательно найдут оптимальный способ максимизации метрик с наименьшими усилиями. И не всегда этот способ будет этичным и тем, которого вы ждали. ☺

**Как нанять компетентного разработчика, если твои знания не позволяют его оценить?
Например ты "ПМ из тестеров".**

[С.П.] Пригласите для оценки технологической экспертизы программиста, а как сотрудника оценивайте самостоятельно.

[А.О.] Абсолютно согласен.

Должен ли ПМ интересоваться личной жизнью сотрудников (исходя из того, что нужно принимать более качественные решения)?

[С.П.] Лезть в душу не стоит ни к сотрудникам, ни к друзьям. А знать чем живут коллеги, даже не твои подчиненные – имхо, нормально.

[А.О.] Спросить, как у человека дела, как семья, как дети, как сыграла футбольная команда – вообще интересоваться тем, что для человека важно – это очень помогает выстраивать отношения. Показывает человеку, что вы ему не безразличны.

Наверное, в маленькой компании легче внедрять свои инновации, а в большой процессы определены налажены и они боятся их нарушить.... поэтому в маленькой можно развить свои способности, а может в большой больше возможностей научиться у других...?

[С.П.] Людей, у которых можно учиться, что в небольших, что в больших компаниях единицы – обычно грамотный специалист одинаково перегружен в компании любого размера. Тут нет четкой привязки в типу компании – такие люди либо есть, либо нет.

[А.О.] На тему больших компаний на www.happy-pm.com есть цикл постов «Плюсы и минусы больших компаний». В общем и целом, если говорить о внедрении инноваций, то многое зависит не от размера, а от других параметров – того, чем занимается конкретный филиал или компания, сколько у них влияния и на что. И главное – от людей, которые там работают.

Насколько важны неформальные отношения с руководством? Я полгода в компании (всего около 50 чел), с директором я не в близких отношениях, тет-а-тет общалась всего 2 раза. Некоторые сотрудники ходят с ним на обед, а для меня унинительно ждать его, я обедаю с теми, с кем хочу, а не с кем надо... Стоит ли поменять тактику для большей вероятности продвижения или на объективную оценку надеяться тоже можно.

[С.П.] Руководство тоже люди, как ни странно. В большой компании сложно быть «на короткой ноге» с генеральным директором, но со своим непосредственным шефом нужно общаться нормально с учетом того, насколько он сам открытый и контактный человек.

[А.О.] Решение о вашем продвижении принимает кто? Важно ли иметь с ними хорошие отношения? Помогают ли неформальные отношения иметь хорошие рабочие отношения? Думаю, да. А почему подождать директора на обед – это унинительно? Директор обычно довольно занятой человек, его время стоит дороже вашего. Я никогда не воспринимал это «как надо». Мне

всегда было интересно поговорить с большими менеджерами, послушать, что они думают, научиться у них чему-то. Прежде всего поэтому я и пользовался этой возможностью. Если вы идете на встречу с директором исключительно с желанием засветиться – это плохо. Без искреннего интереса – будет очень фальшиво. Люди не дураки, они обычно понимают, зачем к ним приходят другие люди.

Можно ли предлагать людям самим определять свой тип отношения к работе?

[С.П.] Да, иногда это работает.

[А.О.] По-моему, предлагай им, не предлагай – они все равно сами определяют, как они относятся к работе. Это все про мотивацию. Роберт Таунсенд в своей книжке «Сломай систему!», которую я всем рекомендую, сказал примерно следующее: «Мотивация – это дверь, которая закрыта изнутри. Вы как руководитель можете только создать условия, при которых эти двери будут открываться.»

Где лучше начать ПМить (с нуля, после долгого прочтения разных источников по ПМству): в стартапе или в уже существующей давно функционирующей компании на давно разрабатываемом продукте? В том числе если учитывать перспективы.

[С.П.] Имхо, в компании где есть у кого учиться – это не зависит напрямую от типа проекта и компании.

[А.О.] Согласен – там, где есть у кого учиться. С точки зрения перспектив – стартапы вообще штука зачастую рискованная, но с эффектом взрывного роста в случае успеха. Устоявшаяся компания более надежна, но резкие расширения случаются не так часто. Все, короче, зависит от целей, от людей и от конкретной ситуации.

Как быть, если я работаю в информационной безопасности в банке, и понимаю умом перспективы, что есть какие-то законодательные требования к банку, которые в любом случае должны выполняться, и соответственно, работа и деньги всегда будут, финансисты выделяют, скрепя сердце (и скрипя зубами). Но мне не нравится работа в банке в информационной безопасности. Она скучная и малоквалифицированная. Что с этим делать?

[С.П.] Наверное, попробовать понять почему вы уверены, что ваша работа именно такая? Мне кажется, это зачастую влияние непосредственного руководителя и следствия недостаточной (само-)мотивации, а не «политика партии» руководства компании или в вашем случае банка. Думайте сами – что вас колбасит, если на текущем месте это не изменить (то есть вы попробовали и не меняется), то попробуйте сменить компанию.

[А.О.] Работу делают люди, а не работа людей. Точно никак нельзя сделать ее веселой? Точно нигде нельзя что-то оптимизировать и улучшить? Точно нельзя предложить что-то новое? Обсуждали проблемы скучности с начальством? Как начальство – ему что-то надо или главное – ничего не менять?

Я задаю вопросы, потому что, чтобы дать рецепт, нужно сначала собрать с пациента анамнез. ☺ А когда собрал, то пациент часто и сам понимает, что делать.

Если я безработный как составлять мой план действий?

[С.П.] Вы на чистом листе! Отличное поле деятельности – ищите работу и дальше по плану.

[А.О.] Это вообще отлично. Можно начать с целей, и потом прикинуть про то, какие нужны навыки, как их прокачивать. И как увеличить число возможностей (кадровые агентства, форумы, бесплатные семинары, старые знакомства...) Начнете действовать – работа вас сама найдет. Не шучу.

А если компания небольшая и менеджер проектов подчиняется напрямую генеральному директору (и он же учредитель)? как оценить рост своего начальника?

[С.П.] Он ведь тоже откуда-то пришел, у него не первый или первый бизнес, он растит или гнобит менеджеров, компании растут или нет? Масса признаков.

[А.О.] Славу дополнить нечем. ☺ Ну, почти. У Вас самой цели какие? Свой бизнес, аналогичный вашему? Какая-то другая менеджерская роль? Наемным сотрудником или бизнесменом?

Как быть с неадекватными (личная неприязнь) коллегами при учете отношений с людьми?

[С.П.] Зачем работать с неадекватными? Простите за грубость – но ведь и ваш коллега, возможно, неуверен в вашей адекватности?

[А.О.] Если у вас с человеком конфликт - попробуйте сделать шаг навстречу. Предложите свою помощь в ситуации, когда она нужна. Seriously, это часто помогает. Иногда с человеком поссориться из-за какой-то ерунды, потом это все нарастает как снежный ком в течение пары лет. И потом оба считаете друг друга козлами. А потом – раз, и вроде нормальный человек, зря мы с ним ссорились-то.

Менеджер должен быть хорошим учителем в педагогическом плане?

[С.П.] Как и любой зрелый Специалист. Учить других и изменять жизнь других людей – один из 4 векторов гармоничного развития личности человек.

[А.О.] Я бы сказал, что быть хорошим учителем существенно поможет. Так же как и хорошим коммуникатором. Это не обязательно условие, но существенный плюс.

Может ли менеджер успешно управлять, если он плохой учитель? На моей памяти я встретил очень мало действительно хороших учителей, но достаточно людей, которые могут только сами чему-либо научиться.

[С.П.] Может делать проекты, но управлять людьми без умения учиться и учить, как мне кажется – будет сложно.

[А.О.] Мне кажется, что хороший менеджер, так же как и хороший родитель, безусловно, должен быть неплохим педагогом. Я вообще очень часто сравниваю подчиненных с детьми. Многие модели поведения похожи, хотя вроде все сотрудники взрослые люди. ☺

Можете пояснить, почему письма важны? Можно ли без них?

[С.П.] Хм ☺ Письма это фиксация договоренностей, письма это документальные коммуникации. Без писем можно если вас в компании мало, но как-то все-равно нужно фиксировать договоренности и коммуницировать с заказчиками и другими внешними по отношению к компании людьми, которые пользуются вашими продуктами.

[А.О.] Вопрос из серии, а можно ли на работе вообще не разговаривать? ☺ Если у вас проект на одного человека, вы его пишете для себя, тестируете тоже вы и пользоваться будете тоже вы, то можно ничего не писать и ни с кем не разговаривать.

Как только людей становится больше, они начинают работать в разных городах, в разных часовых поясах – роль писем как средства коммуникаций существенно возрастает. Соответственно, нужно уметь писать. Так, чтобы люди читали то, что вы пишете. Чтобы они понимали то, что вы написали, так как вы этого хотели. Чтобы они отвечали вам, когда вы этого хотите.

Кроме того, не всю информацию можно передать голосом или по видео маханием рук. Дизайн документы, протоколы собраний (если не написать, то половина народу все забудет - проверено). И т.д.

Сильный начальник и слабый - это кто? У меня было на данном месте работы два начальника - один из них был сильный, энергичный, отстаивал позицию нашего подразделения, был в конфронтации практически со всеми, и через полгода при смене руководства свалил, потому что всё это надоело. И другой - тихий, спокойный, делал практически всё незаметно, брал на себя кучу работы, в том числе и то, что к нам не относилось - зато добился расширения штата (перед сокращением, по иронии, под которое он и попал). Кто из них сильный, а кто слабый?

[С.П.] Сильный это не всегда громкий, сильный это тот кто движется и делает Дело.

[А.О.] Точно, оценивать надо по делам, по результату.

Классификация людей по отношению к работе. Что делать, если я в себе вижу все 5 вариантов классификации? :)

[С.П.] Выделяйте доминирующее, смотрите насколько они помогают или мешают вам в работе.

[А.О.] Подпишусь под Славой. ☺

А если человек расстроен и ни в какую не хочет говорить, что случилось? Или говорит что-то совсем не похожее на реальность?

[С.П.] Иногда надо оставить человека в покое и поговорить позже. Здравый смысл никто не отменяет.

[А.О.] Да, не надо только напрыгивать на человека и применять вычитанные в книжках психологические приемы. Вполне может оказаться, что вы фиговый психолог, и ваши отношения станут еще хуже. Вообще, главное – то, как вы с человеком выстраивали отношения до этого. Сколько в этих отношениях доверия. Грубо говоря, если вы его только ругали в письмах, то ничего он вам не расскажет.

Для «всегда опаздываю» подойдет аджайл лучше всего?

[С.П.] Для «всегда опаздываю» подойдет стимул под зад ☺ Поищите древнее значение слова стимул ☺ Agile тут не причем: чем мягче и гибче правила, тем сильнее должна быть мотивация и самодисциплина.

[А.О.] Да, про дисциплину недавно прочитал хорошую статью Брайана Марика «Two Forgotten Agile Values: Discipline and Skill», одного из авторов Аджайл манифеста. Для всегда опаздывающих подойдет тренинг по самодисциплине. Серьезно, в жизни очень важно превосходить ожидания

людей. Если вы всегда опаздываете – вы эти ожидания всегда не оправдываете. Во многих компаниях человека, который опаздывает на собеседование, даже не слушают. Я сам иногда опаздываю, но стараюсь с этим бороться. Крайне вредная привычка.

Людей с каким отношением к работе лучше набирать?

[С.П.] Людей с желанием Сделать! Все остальное приложится – если у человека шило в одном месте – он все-равно ведь сделает и не успокоится пока не сделает.

[А.О.] Да, да, да!

Что делать, когда вижу, что есть куда стремиться.... но примеров для подражания нет. Где искать?

[С.П.] Может они вам и не нужны? Если знаешь куда идти – что может быть лучше-то?!

[А.О.] Ищите снаружи. Книги, вебинары, семинары, конференции. Найдите себе пример для подражания снаружи, найдите про него побольше информации. И вперед!

Что такое работа организована "хорошо"?

[С.П.] Делается в срок, с заданным уровнем качества и процесс повторяем постоянно. Как-то так.

[А.О.] Это значит те, для кого вы эту работу делаете, довольны тем, как вы ее делаете. В том числе, и вы сами. То есть если все довольны, но вы для этого сидите на работе по 12 часов – это плохо.

По языку следует разделять умение говорить и писать как два совершенно разные?

[С.П.] Кто ясно мыслит, тот ясно излагает – а письменно или устно, это механика изложения. В чем отличия-то?

[А.О.] Ну, отличия – говорят ртом, пишут руками. ☺ Письмо часто оставляет время подумать и сформулировать мысль. В разговоре надо думать быстрее. Если говорить об английском, то разговорные навыки отсутствуют гораздо чаще, чем письменные. Ну, да, можно, наверное, разделить. А это к чему было? ☺

Еще одно по поводу писем - подписывайтесь в письмах - кто вы, откуда, отдел и тп. В больших компаниях это важно.

[С.П.] Совершенно верно, нормально настроенная подпись – норма жизни.

[А.О.] Согласен, очень важно. В больших компаниях часто работает несколько человек с одинаковыми именами и фамилиями. Мне с этим часто везло. ☺

Господа, а можете посоветовать англоязычные подкасты?

[А.О.] Подкасты можно брать, например, отсюда:

- <http://www.se-radio.net/>
- <http://joelonsoftware.com/>
- <http://mccarthyshow.com/TheMcCarthyShow/AllEpisodes/tabid/1215/Default.aspx>

Кого брать в будущие партнеры, если заниматься фрилансом? Отношения поддерживаются с многими коллегами с предыдущего места работы, и они не прочь поработать, но пока нужно достичь постоянства заказов.

[А.О.] Действительно, хорошо бы сначала разобраться с заказами, чтобы их хватало хотя бы на себя. А вот кого брать в партнеры и брать ли коллег с предыдущего места работы, то, в первую очередь, надо брать людей обязательных. Чтобы не случилось такого, что они подпишутся что-то для вас сделать, а потом у них на основной работе случится аврал, и они положат на вашу работу. А вы потом будете ходить и объяснять заказчику, почему у вас что-то не делается.

Во-вторых, люди должны быть проверены временем. Если вы с ними работали какое-то время, то вы примерно знаете, чего они стоят, насколько они обязательны, насколько они «достигаторы», то есть ориентированы на достижение результата.

Если люди хотят тоже уйти во фриланс, если это желание сидит у них в подкорке, то это плюс. У людей будет стимул помогать вам в вашей фрилансерской работе и привлекать еще больше заказов.

[С.П.] Мои два цента. Это не вполне менеджерский вопрос, хотя, с другой стороны, если вы их привлекаете, то вы будете их менеджером. Есть простое правило: брать в партнеры нужно тех, кто хочет сделать даже больше чем вы. Это проверить достаточно просто, это всегда ощущается.

Тащить кого-то «паровозом», брать двух лоботрясов, которые хоть и лоботрясы, но «наши» – это работает до поры до времени. Ты горишь, ты хочешь что-то сделать, а человек в 6 часов вечера молча закрывает ноутбук и уходит домой, потому что ему по барабану, у него мозг наемного работника – пришел, отсидел, встал, ушел. Это как раз те люди, которые родили термин офисный планктон: пришел, отсидел, встал, ушел.

Как эффективно планировать время на проект? Сейчас происходит оценка задач по предыдущему опыту.

[А.О.] Оценка по предыдущему опыту зачастую – самый эффективный способ. Если задачи более-менее похожие на то, что было, то не нужно изобретать велосипед. Предыдущий опыт очень сильно помогает. Одновременно он же является экспертной оценкой, потому что вы сами являетесь экспертами.

Если же никогда раньше таких задач не делали, то, во-первых, не надо давать оценку с самого начала, а нужно потратить какое-то время на исследования и консультации с более знающими товарищами. И потом уже выдавать оценку, которая будет более-менее разумной. Иначе это будет не estimation, а guesstimation. Поэтому лучше вначале сказать, что сейчас дать оценку не можете и попросить, скажем, три дня, и пообещать. Что адекватную оценку сможете дать только после исследования. Я обычно делал так, и это воспринималось вполне нормально.

Как должен менеджер учитывать эффективность своих работников? Люди разные, может, взять одного абстрактного программиста, а потом измерять производительность людей в абстрактных программистах?

[А.О.] На самом деле, примерно так оно и происходит. Надо только понимать, что эффективность людей – это сравнительная категория. Можно взять Колю и Петю и их приблизительно сравнить.

Можно сказать, что, допустим, Петя многократно круче чем Коля, потому что ту же самую задачу он делают в несколько раз быстрее, придумывает новые подходы и т.д.

И постепенно у менеджера в голове складывается какое-то свое понятие абстрактного программиста, с которым он потом сравнивает всех остальных. Понятно, что точный коэффициент не проставить, то есть нельзя сказать, что Вова это 3.73 абстрактного программиста. Но в голове сидит, что Вова – это очень крутой товарищ, а, допустим, Петя это середнячок.

Точно сравнить эффективность без каких-либо метрик никак не удастся. Чтобы получить цифры десятых или десятых, нужны какие-то метрики. Метрики – это вообще отдельная тема. Если говорить вкратце, то для сравнения эффективности людей их можно применять, когда характер работы у людей более-менее одинаков. Чуть только он отличный – тут же метрики перестают работать.

[С.П.] Я хотел бы сказать одну простую вещь, которую люди почему-то забывают. Трудоемкость работы всегда оценивает исполнитель. Иногда приходится слышать: «Нам сверху спустили план». Коллеги, вам сверху могли спустить сроки: «Должно быть сделано к такому-то числу». Это нормально. Спустить сверху план, в принципе, не могут – делать-то вам. Представьте, что завтра я приду к Саше Орлову, дам ему кисточку для гуаши, покажу на стену дома и скажу: «Саш, за полтора часа.» И Саша, конечно, возьмет эту кисточку и побежит красить? Да ни разу, ни разу.

Запомните простую вещь: работу всегда оценивает тот, кто ее будет делать. Я могу сказать: «Саша, за полтора часа всю стену.» Саша мне вполне спокойно скажет: «Вот тебе кисточка, иди крась.»

Поймите, это абсолютно нормальный ответ: «Я этого делать не буду, потому что это в заданные сроки сделать невозможно.» Если у нас действительно жесткое ограничение по срокам, то я могу за это время успеть вот такую часть работы, либо покрасить здесь и здесь, а здесь не покрасить, либо сделать что-то еще, но не до конца.

Коэффициенты, на которые надо умножать оценку, даваемую людьми, станут ясны потом – в зависимости от того, насколько осознанно ошибается человек. Бывают люди, которые знаю, что за два часа они управятся, но они перестраховщики по жизни, и они говорят: «Часика три-три с половиной.» – в расчете на то, что надо еще перекурить, сделать что-то еще.

Бывают люди, которые делают наоборот. Особенно часто так поступают новички в проекте. «Да я за час все сделаю...» И потом за час он не успевает, и с круглыми глазами куда-то летит, хотя я его за час и не заставлял. Я просто пришел и спросил: «Ты за сколько сделаешь?»

То есть, идея очень проста: работу всегда оценивает тот, кто ее делает. Если вам сверху спустили какой-то кусок работы, который вы явно не можете сделать в эти сроки – не беритесь за него в заданном вам объеме. Саша Орлов никогда не пойдет с кисточкой для гуаши красить стену дома за час. Это нереально, невозможно. И я тоже не пойду. Эту простую вещь надо держать в голове.

Это не значит, что нужно сесть и сказать: «Я это делать не буду. Точка.» Нужно объяснить, почему я в эти сроки это сделать не могу, и предложить, что я могу сделать в эти сроки, если по срокам мы действительно зажаты. Поверьте, ни один менеджер, ни один человек не заставит вас красить стенку кисточкой для гуаши за час.

Иногда наши оценки расходятся. Но это не повод рваться вперед и делать какие-то глупости в абсолютно неоправданные сроки.

[А.О.] По моим наблюдениям, многие начинающие менеджеры стесняются говорить «нет» и вообще отказывать вышестоящему начальству. Когда начальство приходит с задачей про кисточку для гуаши, то многие начинающие менеджеры хватают кисточку и боятся возразить начальству. Надо себя перебороть и научиться говорить «нет». Потому что иначе счастья-то потом все равно не будет, даже если вы схватили кисточку и побежали красить. Потом будет только хуже.

[С.П.] Потом будут попытки объяснить «почему у меня не получилось». Вы за задачу взялись? Взялись. Я пришел к Саше: «Саша, вот тебе кисточка.» Саша взял кисточку и побежал, глаза круглые. Прибегает в свою команду: «Шеф опять сошел с ума, заставляет опять всех кисточкой красить здание.» Все в шоке. И вместо того, чтобы сидеть и нормально и спокойно работать, мы сидим и обсуждаем, почему шефу попала очередная вожжа под хвост. Понеслись, побежали делать. Все равно не сделали.

В конечном итоге, я Сашу спрашиваю: «Саша, как стена? Какого цвета?» И тут Саша (в лучшем случае спокойно, а обычно на повышенных тонах) начинает: «Что вы себе думали? Вы же видели, какую задачу вы ставили! Посмотрите на эту кисточку, посмотрите на эту стену, ресурсы недооценены...»

Я все это очень внимательно слушаю и говорю: «Погоди, ты за задачу взялся? Взялся. Чего ты за нее брался тогда? Ок, я где-то протупил. Я в глаза не видел эту стену, которую я тебя попросил покрасить. Я знаю, что мы обычно что-то красим кисточками. Я попросил человека из другого проекта принести кисточку. Он стены вообще никогда не красил. Он полез в ящик стола, достал кисточку от гуаши – на! Я смотрю, кисточка удобная, маленькая. Говорю: Саша, пойдти покрась стену. Я знаю, у нас стены всегда красятся кисточками. То, что у нас стена в 15 раз больше чем обычная, а кисточку мне дали не ту, я в принципе понятия не имел. Но ты-то за задачу взялся?»

Нельзя брать глупые идиотские задачи. Если вам что-то такое предлагают, помните про эту кисточку. Поймите, если вам ставят какую-то задачу, то ее ставят не с целью потом вас поймать и посмотреть, с какой скоростью вы умеете красить стены. Ее ставят с целью, чтобы стена была покрашена. Здесь нет идеи подловить кого-то. Это не институт. Это не попытка поставить оценку. Мне нужна покрашенная стена. Я знаю, что стены красятся кисточками. Если я вам дал не ту кисточку, или у вас сейчас на это просто нет времени – не беритесь. Это нормально.

Поделитесь, пожалуйста, своим опытом и методиками планирования времени при оценке задач.

[А.О.] Тут все достаточно просто: нужно просто разбить задачу на те фрагменты, которые понятно как оценить. Обычно эти задачи становятся не очень большими. Вот если человек говорит: «Я считаю, что эта задача займет у меня 720 часов», значит, скорее всего, он ее не разбил на подзадачи и не подумал, почему она займет столько времени.

Это был реальный случай из моей практики. Шло групповое планирование, люди приносили оценки своих задач. Практически все приносили задачи оцененные в один-два дня. Но вот один человек принес задачу на 720 часов. Очевидно, он не слишком глубоко смотрел, что это была за задача.

Если вам приносят такую оценку, то лучше человека дополнительно расспросить, на какие задачи он эту большую задачу может побить. Так же, естественно, надо действовать и самому.

Что делать, когда все время отрывают, перебивают, мучают вопросами? Как бороться с отвлекаемостью? И как это приложить в тайм менеджмент?

[А.О.] Если народ часто подбегает с какими-то неожиданными вопросами, то можно либо закладывать какой-то процент своего рабочего времени на вот такие неожиданные обсуждения с коллегами, либо же находить время можно спокойно поработать.

Наши ИТшные люди часто любят приходить на работу часам к 12 дня. Везде, конечно. по-разному, в Санкт-Петербурге обычно вот так. Я знаю, что в Москве народ иногда приходит пораньше, а в Новосибирске все на работе с утра.

[С.П.] Добавлю с ехидцей: поезжайте в Киев и посмотрите, как у нас. Наш офис работает с 10 часов. Я не думал, что у нас такая специфика. Я нас рабочие часы с 9 до 6, но по согласованию можно сдвинуть с 10 до 7. У меня люди так приходят, и я сам так прихожу. Если опаздываю, отзваниваюсь, прошу нашего офис менеджера предупредить, что я виноват и опаздываю – вдруг я кому-то буду нужен.

[А.О.] На самом деле, везде по-разному. Где-то делают, чтобы люди перекрывались по времени хотя бы на 5 часов – кто-то может работать с 12 дня до 9 вечера, кто-то может поработать с 9 утра до 6 вечера. Главное, чтобы у них было перекрытие для обсуждения рабочих вопросов. Где-то люди работают с Америкой, и поэтому стараются сидеть на работе попозже, чтобы общаться с коллегами и заказчиками по ту сторону океана.

Но я хотел сказать про другое. Всегда можно найти время, когда никого нет на работе. Если все приходят к 10 утра, придите к 8, и у вас будет целых 2 часа времени, когда вас никто не будет отвлекать.

В свое время я прочитал статью Стива Павлины «Как стать ранней пташкой» – метод вставания в 5 утра. Я его испытал на себе в течение месяца, потом я, к сожалению, заболел и сбился с ритма. Итак, я вставал в 5 утра, потом зарядка, душ, позавтракать, погулять. В 6 утра я садился работать, и до 9 утра, когда просыпалась семья, у меня было 3 часа очень продуктивного времени. Мне никто не слал никаких писем, никого не было в мессенджерах. За эти 3 часа мне удавалось сделать действительно довольно много.

Так и тут – если вас все время отвлекают, найдите время, когда вас не отвлекают. Закройте свой Outlook на пару часов, наденьте наушники без музыки, закройте дверь, если вы сидите в кабинете, и погрузитесь в задачу. В течение дня всегда можно найти время, когда вы сможете нормально поработать.

[С.П.] То, что описано в вопросе, это та картина, которую я наблюдаю постоянно. У меня есть системный администратор Женя. Крайне толковый человек, который живет в двух мирах – в Unix'ax и в Windows. Незаменимый человек, поэтому мы его к себе и взяли. У него есть куча задач, начиная от «настроить поликом», «настроить видео-связь», «помочь с выгрузкой базы данных для налоговой в другом офисе» до «прикрутить ручку», «прикрутить держатель для бумаги в туалете». Женя – человек, который делает у нас все. Кроме того, что он занимается системным администрированием, он еще и сопровождает офис.

Естественно, к нему каждые три минуты кто-то подбегает. Мы уже смеялись, что неделю Жени нет в офисе (например, он в отпуске), и неделю ни у кого ничего не ломается. Как только Женя в офисе есть, его все начинают терзать.

При этом Женя очень аккуратный человек, и очень аккуратно относится к своему времени. Я периодически прихожу к нему и прошу, чтобы он показал, как у него настроен MS Outlook, как у него еще что-то сделано. Он очень толково и грамотно ко всему этому относится. Женя вообще человек, который сначала прочитает manual, потом что-то начнет делать. Я сам стараюсь наоборот...

И вот я вижу, что его постоянно дергают, и я начал спрашивать: «Женя, а ты как?» Он рассказал очень простую штуку, уж не знаю, как он до нее дошел. Все началось с того, что он начал вести хронометраж своего рабочего дня: где его рабочее время, а где его переключалки, ответы на вопросы и пр. Поймите, если его за час дернуть три раза по 5 минут, то с учетом переключений и возврата в обратный режим, он за этот час ничего больше не сделает.

Итак, Женя начал вести хронометраж: что и где я делаю? После чего он понял, что каждый день у него уходит час-два целикового времени. А с переключениями (вход-выход из задачи, подойти посмотреть, что у человека случилось, что-то ему скачать, поставить, подсказать) у него уходило четыре часа рабочего времени. И он начал на каждый день планировать не более 5-5.5 часов работы.

Очень простое правило, о котором говорит тот же Архангельский: не планируйте больше 60%, максимум 70% рабочего дня. Все остальное время у вас все равно будет съедено. Если у вас день забит задачами стык в стык в календаре или в органайзере, то 40% из этих задач вы можете смело переносить на следующий день. Вы их не выполните сегодня.

Собственно, что нужно сделать? Провести хронометраж и понять, сколько времени у вас улетает на переключалки, мелкие задачи и такое вот дергание. Это характерно для любого человека, который становится ведущим тестировщиком, ведущим разработчиком, менеджером проекта – его начинают дергать все. Для системных администраторов это вообще беда. У них есть большие длительные куски работы, которые постоянно перебиваются какими-то тычками.

То есть, нужен хронометраж, и нужно понять, сколько больших кусков работы вы можете себе запланировать. Более того, больше чем уверен, что человек, который задавал этот вопрос, не умеет говорить «нет». «Я к тебе подойду через полчаса» – это вполне нормальный ответ: «Я с твоей задачей разберусь через полчаса.» Нас многих раздражает, когда мы обращаемся в службу поддержки, а они нам отвечают: «Через час-два». Действительно, ты сидишь, ждешь – плохо. С другой стороны, надо понимать, что я не один клиент у службы поддержки, и это нормально. Аналогично, я далеко не единственный сотрудник у моего менеджера, чтобы дергать его всегда, когда мне нужно.

В один прекрасный момент я понял, что реагировать на каждое входящее письмо я не могу. Иначе я буду заниматься только тем, что я буду постоянно читать почту. И я себе выделил в конце каждого часа определенный отрезок времени (15-20 минут, в зависимости от объема входящей почты), когда я разгребаю почту.

Иногда народ стучится в аську: «Я тебе там написал, ответь, пожалуйста!» Я говорю: «Ок, я доберусь до почты, и я отвечу. Или тебе нужен ответ срочно?»

Итого, в этой ситуации первое, что нужно сделать, это разобраться с хронометражом. После этого вы сможете понять, что больше 60% рабочего времени планировать нельзя. После этого я бы очень рекомендовал перейти на 4-й уровень планирования времени – от ежедневного планирования к еженедельному. То есть, составлять список задач на неделю и работать с ними как со стэком (имеются в виду большие, длительные задачи). Все это в сумме будет работать, если вы научитесь спокойно говорить «нет», «я сейчас занят», спокойно одевать наушники без музыки.

Я довольно часто надеваю наушники, хотя музыку слушаю крайне редко. Я люблю быть в курсе того, что происходит, я сижу в опен спейсе. И хотя по должности мне, может быть, и положен отдельный кабинет, но мне сейчас он не нужен (речь снова про работу в Киевском Яндексе). Я сижу с ребятами, мне так удобней. При этом люди знают, что если я в наушниках, то считайте, что меня нет. Можете написать письмо, можете постучаться в аську. Если что-то срочное, то я, может быть, отвечу. У нас есть это правило, что если человек чем-то занят, то мы его стараемся не дергать.

Самая большая проблема – научиться переключаться между задачами, заниматься одной, пока не закончишь. Бывает так, что выставляешь себе какие-то временные рамки, а закончить задачу в этих рамках не всегда выходит.

[С.П.] Что здесь можно порекомендовать? Есть такое понятие – внутренний взрыв. Умение быстро мобилизоваться и сделать. Я думаю, это умение необходимо любому успешному человеку. Не стоит ходить и уговаривать себя: «Ну сядь, пожалуйста, поработать...» Иногда да, бывает так, что не идет, не хочется. Вот нужно сесть написать письмо, и думаешь: «Ну, тягомотина, нужно сесть, вычитать, не хочу...»

Есть понятие внутреннего взрыва. Методик масса, вот самая распространенная. Дайте себе минутный отдых. На минуту закрыли глаза, надели наушники. Потом сделали мысленный щелчок пальцами или что-то еще, что-то себе проговорили, или глубоко вздохнули, встали встряхнули руки, в общем, сделали что настраивает вас на работу – есть такое понятие «ментального якоря». То есть, делаете действие, которое вы введете и настроите себя, что после него вы включаетесь и делаете.

Вспомните мультфильм «Тачки», где целый мир машинок. В самом начале Молния МакКвинс сидит в трейлере и настраивает себя: «Я – скорость. Я – скорость...» Эта штука выглядит смешно со стороны. Но никто не заставляет вас ходить по офису и бурчать под нос: «Я – скорость. Я сделаю.», но внутри себя к этому можно привыкнуть. Попробуйте.

Однако помните, что этим нельзя злоупотреблять. Жить постоянно в режиме взрывов при переходе от работы к работе нельзя, иначе вы будете быстро уставать, вас не будет хватать на рабочую неделю. Можно так отбомбить понедельник, вторник и среду, а в четверг прийти и сказать: «Все. Выключился.»

Обычно бывают более спокойные дни и дни, когда что-то случается одно за другим. В этом случае умение внутренне взрываться очень помогает. Потренируйтесь, постарайтесь научиться. Это очень полезная ментальная практика.

В чем разница между путем менеджера в маленькой компании и в большой компании?

[А.О.] Вопрос такой, что на него можно отвечать долго. Плюсы и минусы больших и маленьких компаний известны. Маленькие компании – это меньше иерархия, больший доступ к телу

владельца компании или генерального директора. В большой компании это все посложнее. Там одна бюрократия, здесь другая.

На самом деле, на этот вопрос нужно смотреть через призму собственных целей. Кем вы хотите стать? Предположим, вы хотите стать линейным менеджером. Что происходит с компанией? Расширяется она, не расширяется? Что происходит с вашим начальником? Вопросы, по большому счету, одни и те же. Никакой большой разницы между большой компанией или маленькой, если вы хотите из рядового сотрудника стать линейным менеджером, нет. И там, и там работают одни и те же принципы, про которые мы говорили в этой книге.

[С.П.] Коллеги, можно десять лет крутить одну и ту же гайку, просто сидеть ее и крутить – что в маленькой компании, что в большой. И вы хорошо научитесь *крутить одну гайку*. А можно идти вверх, что в маленькой компании, что в большой. В основном, все зависит от человека.

Размер компании чаще играет роль на более высоких должностях. Если вы хотите стать вице-президентом по маркетингу, нужно чтобы в вашей компании хотя бы существовал слой вице-президентов. Вот там выше размер компании имеет значение. Пока же мы говорим о позициях «менеджер», «ведущий специалист», «менеджер проекта», «менеджер продукта», «менеджер сервиса», «менеджер службы», «руководитель отдела», «руководитель департамента» – здесь расти, расти и расти.

Не переживайте из-за того, что у вас маленькая компания. Иногда у ведущего разработчика в маленькой компании ответственности и головняка больше чем у менеджера проекта в крупной компании. Не переживайте из-за названия должностей, просто понимайте, что от человека зависит.

Как вести себя с начальницей-женщиной? Как вообще женщине жить в ИТ?

[А.О.] На мой взгляд, никакой большой разницы между мужчинами и женщинами тут нет. У нас есть довольно много знакомых женщин, которые занимают высокие посты в ИТ компаниях. Например, Аня Барски, директор в Sun Microsystems, Inc., руководящая подразделением в сотни или даже тысячу человек. Кстати, в своем интервью проекту www.happy-pm.com Аня рассказала, что начинала она тоже с QA инженера, когда приехала из Питера в Силиконовую долину. И довольно быстро выросла в большого менеджера. Или есть вот еще Рене Джеймс, вице-президент группы по разработке софта в Intel.

На мой взгляд, из женщин вообще получаются хорошие менеджеры, более удачные с точки зрения человеческого общения. Они зачастую гораздо более человеко-ориентированные, обладают более высоким коэффициентом EQ, эмоционального интеллекта, который считается одним из главных составляющих лидера. Они понимают, что людей волнует и тревожит, что происходит с людьми с человеческой точки зрения.

А в силу того, что женщины в ИТ обычно очень ответственные, аккуратные и дотошные (именно поэтому, кстати, в тестировании, на мой взгляд, так много женщин), женщинам стать менеджером проще.

Что касается того, как строить отношения с менеджером-женщиной, то отношения с ней нужно строить точно так же, как и с менеджером-мужчиной. То есть, хорошо делать свою работу, опережать ожидания и делать все те вещи, про которые мы писали в книге.

[С.П.] Главный системный администратор в Яндексе – девушка, которая еще и BMW водит. Руководитель подразделения тестирования в Киевском EPAM – тоже девушка, если ничего не поменялось. Руководитель ИТ департамента в одном региональном отделении ВТБ24 – тоже девушка. Это девушки в ИТ, с которыми я сталкивался. Это более чем грамотные специалисты. Девушки в ИТ абсолютно точно так же строят карьеру как и мужчины.

Какую дистанцию менеджер должен держать с сотрудниками?

[А.О.] Дистанция, конечно, бывает разная, и в любой дистанции есть свои плюсы и минусы. Если вы держите большую дистанцию с людьми, то с большой вероятностью, они не будут с вами делиться личными вещами, тем, что их тревожит. И может быть, даже будут бояться подойти обсудить вопрос карьеры.

С другой стороны, если дистанция слишком короткая, то у менеджера будут возникать проблемы в плане донесения жестких сообщений, когда ему нужно будет сказать человеку, что он в чем-то не прав. Во-первых, менеджеру с психологической точки зрения будет сложнее это сделать. А во-вторых, человек будет плохо такие сообщения воспринимать. «Вчера мы пили пиво, а сегодня он мне рассказывает, что мне нужно где-то там развиваться.» Сотрудник будет воспринимать менеджера скорее как приятеля, нежели как наставника. А вот если дистанция большая, то человек, возможно, будет прислушиваться чуть больше.

Везде есть свои плюсы и минусы. Держите ту дистанцию, которая у вас держится, и помните про все эти плюсы и минусы. Если у вас большая дистанция с людьми, то помните, что они могут от вас что-то скрывать. На мой взгляд, в какой-то момент дистанцию все равно надо сокращать и разговаривать с людьми по душам.

[С.П.] Мне очень нравится позиция «играющий тренер». Это человек, который может со всеми и в футбол побегать, и в ту же лужу со всеми сесть. Но при этом он - тренер, про это никто не забывает. Если я что-то говорю непонятно, то я готов это обсудить, но давайте понимать, что я это говорю, потому что мне это надо. «Хочу делаю, хочу не делаю» – здесь не должно быть. Если я что-то говорю, это надо сделать. Если ты не согласен со сроками или с тем, как я ставлю задачу – не вопрос, давай обсудим. Но делать это нужно. Если ты меня убедишь, что это делать не нужно – хорошо, делать не будем. Но нельзя не браться за задачу только потому, что ты решил, что она неинтересная или ты в этом ничего не понимаешь и т.д. Обсудим – посмотрим. Самостоятельно ты не можешь этого сделать. Тренер есть тренер.

[А.О.] И еще раз хочу сказать про доверие. Если к вам приходит человек с какой-то проблемой и что-то рассказывает, то на все это надо смотреть с позиции «чем я могу ему помочь». Вы говорите: «Ок, я сделаю вот это, вот это и вот это». Так вот ключевой момент здесь это то, что надо делать все, что вы пообещали.

Если человек пришел к вам с проблемой, увидел, что вы собираетесь ему помочь, а потом вы про это забыли или куда-то отложили, то доверие очень быстро пропадает. И оно очень тяжело восстанавливается. А доверие – важная штука, независимо от того, какую дистанцию вы держите. Без доверия будет очень тяжело.

Можно ли и нужно ли давать обратную связь своему начальнику? На фирме общение происходит «на ты», начальник расширил свою область ответственности и влияния.

[А.О.] Советовать сложно, потому что ответ на этот вопрос зависит от отношений с начальником. Если отношения плохие, а вы придете к нему с обратной связью и будете объяснять, что он неправ, то может и голова полететь. Нужно смотреть.

[С.П.] Тут немного я не соглашусь. У нас не увольняют за инакомыслие. Если я считаю, что шеф неправ, то я к нему приду, чтобы эту тему обсудить. Конечно, если я буду постоянно ходить и со всеми ругаться, то за мной просто закрепится репутация склочника и все. Вопрос не том, чтобы ругаться. У меня могут быть разные отношения с другими людьми, менеджером или руководителем. Мы с ним можем друг друга любить или не любить, это дело десятое, к работе отношение не имеющее. Но если на работе я вижу, что человек что-то делает не так... Может быть, человек делает это сознательно, я подойду и об этом скажу, и тут вопрос в том, как это донести. «Ты знаешь, тебе, наверное, виднее. Безусловно. Но в такой ситуации я делал так, как ты делаешь, и закончилось это хреново.»

Прислушается человек к вашему мнению или нет – это уже зависит от того, насколько он готов или не готов слушать стороннее мнение. Но высказать это мнение нужно. Если вы видите, что все летит в пропасть, то промолчать из-за того, что у вас плохие отношения нельзя. Начальник может вас выслушать или не выслушать, но сказать нужно.

[А.О.] Согласен. Я не имел в виду, что не нужно доносить. Я говорю, что нужно сначала посмотреть на то, какие отношения, и сначала, может быть отношения поналаживать. Под отношениями я еще понимаю и мнение начальника о вашей работе. Если он считает вас разгильдяем, а вы тут решите ему сказать что-то конструктивное, то есть, с его точки зрения, его упрекнуть, то лучше вообще не говорить.

И доносить это все нужно в правильном тоне. Не переходя на личности, стараясь не задеть начальника, показывая свою заботу об общем деле.

Надо еще помнить, что компании бывают разные. Там где мы работали, была достаточно здоровая корпоративная культура, где любой человек может подойти к любому начальнику (это называется «политика открытых дверей») и сказать свое мнение по любому вопросу. И человеку а это ничего плохого не будет. А есть множество компаний, где нет такой демократии.

[С.П.] Может быть, может быть. Мне кажется, в худшем случае, тебя просто не выслушают или выслушают, но не воспримут. Но бояться подойти сказать, потому что мне это где-то там потом отольется... не надо.

[А.О.] А если отольется, то это будет хороший знак, что не надо в этой компании работать.

Как относиться к коллегам и подчиненным? Ставить ли себя тираном-диктатором или заботливым отцом?

[С.П.] Основная рекомендация: нельзя носить чужой костюм. Я большой и толстый. Я абсолютно спокойно могу подойти к любому своему человеку, усестся у нему на стол и говорить, что я с этого стола не слезу, пока мы вопрос не решим. Люди начинают улыбаться, потому что я большой и толстый, и меня просто тяжело спихнуть со стола. Они говорят: «Ну что ж с тобой делать, давай, бог с тобой.»

Этот же прием люди начали применять ко мне. Тут я вообще начинаю падать со смеху, когда ко мне подходит какой-то небольшой человек, усаживается и говорит: «Все, ты меня не спихнешь.» Мы с ним оба хохочем и начинаем разбираться.

Вопрос в чем? Не всем такой стиль подойдет. Нельзя носить чужой костюм. Как только вы попытаетесь изобразить из себя то, чем вы не являетесь на самом деле, эта фальшь моментально станет заметна. Это моментально чувствуется. Люди сразу начинают говорить: «Чего он тут из себя навоображал?», «Посмотри, в начальники выбился». Эти разговоры начинают возникать тогда, когда вы пытаетесь надеть на себя какую-то маску: «Я – менеджер-отец, я за все отвечаю, я про все знаю.» или «Всем привет! Я ваш новый менеджер.» (Помните, мы с вами про это говорили в главе «Пути роста в ИТ»: «Ты мне зарплату устанавливаешь? Ты мне премию устанавливаешь? Ты меня уволить можешь? Нет. Какой ты тогда менеджер?»)

Выбирайте тот стиль управления и общения, ту дистанцию, которые вам наиболее близки как человеку. Поймите, на работе мы не играем в какую-то игру. Это не театр. Вы здесь работаете. Вы – такой какой вы есть. У вас бывают хорошие дни, бывают плохие дни. У вас бывает хорошее настроение, бывает плохое настроение. Старайтесь относиться к людям так, как вы к ним относитесь, не являясь менеджером.

Я стараюсь свое отношение к людям менять, немного переделывать в себе. Я бы рекомендовал почитать про то, как относится к солдатам грамотный сержант в армии. Он ими не командует, он за них отвечает. Я за то, чтобы у вас было четкое понимание: вы этими людьми не командуете, вы за этих людей отвечаете. Как только это понимание созревает в голове, дальнейшие вопросы упрощаются.

Хотелось бы больше услышать про управление проектами.

[А.О.] Коллеги, тема управления проектами довольно большая. Лучше взять и прочесть пару книжек, например, «Остаться в живых» Стива Макконнелла, «Фронтовые очерки» Джо Мараско или «Лекции по управлению программными проектами» Сергея Архипенкова. Или можете посмотреть-послушать «Путь самурая», где освещаются основные темы по управлению проектами, которыми надо владеть начинающему менеджеру, чтобы не завалить проект и не завалиться самому.

Как опережать ожидания?

[А.О.] Тут все очень просто. Главное – не обманывать, а говорить честные сроки и потом действительно стараться сделать это быстрее или качественней. Например, написать дополнительных тестов, которых от вас никто не ждет, или сделать какую-то другую дополнительную работу.

Если вы знаете, что сделаете работу за два дня, говорите срок «две недели», а потом делаете за два дня, то это плохо. Человек, который специально сильно завышает свои оценки – это плохо выглядит со стороны. Это уже будет не опережение ожиданий, а потеря репутации.

Кто такие стэйкхолдеры?

[А.О.] Термин «стэйкхолдеры» (stakeholders) переводится как «заинтересованные лица». Это те люди, с которыми вы сталкиваетесь по работе, да и не только по работе. Классические стэйкхолдеры на работе – это ваши подчиненные, коллеги, начальник, заказчик, технические

писатели, дизайнеры, кто-то из соседних групп и т.д. – то есть все люди, с которыми вы сталкиваетесь по работе.

Я хочу навести порядок на работе. А у нас внедрен процесс, который этому мешает. Что делать, с чего начать?

[А.О.] Процесс должен помогать работе. А если он сложился исторически или просто пришел откуда-то и он мешает, то нужно его каким-то образом менять. Каким образом его менять – отдельный вопрос. Как внедрять и проводить изменения? Тут как раз нужно вспомнить, какие у вас есть стэйкхолдеры (см. предыдущий вопрос). Например, если ваш менеджер – как раз тот человек, который разработал этот процесс и считает его исключительно правильным, а вы к нему придете критиковать процесс, то тут возможны разные трения. Посмотрите, что происходит вокруг, кто устал от этого процесса. Может быть, стоит сначала поговорить с ними, заручиться их поддержкой, поговорить с начальником, со всеми все обсудить, чтобы потом это все начать менять.

В любом случае, эту ситуацию можно исправить. Главное – выписать действия, которые вы будете для этого делать.

[С.П.] Абсолютно верно. Внесение любых изменений процессного уровня – это тоже маленький проект. Допустим, я вижу, что вот здесь определенное согласование на доступ к каким-то данным от специалистов по безопасности не нужно. Соответственно, изменение этой части процесса нужно поставить себе как задачу и спокойно ее делать, если вам это действительно надо.

У нас зачастую разговоры о том, как у нас все плохо, заканчиваются как раз на уровне этих разговоров. «У нас все плохо, у нас дурацкие процессы, их изменить невозможно, точка.» Ну, хорошо. Когда вы поставили точку, вы просто интересно провели время, поговорили вы курилке и разошлись.

Чтобы процесс изменился, нужно его изменить. Должен быть человек, который хочет его изменить, и он должен это сделать. Все.

В нашей компании люди получают посты только за выслугу лет. Что делать?

[А.О.] Если это происходит из года в год, если вы видите, что только так оно и происходит, и шансов у вас нет, то, может быть, подумать о смене компании?

У меня <такой-то, такой-то и такой-то> начальник. Что мне с ним делать?

[А.О.] Начальники, конечно, бывают разные. Мы об этом подробно говорили в главе «Влияние начальника». Поймите для себя, можете ли вы чему-то у него научиться. И если да, то учитесь. Если видите, что всему научились и дальше продвигаться нельзя, значит, пора принимать какие-то решения: либо менять начальника, уходя в соседнее подразделение, где больше возможностей, либо уходить в другую компанию. Что-то делать надо.

Хочу реализовать свой сайт. Нужны исполнители, но много им платить не хочется. Может быть, нанять двух-трех новичков, которые помогут сделать этот проект?

[А.О.] Почему бы и нет? Тоже будет, в некотором смысле, проект. И, наверное, там вы получите интересный опыт работы с новичками. А также посмотрите, насколько быстро люди могут развиваться и т.д.

В больших компаниях есть практика интернатуры, которая как раз примерно в этом и состоит. Нанимаются студенты работать практически за еду, на зарплату раз в пять меньше чем у обычного инженера. И какой-нибудь инженер становится тех лидом, придумывает какой-нибудь небольшой проект, и они начинают его делать. Иногда из этого что-то получается, иногда нет. Ситуация примерно такая же, как в вопросе.

Надо только понимать, что людей, которые готовы работать бесплатно, все равно нужно отбирать. Не надо брать всех, кто готов работать бесплатно. Иначе вы рискуете получить себе довольно много геморроя. «Я готов работать за бесплатно» – хорошая характеристика. Но она не должна быть единственной.

Когда в Intel мы набирали интернов в нашу группу у нас был очень тщательный отбор. Мы нанимали действительно грамотных людей, которые хотели развиваться и остаться в компании. Мы собеседовали примерно 40 человек. Из них отобрали 5. (Из которых, кстати, после интернатуры на должность инженера взяли одного.)

Так и здесь. Если вы нанимаете людей бесплатно, то набирайте людей адекватных. Иначе потом ничего хорошего не будет.

[С.П.] Хочется добавить, что если вы взялись за проект, где у вас сотрудники новые и молодые, то четко держите в голове: идея и фокус вашего проекта – не научить, а сделать продукт. Плохой, хороший, несколько урезанный, более длительный – но продукт. Версию за версией, избегая «работы ради работы» или «работы ради учебы».

Очень часто люди, понимая, что на этом проекте они учатся, начинают к нему так и относиться. То есть, результата от них не добьешься. Здесь надо четко говорить: «Ребята, мы с вами пришли сюда сделать. Может быть, плохо. Может быть, дольше. Но сделать.» Это нужно четко проговаривать.

Как вы думаете, какой процент людей, прослушавших тренинг «Как стать менеджером в ИТ» и прочитавших эту книгу, пойдут на повышение?

[А.О.] Я думаю, что примерно 10%. На тренинге присутствовали 145 человек, отчеты прислали 40 человек. Большинство людей послушали и, скорее всего, ничего не сделали. 30% людей начали что-то делать. По некоторым отчетам, которые мы получили, было видно, что люди уже очень близко подошли к позиции менеджера. Думаю, что финальная оценка будет 10%.

Однако, это не означает, что вы не можете оказаться в числе этих 10% Как раз вы-то можете! Это вы выбираете, делать ли что-то после прочтения книги или прохождения тренинга, или вздохнуть, положить книгу на полку и не сделать ничего.

[С.П.] 10% будет вообще потрясающий результат! Честно говоря, я с большим скепсисом относился к нашей идее с онлайн тренингом. Конечно, я решил попробовать, иначе никогда не узнаешь, сработает или нет. Но я относился очень скептически: «Ну, посмотрим, сколько людей придет. Ну, посмотрим, сколько людей ответит. Ну, посмотрим, сколько людей выполнит action plan'ы.»

Когда вместе с отзывами стали приходить планы, причем планы готовые... То есть люди просто сели и расписали: «Чего хочу – хочу вот этого. Для этого мне надо раз, два, три, четыре... Хочу в такой-то срок. Для этого мне надо раз, два, три...» А некоторые люди стали присылать еще и с процентом выполнения. То есть, люди за две недели, прошедшие после тренинга, не просто поставили планы и ждали, пока мы их прочтем, а люди начали по планам что-то делать! В этот момент я понял: ура, заработало!

Как познакомиться с шефом и вообще с руководством?

[С.П.] Люди они занятые, постоянно куда-то бегают. Просто так поймать их в коридоре со словами «Я Сережа, я тут у вас работаю» не получится, они скажут: «Сергея, извини, надо бежать». Или скажут: «Ок, у тебя какие проблемы?» Ты им: «Да проблем нет, я просто познакомиться...» Тебе скажут: «Ну Ок, будем знакомы», и побегут дальше.

С чего начать разговор со своим проджект менеджером, начальником отдела, руководителем департамента? С чего можно начать разговор, чтобы элементарно познакомиться? Помните, мы говорили о том, что деловые связи много чего решают. Их нужно уметь заводить.

Есть один очень простой способ. Несмотря на то, что он простой, им, тем не менее, тоже нужно пользоваться с умом. Способ такой – спрашивайте совета:

- Что почитать?
- Что послушать?
- Подскажи, как бы ты поступил вот в такой ситуации?

Вам никогда не откажут. Люди обожают давать советы.

У меня была ситуация. В институте я был старостой группы. Нужно было каким-то образом повлиять на одного из преподавателей. Преподаватель откровенно чморил группы. Почему так говорю – есть предметы, где мы были балбесами, а были предметы, где все ходили, что-то делали, но было тяжело.

Подойти просто пожаловаться на него в деканат... Жаловаться как-то с детского сада уже не очень принято... А влиять на ситуацию было надо. Я просто пришел в деканат с другими старостами групп со словами:

- Подскажите, что нам делать?

- А что такое?

- Да понимаете, мы как-то не можем найти общий язык с преподавателем. (Включаем дипломатизм.) Понимаем, преподаватель в возрасте, более чем грамотный. Может быть, мы с ним как-то не совсем сошлись характерами. Может быть, он более академичен, что ли... Возможно, если бы это была проблема одного студента, одного старосты, одной группы – допустим. Но это три-четыре группы, это поток. Подскажите, как нам быть?

Я вам скажу, что тот вопрос мы решили абсолютно нормально. Вы не поверите – нам заменили преподавателя, причем заменили очень безболезненно. Тогда выяснилось, что на этого преподавателя жаловались и ругались предыдущие группы, а наш спокойный подход «подскажите, как нам быть» поставил в деканате очередную галочку, и нам поменяли

преподавателя. Но вопрос не в этом. А в том, что этот подход «Подскажите, что сделать?», «Подскажите, что почитать, послушать, скачать?» работает.

Я подходил к своим шефам с одним очень простым вопросом: «Шеф, есть время? Не по работе. Пять минут.» Скажу честно, мало кто отказывает. Пять минут – это не страшно.

У меня в одной компании шефом был Антон, золотой человек – слушал всех, разговаривал со всеми. И при этом его беспрекословно все слушались и все ему подчинялись. В фирме все «на ты». Я – рядовой тестировщик, он – владелец компании, генеральный директор. Между нами огромное расстояние. Говорю: «Антон, я хочу рано или поздно тоже стать шефом компании,» – тут Антон, естественно, улыбается, но он понимает, что я пришел нормально посоветоваться, – «Я понимаю, что это произойдет не завтра, но я бы хотел понять. С чего начинал ты? У кого учился ты? Как к тебе пришло понимание, что нужно развиваться именно в этом бизнесе – в ИТ? Почему здесь?» и т.д.

В течение пяти минут Антон рассказал в общих чертах, чем он занимался, в каком бизнесе он был, как он пришел, какие шишки набивал. Это заняло у него буквально пять минут.

Люди обожают давать советы. Я это точно так же знаю. Когда ко мне придет человек с фразой: «Слав, хочу посоветоваться», поверьте, не откажу. Если человек придет со словами: «Хочу поругаться» или приходит и просто в истерике ругает своего проджект менеджером, я его выслушаю и вопрос разрешу – куда деваться. Но это уже не «посоветоваться». Хотите развиваться? Хотите знакомиться и развивать контакты? Спрашивайте совета. Люди обожают давать советы.

[А.О.] Когда-то мне попала в руки книга Фрэнка Беттджера «Сегодня неудачник, завтра – преуспевающий коммерсант». Человек в начале 20-го века продавал страхование жизни в США. И у него был один совет по поводу того, как налаживать отношения с клиентами, к которым он приходил в первый раз. Обычно он приходил, и его сразу пытались выгнать, потому что было видно, что он явно приходил что-то впаривать. Таких коммивояжеров обычно не любят. И его тоже пытались выгнать. И он первым вопросом стал просить людей рассказать про себя: «Расскажите, как вы начинали свой бизнес?»

Этот же совет дают тем, кто собирается брать у кого-то интервью. Самый хороший вопрос в интервью: «Расскажите про себя. Расскажите свою историю. Как вы пришли к тому, где вы находитесь сейчас?» Это людей очень располагает к вам. Про себя люди любят рассказывать. Также как и давать советы.

В нашем отделе сначала изменения одобряют, дают пространство для действий. А потом в результате сжатых сроков все это все равно срезают, и менять ничего не дают. Как с этим быть и что делать?

[А.О.] Что тут можно сделать? Сменить проект – это, наверное, первое, что приходит на ум. Но давайте попробуем разобраться. Вернемся к тому, о чем мы уже говорили в главе «Кем будем управлять» – иногда нужно уметь сказать «нет». И ни в коем случае нельзя подписывать под нереальными сроками. Нельзя подписывать покрасить стену кисточкой от гуаши (см. ответ на один из вопросов выше). Без умения говорить «нет» ничего не получится.

Коучинг - не получается. Точнее, получается, но не так как хотелось бы. Что, какую информацию, полезно было бы посмотреть по данному "направлению"? Очень хочется, чтобы команда была подготовлена хорошо.

[А.О.] По коучингу можно почитать пару книжек, например, «Коучинг» Макса Лансберга. Эта книга дает довольно общее представление по поводу того, что делать. А потом просто найдите того, у кого это получается. И пообщайтесь с ним, понаблюдайте за ним, поучитесь. Можно сходить на какой-нибудь семинар.

[С.П.] Для начала, не стоит путать коуча и тренера. Коуч – это персональный, личный рост, развитие. Если вопрос о тренинговой деятельности, то возьмите тренера, поучитесь. Тренингов – масса. При этом, тонкий момент – тащите на эти тренинги и менеджеров проектов.

Как было у меня на тренингах по тестированию. Приходит группа тестировщиков из разных проектов. У них проблемы и головняки одни и те же. Люди между собой пообщались, все хорошо. «Но наши менеджеры это не поймут. Вот если бы они это услышали...» Так приводите их. «Они не пойдут на тренинг по тестированию...» Да почему не пойдут? Давайте сделаем для них отдельную сессию, еще что-то.

Вообще, есть очень простой прием, что делать, когда у вас что-то не получается. Устройте PM Party. Пригласите всех проджект менеджеров, купите пиццу и пива. Это несложно. Будьте немного умнее, чем проблема. Не умнее, чем проджект менеджеры, а умнее, чем проблема.

У вас есть проблема: ваши проджект менеджеры чего-то хотят или там чего-то не хотят. Поверьте, у них есть свои головняки, и будь вы на их позиции, вы бы очень быстро поняли, почему они в свое время не хотели что-то там менять. Соберите всех ПМов в одной комнате, угостите пивом и пиццей, просто пообщайтесь.

Если вы сделаете это один раз после работы в пятницу в течение двух часов (конечно, всех заранее предупредив), люди придут. Почему же не придут? Все люди любят пиццу, многие любят пиво. Пообщайтесь: «У нас есть вот такая проблема, вот такая проблема. Смотрите, вот здесь мы просим от вас, чтобы вы делали release notes (или что-то куда-то коммитили с какими-то комментариями).»

И знаете что? Вы увидите, что данная проблема характерна не только для вашего проекта. Более того, если вы вашему проджект менеджеру задаете вопрос и просите помочь в присутствии других проджект менеджеров, поверьте, он не откажется. Чего, он в присутствии других своих коллег скажет: «Да ну, на фиг»? «Ок, посмотрим, что там и как...»

Если все это делается еще и с пивом и пиццей, то есть люди заранее находятся в хорошем настроении, то изменения будут.

Однако, надо понимать, что вы не всегда, не на 100% можете предложить изменение, которое позитивно скажется на процессе, на выполнении проектов, на работе. Не реагируйте на это как неудачник. То, что вы предложили, и ваше изменение не пошло в работу, не означает, что вы неудачник. Это означает, что, может быть, вы где-то не донесли идею, или изменение сейчас не совсем своевременно.

Представьте себе, я прихожу к Саше и говорю: «Саш, давай переедем с CVS на SVN? У нас будет и это классно, и это классно... С CVS'ом уже замучились работать, и то плохо, и то плохо...» А Саша

как менеджер для себя понимает: сейчас все перенести с CVS на SVN – это большая задача. У него есть куча скриптов, которые строят билды...

[А.О.] Вопрос изменений с точки зрения менеджера часто выглядит иначе, чем снизу. В моем опыте был переезд с одной версии системы учета дефектов на другую. Инженеры часто не видят всех проблем, с этим связанных. Инженеры приходят, у них горят глаза, им хочется что-то поменять. А менеджер просто владеет картинкой с другой стороны, иногда более глобальной картинкой, видит больше рисков. И менеджер не «кладет на энтузиазм», просто ему надо принимать какое-то решение, которое согласуется с его целями и целями проекта. Поэтому абсолютно согласен по поводу позиции «лузера»: нужно не только уметь доносить свою позицию, но и стараться понять позицию начальства.

[С.П.] Именно так. Не всегда мы, находясь в позиции специалиста по отношению к менеджеру, или в позиции менеджера по отношению к руководителю отдела, полностью владеем всей картинкой по проекту, по департаменту, по отделу, по компании и т.д.

Хочу закончить здесь мысль. Если я предложил Саше: «Давай переедем с CVS на SVN», а Саша мне говорит: «Сейчас – нет», это его решение, это его зона ответственности. В этот момент у меня два варианта. Первый – занять позицию: «Хорошо, если сейчас нет, то потом мы сможем вернуться к этому вопросу? Можем, не можем, или вообще непонятно, что будет с этим проектом, и давай пока не будем парить себе голову?» Это первая модель поведения.

Второй вариант: «Блин, меня опять не услышали. Саша мне опять зарезал весь мой энтузиазм.» И вообще можно устроить скандал. Что будет если я поведу себя по второй модели? Если я приду через месяц к Саше с другим предложением. Саша помнит, что я человек-истерик, и что если что-то не по моему, то будет опять истерика. И он вообще не хочет со мной связываться: «Какие изменения? В прошлый раз тут такое было!.. Вы тут такое устроили!..» Заметьте, голова у Саши уже работает на то, как бы от меня избавиться, куда бы меня с моим предложением отфутболить. Может быть, я что-то грамотное пришел предлагать, но Саша помнит, что получилось в прошлый раз, у него начинают болеть зубы от одного моего присутствия. И он думает: «Надо его, наверное, чем-то дозагрузить, чтобы он больше не приходил, чтобы ушел совсем.»

Поймите, нельзя реагировать как лузер. Нельзя реагировать как истерик. С лузерами и истериками никто не хочет работать. Поймите, это всего-навсего работа. Мы на нее приходим работать. Мы можем что-то делать лучше, что-то хуже. Это не вам девушка отказала, когда вы позвали ее замуж. Это работа. Вы что-то предложили. Факторов, влияющих на решение, много. Оказалось, что ваше предложение не прошло. И чего? Можно расстроиться, начать бить себя тапкой в грудь и писать в своем ЖЖ: «Шеф меня опять не оценил.» А можно сказать: «Ок, хорошо», придумать еще чего-нибудь, но при этом надо понять, почему ваше предыдущее предложение не прошло.

Первая же ваша реакция как лузера, первая попытка катить бочки или бухтеть в кулуарах: «Я шефу все время предлагаю, а он все время зарезает», сведется к тому, что с вами никто больше не будет разговаривать.

По поводу расширения области ответственности и того, чтобы думать о грядках соседей. Нужно, наверное, сначала набить soft skills, а потом уже думать о расширении области ответственности?

[А.О.] Это, в принципе, неправильный подход – думать, что вот я еще поучусь, вот сейчас прочту магическую книгу, схожу на магический семинар, а потом начну что-то делать. Знаете, как с книгой? Когда ее читаешь и думаешь: «Вот, я ее сейчас всю прочту, а потом начну действовать.» Коллеги, это в корне неверно. Нужно учиться и действовать одновременно.

Сядьте и подумайте, исходя из ваших текущих данных: насколько хорошо вы делаете свою работу? Что вообще происходит вокруг? Что волнует людей, которые работают вокруг вас? Какие у них проблемы? Например, может быть, вы можете написать какой-нибудь скрипт, который всем поможет? Возможно, подобные идеи сразу придут вам в голову. Поговорите с начальником, выясните, что вообще происходит в проекте.

Учиться и делать нужно одновременно. Нельзя говорить: «Сначала я научусь общаться, а потом буду другим помогать.» Так делать нельзя.

Какие способы для расширения круга знакомств вы могли бы порекомендовать?

[А.О.] Способов очень много, начните с того, чтобы просто побольше общаться. Сначала побольше общаться у себя на работе. Зачастую люди не выходят в общении за рамки своей рабочей комнаты. Посмотрите, что происходит вокруг в компании, кто чем занимается. Познакомьтесь и поговорите с людьми, поговорите с начальниками соседних отделов, с HR'ом.

Вдобавок, есть масса внешних мероприятий. Есть профессиональные сообщества, которые встречаются во многих городах. Если говорить о Москве, Питере или Киеве, то там таких сообществ несколько. Можно туда сходить познакомиться с людьми. Только перед этим заведите себе визитные карточки.

Есть форумы, например, на www.it4business.ru есть отличный живой форум.

[С.П.] Он немного с уклоном в тестирование, что сложилось исторически. Но там люди говорят и про управление проектами и про карьеру. На самом деле, все это обсуждается на всех программистских, тестерских и других форумах. У ребят из сообщества аналитиков www.uml2.ru тоже масса обсуждений на эти темы: как наладить взаимодействие, как работать с руководством и т.д. Просто ищите место, где вам хочется общаться и задавайте вопросы.

[А.О.] Ходите на конференции, ловите в кулуарах докладчиков. Используйте МойКруг или LinkedIn. Способов достаточно много. Начните хоть с какого-то. А там и все остальные придут.

На данном этапе не хватает коммуникаций. Людей люблю больше чем цифры. Куда двигаться – в HR, в проджект координаторы, в communication management?

[А.О.] HR – это, конечно, совсем работа с людьми. Тем более, если вы любите ИТ, если вы что-то в этом понимаете, то из вас может получиться очень хороший HR в ИТ компании. на мой взгляд, чего не хватает большинству HR'ов в ИТ – это понимания специфики отрасли.

При этом зачастую HR специалисты начинают читать программистам какие-нибудь курсы по саморазвитию и прочим аналогичным вещам. А многим HR специалистам не хватает доверия со стороны ИТ специалистов. Подробнее вы можете почитать об этой проблеме на www.happy-pm.com в статье «Почему не работают системы развития сотрудников». Эти системы развития не работают именно потому, что они ведутся HR'ами, которых программисты не воспринимают как коучей и наставников.

Если вы что-то понимаете в ИТ, если вам это интересно, и вы в этом готовы разбираться, и при этом любите общаться с людьми, то вполне возможно, из вас получится замечательный HR.

Посоветуйте, пожалуйста, ресурсы, чтобы максимально ввести английский в повседневную жизнь.

[А.О.] В свое время я очень любил ресурс The Inquirer (www.theinquirer.net), где публикуются новости ИТ компаний, причем новости зачастую инсайдерские. Бывает, выступит президент какой-нибудь компании с конфиденциальным сообщением на всех сотрудников, и через полчаса новость об этом уже появляется на ресурсе. На этом ресурсе новости ИТ индустрии, все на английском, со специфичным сленгом.

Можете взять любые новостные англоязычные ресурсы (например, BBC или CNN) и заменить ими то, что вы читаете сейчас, например www.lenta.ru Или www.gazeta.ru.

Если говорить о менеджменте, то безусловно это ресурсы Джоэла Спольски (www.joelonsoftware.com), Software Engineering Radio (www.se-radio.net), подкасты Джима Маккарти (www.mccarthyshow.com).

Для начала этого вполне хватит.

[С.П.] Я очень рекомендую ресурс Михаила Елашкина www.it-blogs.ru. Это большой, классный RSS агрегатор ИТшных блогов. Как я его использую? Если заметка мне интересна, я перехожу на сайт автора и смотрю, что читает он.

В свое время я всем очень рекомендовал www.stickyminds.com, это был очень классный ресурс, который позиционировался как проект для людей «brain food for building better software», т.е. пища для ума, чтобы делать лучший софт. Очень долго я рекомендовал этот ресурс, но в определенный момент понял, что для себя я выбираю там одну заметку из пятидесяти. Сначала я откидываю чисто рекламные заметки, потом я откидываю заметки людей, которые только-только начали что-то писать. Бам-бам-бам, и вот она одна заметка из пятидесяти, которая мне интересна.

Я понял, что это более-менее нормальное развитие любого ресурса. Сначала ресурс ходит вокруг интересных авторов, просит их писать что-то, чтобы сделать ресурс популярным. А после того, как ресурс становится популярным, уже сами авторы, причем все, пытаются попасть на этот ресурс. И стараются попасть авторы как полезные, так и бесполезные, те, кому нужно просто засветить свое имя. И коэффициент полезности ресурса постоянно плавает.

Читайте людей. У меня большой список в RSS читалке, я читаю именно персоналии, конкретных людей. Например, я читаю Сергея Орлика (sorlik.blogspot.com). В его блоге, кстати, есть список ресурсов, которые читает он.

Если я вижу интересную переводную заметку, то я ищу ее в оригинале, читаю ее в оригинале, и дальше смотрю, что вокруг этой темы пишут.

У меня нет такого, что каждое утро я, скажем, начинаю со www.stickyminds.com. Я читаю блогосферу, мне интересны люди, и я смотрю, что читают они.

[А.О.] Что касается моих любимых ресурсов, то практически все они перечислены на www.happy-pm.com в разделе «Ссылки». Не могу сказать, что я читаю много блогов. Иногда заглядываю на

Хабрахбр (www.habrahabr.ru), иногда читаю Джоэла (www.joelonsoftware.com). Из неИТшных ресурсов я читаю www.oper.ru и fritzmorgen.livejournal.com, так сложилось исторически.

Как стать более собранным, ничего не забывать и не упускать из вида?

[А.О.] Я стал более собранным, когда завел себе специальный кожаный ежедневничек. Когда-то давно все умещалось у меня в голове, я ни про что не забывал. И я считал, что так будет продолжаться всегда. А потом то ли пришел определенный возраст, то ли дел стало сильно больше, но задачи из головы стали выпадать. И они так и выпадали время от времени, пока я не завел себе ежедневник, где просто пишу свои задачи на день. А потом просто делаю задачи по списку.

Я не пользуюсь Outlook'ом, я пользуюсь бумажным ежедневником, и очень доволен. По сравнению с жизнью без ежедневника – это как небо и земля. Я, правда, сейчас работаю один, и у меня нет каких-то больших задач, выполнение которых надо контролировать, мне не нужно контролировать команду и т.д. Когда была команда, там Outlook, конечно, сильно помогал. А для себя, чтобы ничего не забывать, мне ежедневничка вполне хватает.

На самом деле, каким бы инструментом вы не пользовались, главное – просто внедрите практику ежедневного и еженедельного планирования. В плане на неделю у меня стоит 5-10 задач, на день – до 20. В ежедневнике сзади я еще пишу всякие идеи по развитию проекта, идеи для статей. Там же на отдельных страничках пишу задачи, которые надо сделать, когда я поеду в Москву. Очень удобно, что все находится в одной книжечке.

[С.П.] Я тоже очень люблю хорошие блокноты, дорогие ручки. У меня модный блокнотик Moleskin. Но он честно лежит в сумке. Я его ношу с собой, иногда достану, полистаю – классный блокнот! Потом открываю Outlook и продолжаю жить в нем. Хочу найти какую-то точку, чтобы вернуться к бумаге, потому что верю, что бумага и блокноты – это очень классно.

Коллеги, как быть более собранным и ничего не забывать – идея очень простая. За-пи-сы-вай-те! Ничего другого не бывает. Люди, которые много успевают, они а) никуда не спешат и б) у них просто все записано. Это очень удобно.

Как, беря все большую ответственность на себя, не выгореть на работе? Я как классическая отличница крайне сильно переживаю неудачи, даже мелкие.

[С.П.] Моя жена, социолог по образованию, даже писала работу на тему «выгорания». Для любой профессии термин «выгорание» имеет место быть. Это когда специалисту становится все равно. Ты работаешь, постоянно за что-то переживаешь, переживаешь, и в один прекрасный момент случается какой-то щелчок или срыв. И ты говоришь: «Да ну, на фиг.» И тебе становится все равно.

У HR'ов есть термин «уставший работник». Он уставший не потому, что давно в отпуске не был, а потому, что ему стало все равно. Таких людей нужно очень грамотно выводить из этого состояния.

Как не попадать в выгоревшее состояние? Коллеги, я тоже классический отличник в школе и лицее. Я перестал дергаться по мелочам в лицее. Нас отобрали в лицей, лучших ребят с разных школ. Лицей был физико-математический: физика, математика, все жестко. При этом нас мотивировали тем, что нас отобрали в лицей. «Здесь учатся лучшие дети,» – говорили нам. И нас пугали тем, что если мы будем плохо учиться, то пойдем обратно в школу. Это было самое страшное, чем нас могли напугать. И это давило на мозг.

В школе если я что-то где-то недоучил, учителя на это закрывали глаза, и четверку-пятерку мне ставили. В лицее с этим стало сложнее, именно потому что там все были такие умные и молодцы. И я начал действительно сильно переживать по поводу учебы. Предыдущие 9 лет я про учебу не переживал, я знал, что проблем не будет.

С лица я понял, что я начинаю сам себя задалбывать по мелочам: «Я вот это не сделал, это не сделал... Блин, а я же такой молодец...» У меня начали проскакивать тройки: «О, ужас!..» Как классический отличник, я из-за этого сильно переживал. И в определенный момент, учась в лицее, я понял одну вещь: «Те, кто учатся на втором курсе лицея, наверное, переживали так же как и я.»

Эта проблема, проблема «выгорания» и самозадалбывания мелкими неудачами – она в мозгах. Поймите одну простую вещь. Посмотрите на своего шефа, на своего проджект менеджера. Вы думаете, он стал шефом или ПМом, потому что он не ошибался? Нет. Он просто делал больше вас. Посмотрите на меня, посмотрите на Сашу. Вы думаете мы от природы такие умные и очкарики?

У меня одна знакомая девушка, моя подчиненная очень комплексовала, что у нее что-то не получается в работе. Она мне откровенно сказала: «Ты такой вот весь умный, и очки еще у тебя.» Я ей ответил: «Был бы умный, зрение бы не посадил.» У меня не врожденная близорукость. Я ее себе приобрел, просто посадил зрение. В этот момент смотрю, она так подумала и начала улыбаться, до нее дошло.

Поймите, тот, кто шеф, босс или проджект менеджер – он просто больше делал. Ошибаются все люди одинаково. Процент распределения ошибок одинаковый. Кто-то больше делает, поэтому у него больше получается. Все. Не потому, что он более умный.

С мелочными переживаниями и самокопаниями типа «ой, не получится», надо просто заканчивать. Если это в голове само не щелкает, повесьте бумажку над столом с народной мудростью: «Не падает тот, кто не ходит». Или: «Не ошибается тот, кто ничего не делает.» И закрыли эту тему.

Надо делать. Если что-то где-то не получилось, надо проанализировать, что и почему не получилось, и поставить точку.

Стивен Кови в своей книге «7 навыков высокоэффективных людей» рассказывал, что его сын играл в футбол. И после того, как их команда проиграла матч, он громко щелкал себя напульсником, ставя точку. «Все я понял, здесь у меня не получилось. Теперь я умнее, у меня так не будет. Точка. Поехали дальше.» Никаких самокопаний.

Мы с вами не психологи, но очень любим покопаться в ком-то, особенно в себе. А зачем? Ошибся – признай. Все, ты признал. Подвел кого-то – подойди, скажи: «Я провтыкал, сорри, бывает.» Что-то я Саше пообещал, не получилось. Я к Саше приду, скажу: «Саш, извини, виноват. Исправлю, больше не буду, честно.» Все, Ок. И проехали. Делать надо дальше. А копаться по мелочам не нужно.

[А.О.] У Уинстона Черчилля есть прекрасная цитата: «Успех – это переход от одной неудачи к другой с нарастающим энтузиазмом.»

Хотелось бы получить список книг, которые нужно прочесть, чтобы стать успешным менеджером.

[С.П.] Искренне улыбаясь: нет такого списка, который можно прочесть и стать успешным менеджером. Здесь нет серебряной пули, нет такого набора знаний – прочел и стал. Открою

совсем страшную тайну. Я работал с несколькими менеджерами, у которых над столами висели сертификаты Certified Project Manager, выданные PMI (Project Management Institute). Коллеги, я с большим уважением отношусь к профильному обучению, но эти люди не умели писать письма.

[А.О.] Продолжу Славину мысль. Сертификат не дает никаких гарантий. Многим людям кажется, что вот прочтут они какой-то замечательный список книг, и тут же все и случится. То, что люди что-то прочтут, само по себе мало что изменит. Важно по мере чтения книг, вытаскивать оттуда ключевые мысли и переводить их в какие-то конкретные действия.

Если вы до сих пор читаете книги без блокнотика или какого-то листочка бумаги с ручкой, или без маркера – обязательно их заведите.

[С.П.] Книгу нужно размечать маркером. Статьи тоже нужно размечать. Я начал статьи копировать с сайтов в MS Word и размечать цветом. Если вы прочли книгу, и в вашем персональном плане действий не появилось несколько заметок, можете эту книгу выбросить. Она вам не нужна.

Вернемся к сертификатам. Наличие сертификаты показывает что человек умеет сдавать экзамены. Так же как и наличие диплома о высшем образовании показывает то же самое. То есть, человек понимает правила игры, по которым ему надо играть, чтобы получить сертификат или диплом. Все, не более того.

Я работал с несколькими проджект менеджерами, у которых был сертификаты PMI. Я захожу, у меня сразу внутреннее уважение: о, круто, у человека сертификат от PMI! Начинаем разговаривать и оказывается, что люди не понимают, что такое границы ответственности в проекте, люди не умеют писать письма, люди не понимают, что на почту нужно отвечать. И в этот момент я понимаю, что у меня в голове что-то начинает рушиться. Как так – сертификат есть, а человек не знает элементарных вещей, которые нормальные люди понимают и без проджект менеджмента?

Я очень скептически стал относиться к сертификатам после того, как в Россию и Украину пришли региональные представительства ISTQB (International Software Testing Qualification Board). Я тогда сначала загорелся, с круглыми глазами: все, я хочу получить этот сертификат. Но потом я посмотрел, как на тот момент работали эти региональные представительства, у меня сложилось очень странное впечатление...

Давайте понимать, я хочу большой сертификат, пишу на адрес, который опубликован на сайте ISTQB со словами: ребята, я хочу получить сертификат. Мне никто не отвечает. Я пишу второй раз. Мне никто не отвечает. Я пишу еще раз: ребята, давайте я к вам приеду, заплачу денег, сдам экзамен, получу сертификат. Снова молчание.

Мне не ответили три раза. А телефонов на сайте нет. Куда стучаться – непонятно. Меня моментально переклинило: ребята, а что вы вообще делаете?

Я зацепился за этот момент и начал копать более глубоко тему сертифицирования – что пишут про ISTQB в зарубежных блогах. И увидел, что я далеко не одинок. Люди с этим сталкиваются не только у нас, но и в других странах. А шумихи вокруг сертификации ISTQB крайне много.

Любая сертификация, которую предваряет необходимость изучить что-то, сама по себе полезна. Она заставляет мозг шевелиться. При всем этом на данный момент из двух равных кандидатов, где один с сертификатом, а другой с большим опытом, я возьму второго. Из двух кандидатов, где один с сертификатом PMI, а другой по жизни более вменяемый, я выберу второго. «Более

вменяемый» означает, что на вопросы он отвечает не заученными фразами, за которыми, он не понимает, что стоит, а пусть коряво, но на пальцах и на бумаге может объяснить, что происходило, и чего он добился.

У меня к сертификатам крайне холодное отношение. Сертификат не показывает ничего кроме того, что человек в свое время получил сертификат, то есть сдал экзамен. Учиться нужно, это полезно. Но я бы не стал переживать, что у кого-то другого есть сертификат, и он поэтому с большей вероятностью получит новую работу.

Это так же работает и для более высоко-профильных систем обучения, того же MBA (Master of Business Administration). Иногда общаешься с человеком и видишь, что он особенно ничего из себя не представляет. Потом он протягивает тебе визитку, там куча регалий и написано «MBA». У меня ум за разум заходит: чему ты учился на этой программе? Я знаю, что программа сама по себе хорошая, там есть где приложить мозг. Но иногда люди относятся к получению сертификата как к чему-то формальному уровню: «Мне нужно отслушать определенное количество часов, и мне дадут бумажку.» И человек спокойно эти часы прослушивает, ничего по ним не сдавая и не делая. Он их прослушал.

Из-за того, что существуют такие и позитивные, и негативные примеры, я очень холодно и спокойно отношусь к теме сертификации вообще.

[А.О.] Поддержу Славу. На сайте www.happy-pm.com мы делали голосование о необходимости сертификатов. Большинство людей согласны с нами.

Как корректно и по возможности бесконфликтно вести себя в ситуации: в команде несколько (3-4) тестеров одного уровня, и в один момент появляется возможность повышения по должности в перспективе, допустим, через полгода? И тут начинается реальная гонка, кто кого, с перешагиванием по головам, хотя до этого были дружеские отношения.

[А.О.] Тут вот на что хочется сделать акцент. Во-первых, начинать работать лучше и бодрее нужно сразу, а не тогда, когда появляется возможность повышения. Позиции имеют тенденцию открываться неожиданно. Например, начальник внезапно уходит на повышение. Или внезапно открывается новый проект.

И когда это случается, сразу же начинают смотреть, кого назначить. И к этому моменту вы уже должны создать о себе впечатление, что назначать нужно вас. Когда появилась позиция, то уже довольно бесполезно включаться в общую гонку. Ничем хорошим для нервов это не кончится. Начнутся интриги, это начнет вас как-то задевать, не дай бог, вы еще начнете делать что-то в ответ... Не занимайтесь этим. Включать свой турбонаддув нужно заранее, когда еще никто его не включал.

Я как технарь, совершенно не смыслю в финансах (прибылях, убытках) и не особо разбираюсь в психологии. Какие книги вы бы порекомендовали по этим областям для начала, или может быть статьи?

[А.О.] Я не бог весть какой психолог, но мне очень нравится книга Роберта Чалдини «Психология влияния». Это книга на все времена, там написано про очень многое: про истоки дедовщины, про поведение людей в группах и пр. Из этой книги я вынес для себе очень много.

По поводу финансов я не читал русскоязычных книг, я читал английскую «Business Acumen». Эта книга обладает несомненным достоинством – она тоненькая. При этом она довольно толковая.

[С.П.] Я читаю блоги. Есть такой блог «Sunday Bytes» («Воскресные Байты»), и у того же автора есть «Sunday Bucks» («Воскресные баксы»). Автор начал его вести в тот момент, когда в его основном блоге накопилось много вопросов типа «брать кредит или не брать?», «покупать квартиру в кредит или не покупать?» Для этих вопросов он завел отдельный блог «Воскресные баксы».

Я не верю в то, что можно прочитать какую-нибудь одну книгу и стать самым умным. У меня на полке очень много книг, при этом в некоторых из них я прочел одну главу. Иногда это первая глава, иногда я начинаю что-то читать и понимаю, что мне не интересно. Иногда когда покупаю специализированную литературу, я открываю содержание и ищу ответы на свои вопросы по главам, подчеркиваю и читаю дальше.

Для расширения кругозора в плане экономики я бы порекомендовал почитать журнал «Секрет фирмы». Также вышла книга «100 лучших материалов «Секрета фирмы». Очень рекомендую. Мозг начинает вставать на место. Также очень бы рекомендовал русскую редакцию журнала Harvard Business Review. Конечно, там материалы не всегда понятного уровня, например, поглощение ритейлеров ритейлерами, но полезных и понятных материалов там тоже крайне много.

Читайте хорошие журналы. А дальше идея как с блогами. Увидели интересную статью – посмотрите, кто автор, поищите автора в Интернете. Прорабатывайте не книги, а темы, интересующие вас на данный момент.

У меня как у тестера, есть например предложение тест-лиду и коллегам по улучшению процесса – давайте отмечать в туле quality center не только покрытие requirements конкретными тестами, но и документы по интерфейсам тоже – чтобы иметь информацию об их покрытии тоже. Получаю ответ – да, это удобно, да – надо бы, да – вроде это требовал заказчик, но забыл он про это, без особого энтузиазма. Я, выслушав ответ, понимаю, что для меня это удобно, мне так легче работать, и я хочу это делать для своей части проекта, за которую я отвечаю. Как в этом случае поступить? Начать волонтерить и продвигать предложение личным примером?

[А.О.] На эту тему есть хорошая статья Джоэла Спольски «Что делать, если ты всего лишь рядовой». Там Джоэл пишет, что если у вас, например, не используется система контроля версий, то просто поставьте ее самой себе и начните использовать. И покажите остальным, насколько это удобно. Если это действительно удобно, то случится вирусный эффект, и система контроля версий распространится сама собой.

[С.П.] Начините делать и хвастайтесь всем остальным, как вам стало классно. Мы ИТшники такие же завистливые, как и все остальные люди. Живой пример: Саша в разговоре упомянул, что у него есть плагин к Skype, который записывает разговор в mp3. У меня глаза загорелись: Саша, а как?

Если бы я прочитал тридцать три статьи про то, что существует множество плагинов к Skype, Skype – крайне удобно расширяемая система, существуют плагины на все случаи жизни, бла-бла-бла..., все поехали. У меня конкретная задача, с\Саша мне на нее подсказал конкретный ответ, у меня глаза загорелись.

Аналогично, вы поставили себе систему версионного контроля, или перешли от писания тест кейсов на доске к писанию тест кейсов в MS Excel, и положили этот спред шит под версионный

контроль – похвастайтесь этим: а у нас клево, а у нас удобно! В следующий раз увидите, когда у человека действительно какой-то затык, помогите разобраться. А потом скажите: а у меня таких затыков нет, потому что у меня вот... Это производит очень сильное впечатление.

Все вокруг не хотят перейти на новую версию чего-то, а вы можете это сделать безболезненно в рамках того кусочка, за который вы отвечаете – сделайте, попробуйте на личном примере. Только так.

Как уговорить руководство на «Путь самурая»?

[С.П.] Как и на любое другое обучение. Если вам это нужно, то думаю, что ваш руководитель без проблем выделит на это ваше время. А если вы в его планах ни разу не проджект менеджер, то вам будет непросто его на это уговорить.

Заставить что-то сделать вы никого не заставите. Как можно человека уговорить? Объяснить, зачем вам это надо. Если это вам действительно надо для работы, то проблем быть не должно.

[А.О.] Если речь идет о деньгах, то прежде всего с руководством надо поговорить. А еще лучше говорить регулярно. Совершенно верно заметил Слава, что руководство должно видеть вас в будущем проджект менеджером. Вообще планы собственного развития и карьеру полезно регулярно обсуждать с шефом. Кем он вас видит, на каком месте в его списке вы находитесь?

Если же у руководства нет бюджета на обучение (такое тоже бывает), то можете подумать о том, чтобы оплачивать обучение самостоятельно. Естественно, это касается не только «Пути самурая». Я знаю несколько людей, которые из своего кармана оплатили обучение MBA (а это десятки тысяч долларов). Я сам регулярно хочу на семинары за свой счет. Мне кажется, что это планка, которой некоторые люди достигают – когда они понимают, что собственное развитие и собственное образование – это не задача их работодателя, а это их личная задача. Особенно, это касается случаев, когда начальство не видит вас проджект менеджером, а вы, скажем, себя видите.

Что касается случая с отсутствием денег на обучение, то, что вы оплачиваете семинары из собственного, можно неплохо «продать». То есть, вы можете прийти к собственному начальству и сказать: «Семен Семеныч, я знаю, что у нас с деньгами на обучение не очень. Я решил сходить вот на этот семинар за свой счет. И думаю, что было бы полезно, если бы я потом сделал небольшой доклад на наших проджект менеджеров о том, что было на семинаре. Как думаете, это имеет смысл сделать? И на какой день лучше такой доклад назначить?»

Один из наших слушателей последовал этому совету, и по его словам, начальство посмотрело на него другими глазами, как на более взрослого человека, что ли.

Как можно определить срок для регулярных действий?

[С.П.] Не совсем понял вопрос. Если речь идет о чем-то, что нужно периодически выполнять... Например, каждый понедельник надо начинать с того, что вы планируете работу на неделю. Или заканчиваете этим каждую пятницу – закрыли неделю и спланировали следующую. Просто поставьте себе время, которое вам удобнее.

Например, для себя я понял, что с утра, пока я еще не очень проснулся, я очень хорошо планирую. У меня очень четко получается давать себе обещание что-то сделать. «Я знаю, что вот это я за два часа сделаю. Сегодня? Ок, сегодня.» И вот так, мурлыкая себе под нос, попивая утренний кофе, я

разбрасываю задачки. Я к этому пришел после того, как попробовал несколько вариантов по времени.

Есть достаточно простой способ представить свои цели через долгий срок. Надо представить свой день через этот срок.

[С.П.] Хороший, интересный прием, но он далеко не единственный...

[А.О.] Нам некоторые слушатели прислали такое описание своих дней: «Я встаю в 9 утра, завтракаю, прихожу на работу, читаю почту, провожу совещание и т.д., ухожу с работы, прихожу домой, играю с детьми». Такое описание рабочего дня, по-моему, никак не поможет представить свои рабочие цели. Потому что все, что там написано, можно сделать уже прямо сейчас. Встаньте в 9 утра, позавтракайте, пойдите на работу и далее по списку. Попробуйте визуализировать, что будет происходить через несколько лет в течение одного вашего дня, что-то, чего у вас нет сейчас.

У каждого разработчика есть некоторый коэффициент, на который нужно умножать его оценки, чтобы они были реальными?

[С.П.] Да, коэффициент есть но он непостоянен. Если сегодня у меня хорошее настроение, я могу за 2-3 часа сделать объем работы, на который в обычном состоянии у меня уйдет 2-3 дня. Коэффициент есть, но попробуйте его вычислить! Не бывает такого, что напротив Коли у меня стоил коэффициент 1.5. Да, в голове у меня есть, что Коля последние две недели просто жжет – сказал, сделал, сказал, сделал, сказал, сделал и еще побежал кому-то помог. Человека прет. Может быть, человек влюбился, и ему хочется всех сделать счастливыми.

Такие вещи я в голове держу. И если человек говорит: «Сейчас сделаю», то я знаю, что до конца дня он сделает. Но коэффициент записывать смысла нет, он постоянно плавает.

Как заставить заказчика расставить приоритеты?

[А.О.] Полезно показать человеку, зачем эти приоритеты нужны ему. Может ведь так случиться, что вы не успеете сделать все запланированные фичи. Нужен какой-то порядок, что делается сначала, что потом. В этот момент заказчик обычно начинает думать, что для него важнее. Если у вас инкрементальная разработка, то вы просто объясняете, что вы хотите доставлять то, что ему наиболее важно, в каждый текущий момент. Для этого приоритеты и нужны. Они же нужны не только разработчикам, они нужны и заказчику тоже.

Как увидеть обязательность человека на собеседовании?

[С.П.] Никак. Для этого есть испытательный срок. На собеседовании я вам буду играть ту роль, которую вы хотите видеть. Поверьте, я могу прийти к любому из вас и с успехом пройти любое собеседование. При этом далеко не факт, что я потом буду хорошим работником на этом конкретном месте.

[А.О.] По поводу обязательности еще хорошо помогают отзывы знакомых. Не знаю, как в вашем конкретном городе, но Питер – город маленький. После 5 лет работы знакомые есть во всех более-менее значимых компаниях. У меня есть кого спросить про большинство людей, приходящих ко мне на собеседование. Обычно люди дают достаточно адекватные характеристики. Никто не нахваливает человека, чтобы только он от них ушел, потому что наши дружеские отношения с рекомендателями важнее. Обычно про человека говорят адекватные

слова, что позволяет получить о нем какое-то впечатление, в том числе и по поводу его обязательности.

Как влияет наличие технического образования на карьеру в ИТ?

[С.П.] Никак. Поймите, в ИТ есть и юристы, и кадровики, и переводчики, и дизайнеры и т.д. Даже конкретно на работу программистом тоже никак не влияет. У нас был ведущий Java developer, потом он стал сертифицированным специалистом по IBM WebSphere – до этого он пять или шесть лет работал барменом. После этого он понял, что барменом он работать не хочет, взял немного денег, пошел на курсы Java для новичков, устроился на работу. Прошло года два-три, и сейчас человек просто гуру. В своей области просто рвет и мечет. Здесь нет четкой привязки к образованию.

Существует практика: если исполнитель не согласен с плановым временем, он всегда может аргументировано его оспорить.

[С.П.] Совершенно верно. Это даже не практика, а норма жизни. Только так и можно, наверное, работать.

Правда ли, что руководство из треугольника «Время-Объем-Качество (Ресрсы)» может ограничить только один параметр?

[С.П.] Не более двух. Все три ограничивать нельзя. «Покрасьте мне вот эту стену площадью 100м² за два часа вот этой кисточкой» - не получается. То есть, я могу этой кисточкой эту стену, но не за два часа. В любом треугольнике можно фиксировать два параметра. Но влияние на остальные зачастую будет квадратичным. То есть, можно сделать очень быстро и очень качественно, но на это потребуется очень много народу, и это будет стоить очень дорого.

Используете ли вы табличку «Занят»?

[А.О.] Я ее не использовал. У нас в Питерском офисе Intel была кабинетная система. И когда я был готов отвлекаться и разговаривать с людьми, у меня просто была открыта дверь. Когда не готов – я дверь закрывал.

В кабинетах мы сидели по двое. И когда ко мне кто-то приходил про что-то поговорить, то было негласное правило вставать и выходить из комнаты, чтобы не мешать работать соседу. Мы могли пойти обсудить этот рабочий вопрос к кофейному автомату.

Табличка «Занят» неплохо работает, если вы находитесь в опен спейсе. В некоторых американских офисах, где большой опен спейс, применяются красные флажки, которые люди ставят сверху на шкафчик, чтобы было видно, что их не надо отвлекать.

Однажды начальник провел разъяснительную работу по поводу того, что я ставлю в копию его начальника по слишком широкому кругу вопросов. Прав ли он, и что здесь не так?

[А.О.] Нужно смотреть. Видимо, у начальника возникло ощущение, что вопросы пытаются эскалировать вверх через его голову. Надо смотреть, что там было написано. Если там было написано что-то, что могло его задеть или поставить под сомнение, что он самостоятельно может решить этот вопрос, наверное, ему это было неприятно. Любые вещи, которые могут людей задевать, лучше сначала донести до них лично. Не надо пытаться перепрыгнуть через голову

начальника, донося что-то до высшего руководства, без предварительного обсуждения с самим начальником. Иначе ни к чему хорошему это не приведет.

Можно ли без ведома руководства начать изменять процессы?

[С.П.] Процесс – это не что-то, высеченное в камне. Это не закон всемирного тяготения, который отменить нельзя. Процесс – это более-менее формальное описание того, как мы с вами работаем. Если мне сейчас удобней сделать по-другому, и это на результат плохо не повлияет, я всегда смогу попробовать, мне никто не сможет это запретить. Конечно, если для чего-то нужны три формальные подписи, и без них я не смогу дальше продвинуться, я вынужден их получить. И я их однажды получу. А потом приду к человеку, который за них отвечает и скажу: «Ты знаешь, я на эти три подписи потратил два дня, а за это время мог бы сделать больше. Давай попытаемся сделать по-другому?»

Не ставьте перед собой стену: это процесс и все. Не бегайте вокруг процесса, это просто рекомендация, как делать, чтобы было проще.

По поводу «не надевайте чужую маску». А как же насчет известного совета: «Будьте тем, кем вы хотите стать. И потом люди и вы сами в это поверите»?

[А.О.] Такой вариант тоже возможен, почему нет? Мне вспоминается история из книги Фрэнка Беттджера «Сегодня неудачник, завтра – преуспевающий коммерсант». Фрэнк играл в бейсбольной команде и считался там самым вялым игроком, потому что еле двигал ноги по полю. В итоге его выгнали в команду низшей лиги. И там он дал себе обещание, что он будет самым энергичным «моторчиком». И он действительно начал бегать быстрее всех, у него откуда-то появилось больше сил, публика его полюбила, и Фрэнк действительно стал тем, кем пообещал себе стать. После чего он довольно быстро попал в лучшую команду высшей лиги.

На самом деле, это тонкий психологический момент. И нужно следить за тем, чтобы вы действительно хотели стать тем, чью маску вы на себя надеваете. Иначе фальшь будет пробиваться. А фальшь очень хорошо чувствуется другими людьми.

[С.П.] Это, наверное, не совсем маска. Дело вот в чем. Представьте, что я попытаюсь надуть губы и строить из себя гуру по большинству вопросов, говоря: «Это же элементарно!» Я третий раз скажу: «Это же элементарно!», и вы скажете: «Что-то здесь не так». И будете абсолютно правы.

На тренинги я специально прихожу в обычной casual одежде – в свитере, джинсах. Я могу прийти в костюме-тройке, но вам от этого тренинг станет интересней и полезней? Не факт. Я могу одеть костюм и маску мега-гуру, но в разговоре все очень четко станет понятно. Почему все гуру любят писать книжки (ха-ха, и мы тоже), большие толстенные талмуды? В них не видно живого разговора. Человек только написал книжку, и он не выступает на семинарах, ничего не ведет, нигде не докладывается, не пишет статей, не общается с людьми. Это зачастую означает, что да, человек умеет писать книжки, вот и все.

Маска, попробуйте поверить... Ну, попробуйте поверить в то, что вы хотите стать нейро-хирургом. И что, вы от этого завтра им станете? Попробуйте еще, не дай бог, провести операцию на ком-нибудь из родных, или на себе, поверив в то, что вы нейро-хирург.

Безусловно, нужно представлять себе, кем вы хотите стать, но это не маска. Маска – это сказать себе: «Все, я – Арнольд Шварценеггер, берите меня в Голливуд.» Это не сработает.

Правда ли, что в СНГ сертификаты нужны не так сильно, а вот зарубежом они нужны гораздо чаще при устройстве на работу?

[А.О.] На своем сайте я общаюсь со многими людьми, в том числе с теми, кто работает в США. Они говорят, что действительно до недавнего времени сертификат PMI был чуть ли не обязательным условием для менеджеров, но в последние годы на это тоже перестают смотреть.

Путь самурая: путь инженера в менеджеры проекта



Путь самурая - уникальный тренинг для начинающих менеджеров, который проходил онлайн в марте-апреле 2009 года. Тренинг состоял из четырех дополняющих друг друга частей:

- Начало работы менеджером
- Заказчики и требования
- Работа с людьми
- Управление собой

Кроме этого покупатели полной версии тренинга получают в подарок аудио-запись **ответов на вопросы слушателей тренинга (3 часа аудио)**.

Наконец, если Вы решите приобрести полную версию "Пути самурая", то получите в качестве **бонуса запись тренинга "Человеческий фактор 2.0"**.

Содержание курса:

1. Начало работы менеджером

- Что надо обязательно узнать, когда ты приходишь в проект (заказчик, история, факты,...)
- Проекты и структура компании
- Тест на выживаемость проекта
- Состояние планов проекта
- ТОП причины неудачных проектов
- Понимание процесса компании (project life cycle, коммуникации, pre-sale, формирование требований)

2. Заказчики и требования

- Первые коммуникации с заказчиком
- Как выбрать дистанцию с заказчиком
- Типы проектов (fixed price, time and materials,...)
- Типы заказчиков (госы, зарубежные) стартапы, иностранные корпорации
- Внутренние заказчики
- Как начать вытягивать требования
- Управление процессом восстановления требований
- Выбор методологии для проекта
- Выбор людей на разработку требований
- Презентация результатов работ заказчику

3. Работа с людьми

- Отбор и собеседование людей
- Собеседование имеющейся команды - кто есть кто в текущей команде
- Что людей мотивирует, как это выяснить

- Выстраивание отношений если вы менеджер со стороны
- Корректировка отношений если вы менеджер, поднявшийся из команды
- Налаживание отчетности - какие тайм-шиты нужны, как часто спрашивать по результату
- Насколько глубоко влезать в технологии
- Насколько глубоко оставаться в программировании если ты вышел из программистов
- Можно ли программировать самому
- Принципиальное отличие менеджера и ведущего специалиста
- Внедрение изменений - от революций к эволюциям

4. Управление собой

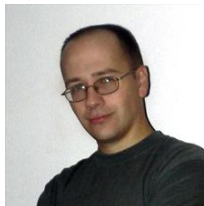
- Истории успеха
- Развитие навыков общения
- Заведение профессиональных знакомств
- Модель F.A.C.T. или матрица Эйзенхауэра
- Разгребая завалы - модель GTD
- Самомотивация
- Самоконтроль

Кроме этого покупатели полной версии тренинга получают в подарок аудио-запись ответов на вопросы слушателей тренинга (3 часа аудио).

Наконец, если Вы решите приобрести полную версию "Пути самурая", то получите в качестве бонуса запись тренинга ["Человеческий фактор 2.0"](#), в котором освещаются следующие темы:

- Человеческий фактор - краеугольный камень в управлении проектами. При этом понимание человеческого фактора - самое слабое место большинства менеджеров. Почему, отчего?
- Чем управление программистами отличается от управления другими людьми?
- Почему часто путают мотивацию и лояльность?
- Как, кого и когда мотивировать деньгами?
- За что поднимать зарплату?
- Как объяснить Пете, почему Васе подняли зарплату сильнее?
- Неденежные факторы мотивации программистов
- Практические способы поднятия мотивации и повышения лояльности сотрудников
- Ошибки отечественных менеджеров
- Три работающих способа выяснить, что мотивирует ваших сотрудников
- Как правильно проводить встречи с сотрудниками 1:1
- Квадрант "Интерес-производительность"
- Модель развития TOP
- Что делать с работой, которую никто не хочет делать?
- Когда увольнять сотрудников и как это делать
- Причины возникновения внутрикомандных и межкомандных конфликтов. Что с ними делать, куда жать, как управлять?

Авторы курса



Александр Орлов, независимый консультант в области управления проектами по разработке ПО и командами разработчиков, систем мотивации и удержания сотрудников, построения карьеры.

С 2004 по 2008 годы работал в компании Intel руководителем группы программистов. С 2000 по 2004 годы работал в компании “Эльбрус МЦСТ” по контракту с “Sun Microsystems, Inc.”. С 2002 года руководил группой тестирования Java технологий на мобильных устройствах (J2ME).

Основатель проекта [Happy PM](#). Автор [книги “Секреты управления программистами”](#).

Слава Панкратов, руководитель учебного центра “Люксофт Украина”, главный редактор портала для ИТ менеджеров www.it4business.ru. Создатель ряда интернет проектов (включая ведущий портал для тестировщиков www.software-testing.ru).

Автор ряда тренингов по тестированию ПО, построению карьеры в ИТ, в частности, известного тренинга [RoboMonkey](#).



Стоимость курса

Цена: ~~\$320.00~~

Цена: **\$200.00**

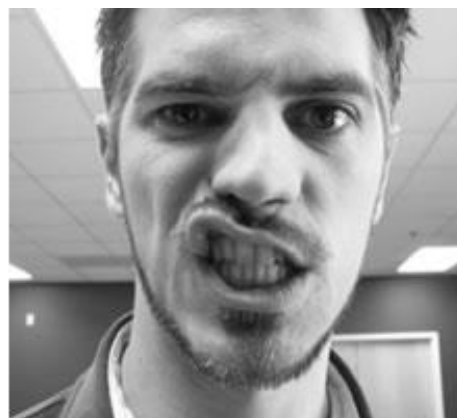
[Купить курс «Путь самурая: путь инженера в менеджеры проекта»](#)

в магазине проекта www.happy-pm.com!

Игры в ИТ для менеджеров, программистов, заказчиков, больших боссов и компаний



Игры в ИТ: теперь на диске!



Если вы руководите ИТ-шниками или сами являетесь ИТ-специалистом, вы с вероятностью 99% играете сами или вас заставляют играть в самые изощренные психологические игры. Цели игр разные, но выигрывает в них зачастую только тот, кто начинает играть и знает во что он играет. Второй игрок практически всегда проигрывает, разве что он знает эти Игры, умеет их вовремя распознать и выходить из них.

Про это не говорят днем. Без купюр, без цензуры, в прямом ночном эфире, Александр Орлов и Слава Панкратов рассмотрели теорию игр в ИТ: как играть и выигрывать или не играть в нечестные игры. В результате, был составлен практический каталог из 29 психологических и политических игр, в которые играют менеджеры, программисты, заказчики, большие боссы и компании.

Содержание

Продукт состоит из слайдов и двухчасовой аудио-записи для каждого из блоков (всего 8 часов материала):

Часть 1. Общая концепция и игры команд.

Общая концепция игр. Плюсы и минусы, применительно к участникам игры.

Определение игры.

Цель игры. Сбор купонов.

Четыре способа реакции на игру.

Игры, в которые играют команды:

- Угадай-ка
- Докажи-ка
- Воздушный шар или Неприкасаемые
- Тут так принято!
- Уговори меня
- Шантаж

Часть 2. Окончание про игры команд и игры программистов и тестировщиков.

Неформальные лидеры.

Поощрение конкуренции.

Жадные менеджеры.

Игры программистов и тестировщиков:

- Вентилятор
- Я красил китайскую стену
- Итальянская забастовка
- Пузыри
- Чемодан
- Уговори меня
- Найди то, не знаю что

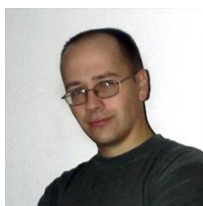
Часть 3. Игры компаний, больших боссов и заказчика.

- Парус
- Подполье
- Морковка
- Небожители
- Рассада
- Маржа
- Бройлер

Часть 4. Игры менеджеров

- Курилка
- Идеолог
- Псевдо-клапан
- Пузыри
- Я тебе доверяю
- Безрукий
- СССР
- Железный занавес
- Вечно опаздываю
- Хочу всем понравиться или 100 баксов
- Алкоголик

Авторы курса



Александр Орлов, независимый консультант в области управления проектами по разработке ПО и командами разработчиков, систем мотивации и удержания сотрудников, построения карьеры.

С 2004 по 2008 годы работал в компании Intel руководителем группы программистов. С 2000 по 2004 годы работал в компании “Эльбрус МЦСТ” по контракту с “Sun Microsystems, Inc.”. С 2002 года руководил группой тестирования Java технологий на мобильных устройствах (J2ME).

Основатель проекта [Happy PM](#). Автор [книги “Секреты управления программистами”](#).

Слава Панкратов, руководитель учебного центра “Люксофт Украина”, главный редактор портала для ИТ менеджеров www.it4business.ru . Создатель ряда интернет проектов (включая ведущий портал для тестировщиков www.software-testing.ru).

Автор ряда тренингов по тестированию ПО, построению карьеры в ИТ, в частности, известного тренинга [RoboMonkey](#).



Стоимость курса

Цена: **\$160.00**

Те, кто покупают записи в подарок получают книгу “Игры в ИТ” (которая будет готова к концу августа 2009).

[Купить практический каталог «Игры в ИТ»!](#)