

Технический департамент своими руками

| | |
|---|----|
| Вместо вступления | 3 |
| #1. О том, как выбирать компанию в контексте управления коллективом | 3 |
| #2. Самое важное – команда..... | 5 |
| #3. О проблеме открытых вакансий (HR)..... | 7 |
| #4. О составлении текста вакансии (HR) | 8 |
| #5. О поиске кандидатов (HR)..... | 9 |
| Размещение вакансий..... | 9 |
| Поиск в открытых источниках..... | 10 |
| Про поиск по знакомым..... | 11 |
| #6. О предварительной подготовке к собеседованию (HR) | 11 |
| #7. О проведении собеседования (HR)..... | 13 |
| Этап 1. Знакомство | 14 |
| Этап 2. Тестирование..... | 14 |
| Этап 3. Рассказ о компании и вакансии..... | 15 |
| #8. После собеседования (HR)..... | 17 |
| #9. О качествах руководителей групп или отделов..... | 19 |
| #10. Об отношениях со смежными подразделениями | 23 |
| #11. О мотивации команды | 24 |
| Самое важное правило мотивации | 25 |
| Повышение зарплат | 25 |
| Премирование | 26 |
| Обучение сотрудников..... | 27 |
| Ежедневная мотивация | 27 |
| #12. Об увольнениях | 29 |
| #13. О планировании рабочего дня..... | 30 |
| #14. О контроле задач и отчетности | 32 |
| #15. О совещаниях..... | 33 |

| | |
|---|----|
| #16. О планировании работы технического департамента «с нуля» | 34 |
| Административные вопросы | 35 |
| Вопросы, связанные с разработкой | 36 |
| #17. О планировании работы технического департамента не «с нуля» | 37 |
| #18. О вопросах для встреч при планировании | 38 |
| Вопросы непосредственному руководителю | 39 |
| Вопросы по системному и сетевому администрированию | 39 |
| Вопросы по офису | 40 |
| Вопросы по проектам | 40 |
| Вопросы по разработке | 41 |
| Вопросы своим новым сотрудникам | 41 |
| #19. О документации | 42 |
| Личная документация | 43 |
| Документация департамента | 44 |
| #20. О проектировании, разработке, тестировании и технической поддержке | 47 |
| Благодарности | 49 |

Вместо вступления

Меня зовут Константин Щеглов, я – технический директор компании ООО «А1 Системс» (www.a1-systems.ru). Компания занимается разработкой и внедрением VAS-сервисов в сетях операторов сотовой связи. Мой департамент, состоящий из нескольких групп разработки и эксплуатации, сейчас насчитывает более 30 сотрудников.

До этого я работал старшим разработчиком в ООО «РДВ Медиа» (www.rabota.ru), руководителем отдела оптимизации, рефакторинга и инновационных разработок в ЗАО «Мамба» (www.mamba.ru) и техническим директором в ЗАО «Правда.ру» (www.pravda.ru).

За последние десять лет я прошел путь от простого разработчика до технического директора. С помощью этой серии заметок я хочу поделиться своим опытом организации работы технического департамента за 21 день. Пусть опыт и не очень большой, идет пятый год моей руководящей карьеры, но я хочу **сделать упор именно на практические моменты**.

Свои мысли я изложу в 15-20 заметках, посвященных различным аспектам функционирования технического департамента небольших софтверных компаний. Мною будут затронуты такие вопросы как подбор команды, проведение собеседований, мотивация команды, вопросы стратегического планирования развития технического департамента, вопросы планирования рабочего дня, ведения документации IT-службы, организации разработки, технической поддержки и т.д.

Идеи, описанные в тексте, не уникальны, и почти наверняка вы их уже где-то видели или слышали. Ценность же их заключается в том, что все они были применены на практике и показали свою жизнеспособность в современных реалиях развития IT-компаний в России.

Эти заметки адресованы «растущим» из программистов начинающим техническим директорам фирм, занимающихся разработкой программного обеспечения.

Моя точка зрения может не совпадать с вашей, это всего лишь мой опыт. Если захотите высказаться, исправить ошибки или дополнить, буду рад письмам на k.s.scheglov@gmail.com.

Have fun!

#1. О том, как выбирать компанию в контексте управления коллективом

В своей первой заметке я опишу несколько важных моментов, которые необходимо учитывать при выборе работы в контексте последующего управления коллективом.

Проблема. Когда я начинал работу на руководящих позициях, то не задумывался над одним очень важным вопросом – чем будет привлекательна компания моим новым сотрудникам, которых мне придется набирать?

Мысли. Безусловно, компания должна быть интересна вам сама по себе – интересные задачи, следующая ступень по карьерной лестнице, достойная зарплата, бонусы и т.д. Каждый выбирает по себе. Но на этом этапе будет очень полезно подумать, как вы будете подбирать людей себе на работу, чем заинтересовывать и как их мотивировать.

Идеальный вариант это, конечно же, карт-бланш. «Мы принимаем тебя на работу, а дальше крутись как хочешь в рамках согласованного бюджета и давай результат». Но так может оказаться не всегда.

Поэтому рекомендую узнать у руководства компании (а технического директора точно будет собеседовать кто-то из ключевых руководителей фирмы), как обстоят дела с премиями, корпоративами, коврижками в офис и т.д. Если социальный пакет богатый – хорошо! А если нет, то можно сразу же внести какие-то предложения на этот счет. Посмотреть, как наниматель будет реагировать.

Даже если лично вам предлагают очень хорошие условия, условия работы для вашей будущей команды должны быть точно не ниже среднего уровня на рынке. Если будет хуже, то придется попотеть, чтобы найти своих сотрудников, а потом поддерживать в них интерес к работе. Понятно, что формальные ограничения будут на любом месте работы, но в вашей новой компании условия должны быть привлекательными, причем не только с точки зрения интересных проектов и финансовой стороны вопроса, но и в бытовом плане.

Практика. Я бы выделил следующие «маленькие плюсики», на которые стоит обратить внимание:

- «Цвет» зарплаты;
- Премии, в т.ч. по итогам работы за месяц, квартал, год;
- Возможность смещать рабочий день вперед-назад;
- Удобство расположения офиса;
- Удобство самого офиса;
- Возможность немного опаздывать, так называемое «джентльменское опоздание»;
- Порядок получения отгулов;
- Соблюдение КЗоТ;
- Оплачиваемые больничные;
- Перспективы карьерного роста для сотрудников;
- Возможность перехода из одного департамента в другой;
- Отношение компании к обучению своих сотрудников;
- Возможность посещения сотрудниками профессиональных конференций;
- Возможность гибко использовать свой отпуск;
- Наличие обязательной отчетности;
- Наличие ДМС;
- Чай, кофе, печенюшки за счет компании;
- Обеды в офисе;

- Оплачивает ли компания занятия спортом;
- Корпоративы;
- И т.д.

Хоть это и мелочи, но они очень хорошо показывают отношение компании к своим сотрудникам. И чем больше таких плюсов, тем проще будет потом набирать людей.

Вывод. Чем раньше вы начнете думать о подборе и мотивации команды – тем лучше. В идеале начинать думать об этом нужно уже на этапе своего трудоустройства на работу в новую компанию.

#2. Самое важное – команда

В этой заметке я хочу поговорить о самом важном в работе технического департамента – о людях, которые его составляют.

Проблема. Первая мысль, с которой необходимо было смириться как руководителю – на вас свалится такой объем работ, который одному человеку не повернуть никак, поэтому придется учиться делать ее чужими руками.

Качество работы технического департамента будет напрямую зависеть от вашей кадровой работы, и насколько удачно вам удастся сформировать и замотивировать коллектив. Ошибки, допущенные на этом этапе, будет крайне тяжело исправить в дальнейшем.

Мысли. Когда мне приходилось строить департамент «с нуля» первое, что я делал, определившись с целями и задачами подразделения, – продумывал, составлял и согласовывал список вакансий.

После составления штатного расписания дело оставалось за малым – надо было набрать команду, поставить задачи и начать их решать.

Основная проблема, с которой я столкнулся на этом этапе – бизнес не ждет, когда вы соберете команду, чтобы начать ставить тебе задачи. При этом, чем скорее вы закроете все вакансии и озадачите своих людей, тем быстрее вы сможете сфокусироваться на своих задачах планирования и развития департамента в целом.

В случае работы не «с нуля» все то же самое, за тем лишь исключением, что в первую очередь надо определить лояльность сотрудников.

Практика. Когда я пришел в одну из компаний, мне досталось несколько разработчиков, которые откровенно не желали работать. Более того, их низкий технический уровень просто пугал. Такое часто бывает в софтверных компаниях, где люди сидят годами в одном и том же коллективе, не получая каких то свежих идей извне. Команда варится в собственном соку, и, например, через пять лет обнаруживается, что программисты пишут код так, как его не пишет уже никто много лет. «Так исторически сложилось», говорят они.

В такие моменты я вспоминаю байку про банан, пять обезьян и мужика с брандспойтом.

Поместим в клетку пять обезьян. Подвесим к потолку банан.

Как только одна из обезьян потянется за бананом, выходит мужик поливает их ледяной водой из брандспойта. Им плохо они злятся и обижаются. Так продолжается несколько дней.

Через какое-то время обезьяны к банану уже не тянутся. А если кто хитрый или голодный окажется, то сородичи набрасываются и дубасят бедолагу.

Далее – сам эксперимент. Убираем одну из подопытных обезьян, и на ее место подсаживаем новенькую. Она, ничего не подозревая, тянется к фрукту, и вся стая на нее набрасывается и дубасит.

Постепенно меняем одну за другой обезьян на новеньких. Интересное дело: из брандспойта обезьян уже никто не поливает, но как только одна из обезьян (новеньких) хочет взять банан, вся банда на нее бросается и дубасит.

В конце концов, в клетке уже нет ни одной из тех обезьян, которых поливали водой, но если новая особь тянется к банану, то сразу тумаками ее ставят на место.

Никто в клетке не знает почему, просто здесь так заведено. Как в жизни, да?

Впрочем, отвлекся. Рабочий день некоторых товарищей из моей новой команды составлял 6 часов в день, эти шесть часов включали обед, перерывы на чай и качалку. В общем, даже простые задачи решались не то что днями, а месяцами. Планировать что-либо в таких условиях было невозможно.

При этом у таких людей, как правило, весьма высокий авторитет внутри компании в силу отработанного на одном месте времени, этот факт тоже надо учитывать.

Остальные ребята из команды попали под влияние этой группы товарищей. Профессионального роста и развития команды не происходило. Необходимо было что-то менять.

В течение трех месяцев я смог найти замену и по очереди избавиться от людей, которые демотивировали команду своим подходом к делу. Это было нелегко, очень рискованно, но, не разбив яиц, омлет не приготовить, ведь так?

Свежая кровь зарядила департамент, мы стали успевать делать в 10 раз больше, чем раньше. Те программисты, которые остались из старой команды начали тянуться к новичкам, их навыки и умения стали совершенствоваться.

Да, увольнять людей не очень приятное занятие, но необходимо с этим смириться и привыкнуть. Если того требуют интересы дела, то надо иметь смелость указать человеку на дверь, заменить его лучшим специалистом.

Относиться проще к таким процессам можно усвоив одну истину – **лентяй занимает место хорошего парня, который сможет себя здесь показать с лучшей стороны, для которого это будет этап в хорошей карьере.**

Вывод. Команда – самый важный составляющий элемент работы. От того, как вам удастся подобрать людей и наладить с ними отношения, зависит, сможете ли вы реализовать свои планы, свои амбиции или нет.

#3. О проблеме открытых вакансий (HR)

В этой заметке я хочу бегло обозначить проблемы, которые возникают при закрытии вакансий, и привести примерный план действий по подбору персонала. План будет раскрыт в нескольких последующих заметках.

Проблема. Да, в идеальной ситуации вакансии должен закрывать сотрудник отдела кадров, но в небольших компаниях может не быть специально выделенного HR-специалиста. В такой ситуации, скорее всего, закрывать вакансии вам придется самим. Дело это не только трудное, но и увлекательное.

Мысли. Закрыть открытую вакансию это всегда ваша задача номер один. На месте вакансии должен быть человек, который решает вашу проблему. Я не могу спокойно спать, когда у меня есть незакрытая вакансия. Чего уж говорить, если их несколько.

На возможности поиска сотрудников, как правило, будет накладываться ограничения ваш работодатель. В разных компаниях я сталкивался с различными ограничениями, но отмечу самые, на мой взгляд, существенные:

1. Финансовые ограничения. Самые распространенные, пожалуй. Если работодатель не готов выставить рыночную цену за сотрудника, то придется проявить всю свою смекалку, чтобы мотивировать и заинтересовать соискателя;
2. Ограничения размещения. В одной из компаний, где я работал, было ограничение службы безопасности, которое запрещало размещать вакансии в открытом доступе. Очень боялись, что конкуренты «подсадят своего человека». Пришлось искать людей методом свободного поиска.

Практика. Финансовые ограничения можно компенсировать интересной работой, интересными задачами, профессиональным ростом. Можно брать заряженных людей, но без опыта, например. Вкладывать в их обучение.

Ограничения по размещению вакансий пришлось компенсировать агрессивным поиском кандидатов на сайтах вакансий. Мой любимый сайт – hh.ru, который за годы работы помог найти много хороших ребят и сколотить ни одну команду.

Обычно я следую стандартному плану поиска сотрудников:

1. Составить текст вакансии;
2. Согласовать зарплатную вилку с руководством;
3. Составить письмо соискателю;
4. Провести поиск кандидатов;
5. Провести рассылку писем-приглашений подходящим кандидатам;
6. По результатам откликов кандидатов назначить собеседования;
7. Провести собеседования;

8. Выбрать подходящего кандидата. Если не получилось, то повторить действия, начиная с п.3;

9. Profit!

Поиску сотрудников я посвящу несколько заметок, начав с составления текста вакансии. Такие заметки будут отмечены знаком «(HR)» в заголовке.

Вывод. Если есть открытая вакансия – ее надо закрыть как можно быстрее и получить человека, который будет решать ваши проблемы. И помните, как бы тяжело не шли ваши дела с подбором команды, помните, что **ограничения рождают творческую мысль**, и безвыходных ситуаций не бывает.

#4. О составлении текста вакансии (HR)

В этой заметке я отражу несколько основных моментов составления текста вакансий. Как театр начинается с вешалки, так и найм сотрудника начинается с текста вакансии.

Проблема. В зависимости от типа закрываемой вакансии вы можете быть в разных положениях относительно рынка. Самый простой вариант, когда толпы соискателей ломятся к вам на работу, я рассматривать не буду. Рассмотрим среднестатистический случай, когда вы предлагаете хорошие условия относительно рынка, но и требования к кандидатам у вас достаточно высоки, а люди, которые вас интересуют, пользуются хорошим спросом на рынке.

В этой ситуации неправильно составленная вакансия может отпугнуть потенциального кандидата.

Мысли. Перед началом поиска я составляю текст вакансии, прорабатываю требования, описываю обязанности, условия, согласую вакансию и зарплатную вилку. Если расширение плановое, то, как правило, я действую согласно бюджету на год и зарплатные вилки у меня уже согласованы ранее.

Далее я составляю стандартное письмо, которое буду рассылать подходящим соискателям. Помимо требований, обязанностей и условий я включаю в это письмо еще несколько абзацев текста, рассказывающих о компании, даю ссылку на корпоративный сайт.

Практика. Условия, как правило, одни и те же в рамках работы в одной компании, поэтому этот блок почти не изменяется от вакансии к вакансии. Плюс я не стараюсь впихнуть все условия в текст вакансии, а ограничиваюсь лишь основными, чтобы не перегружать текст вакансии, но при этом заинтересовать человека:

- Зарплата «от». Значение «до» я, как правило, не указываю;
- Время начала и продолжительность рабочего дня;
- Расположение относительно станций метро;
- Соблюдение КЗоТ;
- Порядок оплаты больничных;
- Количество дней отпуска;
- Продолжительность испытательного срока;

- «Перспективы карьерного и профессионального роста», указываю просто эту фразу, подробности раскрываю уже на собеседовании;
- Наличие ДМС.

Есть мнение, что необходимо каждому соискателю писать свое уникальное письмо. Да, это хорошая идея, я пытался ее применить несколько раз, но на удивление, ни один человек не откликнулся на такое письмо. Может быть, я что-то не так написал, может быть, людей отпугивает открытость и свободный стиль изложения вакансии? Не знаю, но у меня этот подход не сработал.

Мой опыт показывает, что на классически составленную вакансию люди реагируют намного лучше, и, я бы сказал, более предсказуемо. Место творчеству я оставляю на самую встречу, на собеседование.

Вывод. При составлении вакансии в первый раз потратьте на это достаточно времени, чтобы вакансия была написана на хорошем уровне. Это позволит вам в дальнейшем сэкономить время на составление последующих вакансий.

#5. О поиске кандидатов (HR)

В этой заметке я расскажу о различных способах поиска кандидатов, с которые мне приходилось применять на практике. Более подробно я остановлюсь на поиске людей в открытых источниках и сайтах по поиску персонала.

Проблема. В случае неправильной формулировки запроса поиска, вы рискуете потратить много времени на собеседования неподходящих кандидатов. Также в случае ошибки вы рискуете просто искать не там, где нужно.

Мысли. Далее я рассмотрю три основных вида поиска кандидатов на вакансии:

1. Размещение вакансий в сети на сайтах по подбору персонала;
2. Поиск в открытых источниках и на специализированных сайтах;
3. Поиск кандидатов по знакомым.

Размещение вакансий

Самый простой способ поиска персонала – размещение вакансий в открытом доступе на сайтах по поиску резюме, в тематических сообществах и др. Вся процедура поиска описывается одной фразой «закинул невод и жди». Тех, кто откликается, изучаем и зовем на собеседование.

Этот способ поиска кандидатов я не буду подробно расписывать.

Практика. Отмечу лишь один интересный момент. Люди, которые размещают резюме в сети и ждут у моря погоды, и люди, которые сами активно мониторят рынок труда и появляющиеся вакансии, – это совершенно разные типы людей. Предпочтение я, безусловно, отдаю вторым, тем, кто занимает более активную жизненную позицию.

Поиск в открытых источниках

Если в вашей компании по каким-либо причинам запрещено размещение вакансий, то остается только один способ поиска кандидатов – поиск в открытых источниках в сети. В основном я пользуюсь сайтом hh.ru.

В этом случае после составления текста вакансии я провожу поиск по параметрам:

1. Ищу строго по разделам «Интернет/Телеком»;
2. Ищу молодежь, от 22 до 30 лет. Исключения делаю редко, например, технического писателя я искал с ограничением до 35 лет, в силу того, что писателей с хорошим языком очень мало. Мне хочется работать в молодом коллективе, где ни от кого не пахнет нафталином. Но у совсем молодых еще ветер в голове, поэтому ставлю ограничение не моложе 22-х лет. Ограничение по возрасту не является догмой – определяйте границу на свой вкус;
3. Не смотрю на резюме, где не указаны ожидаемая зарплата и возраст;
4. При поиске указываю диапазон зарплат на 5 000 рублей больше и меньше согласованнойвилки, чтобы видеть кандидатов на границе. Вдруг я промахнулся с оценкой среднерыночной зарплаты на эту позицию, и все кандидаты рядом с диапазоном, но не попадают в мой интервал. Да и бывают очень хорошие кандидаты, которых можно позвать пообщаться, и в случае успеха пойти к руководству и попробовать «пробить» зарплату, чуть большую установленнойвилки;
5. Ограничений по полу кандидата я не делаю. Более того, как показывает практика, девочку можно взять порой заметно дешевле, чем мальчика. Как бы обидно это не звучало, но это так;
6. Ищу тех, кто уже находится в дефолт-сити. Организация переезда – трудоемкая задача и затратная по времени. Можно сделать исключение, если вы находитесь в поисках специалиста очень узкого профиля, и других вариантов просто нет;
7. В первый заход смотрю резюме за месяц, в последующие – только новые резюме.

Практика. Небольшой комментарий про «нафталин». Предположим, что у вас есть десять программистов от 22-х до 25-ти лет. Молодые парни, схожие интересы, схожий образ жизни. Все друг с другом общаются, сплачиваются на этой почве. Возьмем туда двух программистов лет по 40-45. Это будут люди совсем другого поколения. Почти наверняка, они будут держаться особняком. А я не хочу, чтобы моя команда расслаивалась. Это важно.

Продолжаем. Таким образом, в первый заход у меня получается достаточно много работы. За месяц по некоторым позициям, например, руководители проекта среднего уровня, может быть отобрано до 400 резюме, из которых я отбираю до 50 подходящих кандидатов.

Далее я использую свой шаблон письма, чтобы максимально быстро разослать предложения. Как правило, в письме я меняю лишь имя кандидата и желаемую зарплату. Зарплату я указываю ту, которую запрашивает кандидат, если она попадает в мою зарплатнуювилку.

При поиске редких специалистов я прибегаю к помощи в других источниках – «Мой круг», LiveJournal, Habrahabr.ru и др.

Практика. У меня был очень показательный случай. Я искал программиста на новый проект. Не вдаваясь в детали, скажу, что искал Java-разработчика, который смог бы работать с железом. Оказалось, что это смесь ежа с ужом. Потратив четыре месяца и так и не найдя подходящего кандидата, я принял решение отказаться от намеченного пути, и реализовать проект не на Java, а на QT. Приличного QT-разработчика я нашел менее, чем за 10 дней!

Рынок сам подсказал мне, что я был неправ в выборе направления реализации своего проекта.

Помните одну мудрость: **многие оказываются верными выбранному пути, и лишь немногие – выбранной цели.**

Про поиск по знакомым

Людей на руководящие и ключевые должности я сначала ищу среди своих друзей и бывших коллег, проверенных временем. Отлично работать вместе с человеком, которого знаешь не первый год и с которым прошел уже огонь, воду и медные трубы. Всегда радуюсь, когда такой человек выходит ко мне на работу.

Но на не ключевые позиции знакомых лучше не звать. Вернее, можно звать, но не стоит ждать. Нужно вести параллельный поиск, потому что, как показывает практика, за время, которое будет потрачено на получение обратной связи от знакомых, можно найти вполне приличного кандидата на рынке. Своих первых сотрудников вы же как-то нашли?

Еще одно соображение на счет «ключевой/не ключевой». Позиции могут утрачивать свою ключевую значимость. Например, на новом месте при решении проблем с PHP-разработчиками сначала мне очень хотелось взять кого-то из своих проверенных ребят, что бы спину прикрывал надежный человек. Со временем, когда работа группы разработки была налажена и все друг к другу притерлись, то позиции PHP-разработчиков утратили свой критический статус. Стало проще найти человека со стороны, чем беспокоить друзей и знакомых.

Это ни в коей мере не умаляет вклада моих друзей в мою команду, даже наоборот! Сейчас в моем департаменте работает три человека, с которыми я работал раньше. И я очень этому рад!

Вывод. Выработайте для себя параметры поиска кандидатов, которые будут максимально подходить именно вам и вашей команде. Используйте их от вакансии к вакансии, и это поможет вам сколотить отличную команду!

#6. О предварительной подготовке к собеседованию (HR)

В этой заметке я расскажу о подготовительной работе, которую я провожу перед собеседованием. Чистая практика.

Проблема. Как определить, сколько собеседований в день назначать? Как готовиться к собеседованию, что бы ничего не забыть?

Мысли. После того, как кандидат откликнется на мое приглашение, я назначаю собеседование.

Мое правило – не больше трех собеседований в день. Да, бывают авралы, когда идет по 4-5 собеседований в день, но в таких случаях, я, как правило, прибегаю к помощи моих руководителей групп. Но если приходится собеседовать 4-5 человек одному, то вечером домой я просто уползаю.

Я не назначаю собеседование позже, чем за три-четыре дня от текущей даты, максимум – неделя. Если, например, назначить собеседование через 10 дней, то вероятность того, что кандидат не появится, почти 100%. Скорее всего, он идет на собеседование не только ко мне, но и в другие компании, поэтому, если ему подвернется более или менее подходящий вариант, то он выберет его, а не будет ждать моего собеседования еще 5-7 дней. Ведь лучше синица в руках, чем утка под кроватью, да?

Поэтому первоначальная выборка кандидатов не должна быть очень большой. В идеале, первая группа рассылки предложений должна закрывать собеседования на неделю, то есть давать выход в 10-15 назначенных собеседований. Но это в идеале. Процент назначенных собеседований очень сильно зависит от вашей вакансии. Например, когда я искал Erlang-программиста, то процент был в районе 5%. Очень специфичная была вакансия, очень узкий рынок специалистов. А когда искал руководителя проектов средней руки, то процент был в районе 100%.

Лучше выделить один день после окончания первой партии собеседований, просмотреть базу резюме, разослать новые приглашения, и назначить собеседования уже на следующую неделю.

От типа вакансии также сильно зависит срок, когда вы сможете закрыть вакансию. Обычно, при расчетах я ориентируюсь, что могу закрыть одну вакансию в месяц. Если у меня открыто несколько вакансий, и они однотипны, то пользуюсь другой оценкой – 2-3 закрытых вакансии в месяц.

Закройте 2-3 вакансии, и вы поймете, с какой скоростью у вас получается искать новых сотрудников, и насколько востребованы ваши вакансии на рынке. Далее ориентируйтесь на эти сроки при оценке времени, необходимого для того, что бы закрывать ваши вакансии, либо используйте эти данные, чтобы скорректировать свою вакансию или условия работы в компании. Рынок сам подскажет, помните?

Практика. Для упрощения процедуры организации собеседования я пользуюсь стандартными шаблонами, вот, например, памятка по организации собеседования:

1. Заказать пропуск в здание;
2. Заказать переговорку;
3. Сделать отметку в файле резюме соискателя об активности. Одной строкой, например «Договорились о собеседовании в 10:00 23 мая 2011 года»;
4. Сделать отметку в файле моих задач;
5. Распечатать резюме, сделать на нем пометку ручкой «Дата – время». Распечатанные резюме я складываю в стопку в столе по возрастанию дат, чтобы сверху лежало ближайшее резюме;
6. Распечатать шпаргалку и мою схему (о схемах напишу чуть ниже) структуры и проектов компании для собеседования;
7. Распечатать тестовое задание и ответы на него, если есть;
8. Отправить соискателю схему проезда: карта плюс текстовое описание, тоже есть шаблон;
9. Пригласить руководителя группы, в которую набираю человека.

Немного про схемы. Раньше я рисовал схемы структуры компании и проектов от руки прямо во время собеседования, но когда количество открытых вакансий перевалило за пять, то пришлось этот процесс немного автоматизировать. Подача схем от руки, нарисованных в присутствии кандидата, конечно же, делает беседу более теплой, что ли, но порой приходится экономить время.

На собеседование я иду с двумя распечатанными страничками. На первой у меня тезисно изложены условия работы в компании, которых я писал выше.

На второй – схемы:

- Схема групп проектов, над которыми работает компания;
- Организационная структура фирмы;
- Схема ведения типового проекта с организационной точки зрения (этапы проекта);
- Техническая схема типового проекта.

Заранее подготовленные схемы позволяют не только сэкономить время, всегда иметь перед глазами план беседы, но и ничего не забыть.

Вывод. Опытным путем определите, сколько собеседований в день вы можете проводить, при этом рекомендую использовать разнообразные чеклисты и схемы, чтобы ничего не забыть.

#7. О проведении собеседования (HR)

В этой заметке я расскажу, как провожу свои собеседования, что говорю, что не говорю, какие вопросы задаю соискателю, какие ответы от него жду и т.д.

Проблема. В случае если кандидат вам подходит, его необходимо заинтересовать, чтобы выделить свое собеседование из ряда других, которые посетит человек.

Мысли. Собеседование – самая увлекательная часть поиска сотрудников. Простое человеческое общение с разными людьми во всей красе.

Не знаю почему, но у меня хорошо получается набирать людей. Например, в начале 2011-го года с января по май мне удалось закрыть 11 вакансий разного уровня сложности. Напомню, что по должности я технический директор, а не HR.

Точность – вежливость королей. Я очень трепетно отношусь к тому, приходит ли человек вовремя или нет. Все мы люди, и можем опоздать, но если опаздываешь – позвони, предупреди. В век мобильной связи это же элементарно и занимает меньше минуты.

Соискатели, которые опаздывают больше, чем на 20 минут, я отправляю с порога. Да, это не очень приятная процедура, но к ней лучше привыкнуть, потому что, во-первых, нужен ли вам такой работник? А во-вторых, стоит ли на него тратить свое время, чтобы просто оказаться вежливым?

Практика. Отмечу один интересный, но в то же время печальный случай. Однажды я искал руководителя группы себе в департамент. У меня есть друг, который подходил на эту должность и как раз подумывал о смене работы. К сожалению, он опоздал на полчаса и не предупредил.

Мне было нелегко сказать ему, что дальнейшего собеседования не будет. Но это было необходимо сделать. Sad, but true...

Мысли. На собеседование я выделяю два часа. Не мало, согласен.

Сначала на новом месте собеседования занимают немного больше времени, но в два часа укладываюсь почти всегда. Бывают очень подготовленные соискатели, которые задают очень большое количество вопросов и с которыми просто приятно поболтать, тогда собеседование может затянуться часа на два с половиной. В этом нет ничего страшного, потратить 2,5 часа на то, что бы склонить понравившегося кандидата в свою сторону дорогого стоит, и потраченные усилия потом окупятся стократно.

После проведения 40-50 собеседований все моменты уже, как правило, проговорены и доведены до автоматизма, новые вопросы соискатели задают редко. Поэтому, если я попадаю в жесткие временные рамки, то могу уложиться и в один час, опустив какие-то второстепенные моменты.

Мой план собеседования состоит из трех основных этапов:

1. Рассказ соискателя о себе и мои общие вопросы;
2. Тестовое задание или тестовые вопросы;
3. Мой рассказ о компании и вакансии.

Этап 1. Знакомство

Многие предлагают стандартный этап рассказа соискателя о себе опускать, но я считаю, что это важный этап. Кандидат начинает говорить, я по ходу задаю вопросы. Стараюсь, что бы пару вопросов были с юмором, чтобы позволить человеку понять, что я его не покусую, что я такой же, как и он – не только ему надо найти работу, но и мне закрыть вакансию. В английском языке такие вопросы называют «ice-breakers».

По настроению выбираю два варианта ведения этой части собеседования. Это либо «расскажите о себе, начиная с института», либо «расскажите о себе, что считаете нужным». Второй вариант интереснее. Но здесь я жду от кандидата классический рассказ о себе. «Родился, поступил, выбрал работу, работа №1, работа №2, женился, работа №3 и т.д.» Человек, скажем лет в25-ть, должен уметь о себе рассказать, разве нет?

Этап 2. Тестирование

Следующий этап зависит от того, какую вакансию закрываем. Если это программист, то он получает тестовое задание, как правило, 10-15 задач разной сложности. Про тестовые задания я напишу чуть ниже.

Если собеседую руководителя проекта, то предлагаю ему на словах провести один из наших типовых проектов, сдабривая его ответ большим количеством каверзных вопросов, с которыми моей команде на практике приходится сталкиваться каждый день. Если ищу верстальщика, то, как правило, предлагаю что-то сверстать.

При собеседовании руководителей проектов я объединяю второй и третий этапы, чтобы человек сначала понял место закрываемой позиции в нашей структуре и разобрался в некоторых специфических моментах наших проектов.

Подтверждено практикой, если я сначала немного рассказываю о компании, то кандидаты лучше отвечают на вопросы.

Практика. В случае если закрываю вакансию «без опыта работы», то второй этап трансформируется в задание на дом. Но это задание человек получает только после того, как я расскажу о компании. Он должен понимать, зачем он тратит свое время. Если до личной встречи с кандидатом высылать зубодробительный документ из ста страниц на английском языке и просить в нем разобраться в течение двух-трех дней, чтобы быть в состоянии поддержать беседу по документу, то ни один соискатель не откликнется. 100%!

Практика. **Обратите особое внимание на составление качественных тестовых заданий**, особенно для программистов. Тестовое задание должно быть выражением вашей индивидуальности как компании. Соискатель, как правило, приходит не только к вам, а посещает еще несколько работодателей.

По вашему тестовому заданию он должен понимать, что у вас работают профессионалы, которые думают головой и научат кандидата делать так же. От тестового задания должно веять «его разработал профессионал». Потраченное время на составление качественного тестового задания окупится неоднократно.

В идеале кандидат, даже успешно прошедший собеседование, должен от вас бежать к компьютеру и гуглить про разные прикольные штуки, о которых он узнал во время собеседования. Это уже высший пилотаж! На моей практике только Серега Сергеев, с которым мне выпала честь работать дважды в одном коллективе, обладает этим ценным умением. А я только учусь.

Этап 3. Рассказ о компании и вакансии

Рассказ о компании – самый важный этап, если собеседование дошло до него.

Оговорюсь, что если на предыдущих этапах я понимаю, что человек мне не подходит, то я прерываю собеседование, кратко объясняю причины и провожаю человека. Тут каждый решает для себя сам, что важнее, вежливость или искренность. Зачем из вежливости тратить свое и чужое время, когда можно искренне сказать «вы мне не подходите, потому что...»?

Рассказ о компании у меня состоит из нескольких этапов:

1. Общие сведения о компании: когда организована, чем занимается и т.д.;
2. Общая информация о проектах, которыми мы занимаемся, в т.ч. про бизнес-модель компании, обозначаю, как мы зарабатываем деньги;
3. Организационная структура: департаменты компании, подробности про технический департамент;
4. Этапы типового проекта, иллюстрирующие зоны ответственности департаментов;
5. Примерная схема нашего среднестатистического проекта;
6. Условия работы.

Информацию о первых двух пунктах я включаю в письмо-приглашение, поэтому соискатель, если он достаточно любознателен, уже в курсе основных ключевых моментов. Я это проговариваю

лишь для того, чтобы у человека не было недопонимания, и чтобы он мог задать вопросы, которые уже у него возникли.

С самого начала по условиям работы у меня была шпаргалка, это важные пункты и их нужно проговорить четко, ничего не забыть.

Практика. Не смотря на то, что часть пунктов пересекаются со списками в предыдущих заметках, опубликую план моей шпаргалки для собеседования полностью. Это позволит вам в случае необходимости не рыться по заметкам, собирая информацию воедино, а просто скопи-пастить и немного отредактировать мой текст.

В шпаргалке для собеседования я фиксирую следующие моменты:

- Премии, если есть для этой позиции. Начинать надо с хороших новостей;
- «Цвет» зарплаты, валюта, периодичность;
- Пятидневка, с 10 до 19:00, 1 час на обед, можно смещать, но не ранее 8:00 и не позднее 11:00;
- «Джентльменское опоздание». С утра можно приходить в промежутке с 10:00 до 10:30. Если пришел в 10:15, то будь добр отработай вечером 15 минут;
- За посещаемостью слежу. 40 часов в неделю «вынь да положь!»;
- Порядок получения отгулов;
- Соблюдение КЗоТ. Если какие то пункты не соблюдаются, то надо это обязательно проговорить;
- Оплата больничных;
- Порядок использования отпуска;
- Продолжительность испытательного срока;
- Перспективы карьерного и профессионального роста;
- Отчетность;
- Наличие ДМС;
- Чай, кофе и печенюшки за счет компании;
- Оплачивает компания занятия спортом?
- Корпоративы.

Расскажите о компании больше, пусть человек сразу будет в курсе, как у вас хорошо работать, и какие проблемы или «минусы» есть, чтобы у него не было разочарования после выхода на работу. Ведь если он выйдет, отработает неделю и уволится, то это будет ваша же головная боль!

После того, как я проговорил свою запланированную программу, мы переходим к вопросам. Как правило, после такого подробного и последовательного изложения материала вопросов почти не

остается. Я всегда стараюсь, что бы кандидаты задавали вопросы сразу, чтобы они ничего не забыли выяснить. У меня же все равно схема перед глазами. Начну с того места, где остановился :)

Практика. Последний момент – обсуждение зарплаты. Момент важный.

Я использую следующую тактику. Я предлагаю соискателю ту зарплату, которую он указал в своем резюме. Если он пришел по моей вакансии, то в зависимости от моей зарплатнойвилки и его ответов. Если очень нравится, то по максимуму, если середнячек – то возможны варианты.

В редких случаях я готов «подвинуться» выше своей максимальной планки. Но в таких случаях я честно говорю соискателю, что моявилка такая то, и ты просишь больше. Превышение лимита мне нужно дополнительно согласовывать.

Почему я не пытаюсь подвинуть соискателя по деньгам вниз? Да потому что не хочу, что бы его это коробило. Потерять подходящего кандидата из-за 5 000 рублей очень обидно.

Отмечу еще один важный момент. Держите свои обещания. Если пишете в вакансии «от 40 т.р.», то на собеседовании будьте добры обсуждать зарплату именно от 40 тысяч рублей.

Вывод. Ведите собеседования по заранее продуманному плану и не жалейте времени на собеседование с кандидатом, который вам подходит. Все усилия окупятся сторицей.

#8. После собеседования (HR)

В этой заметке я опишу последовательность действий после проведения собеседования, а также отмечу основные моменты, которые необходимо проработать перед выходом человека на работу.

Проблема. Соискатель вас заинтересовал, а вы заинтересовали соискателя, но ему нужно несколько дней подумать, может быть, еще к кому-то сходить на собеседование. Что в этом случае делать? Сколько ждать по времени? А если соискатель очень-очень понравился?

Да, успешное собеседование – это лишь начало пути, теперь необходимо подготовиться к выходу сотрудника, ведь никому не хочется выйти на новое место работы и неделю ждать, пока сделают и настроят компьютер, подготовят рабочее место и т.д. Да и мне, как работодателю, выгодно, что бы человек сразу начинал вникать в дела.

Мысли. После окончания собеседования возможны несколько вариантов развития событий:

1. Кандидат не подошел, я открыто об этом говорю, чтобы человек не питал ложной надежды;
2. Кандидат подошел, моя вакансия тоже подошла кандидату;
3. Мне надо подумать;
4. Кандидату надо подумать.

В любом случае, кроме первого, я договариваюсь о времени следующего контакта.

Если кандидат мне подходит, то я ему об этом говорю сразу, чтобы у соискателя было четкое понимание, что его будут здесь ждать. Если соискатель сразу готов дать ответ, то мы уже на

собеседовании договариваемся в дате выхода на работу и «бьем по рукам». Все последующие собеседования я отменяю.

Играть в «кошки-мышки» не люблю, не люблю держать человека в напряжении, чтобы подчеркнуть важность и значимость компании. Зачем? Подходит вам человек, он готов к вам выйти через два-три дня, так зачем его «мариновать» неделю? Самое время вспомнить поговорку «лучшее – враг хорошего».

Но если у меня есть сомнения, то я думаю до последнего назначенного собеседования, как вы уже в курсе, это максимум несколько дней. Далее в назначенный день при любом исходе я связываюсь с кандидатом. Как правило, отказы я пишу по электронной почте, а об успехе – звоню. Считаю, что такой подход позволяет сформировать добрую славу о компании, ответить отказом намного лучше стандартного «Если вы нам подойдете, то мы с вами свяжемся».

Если человеку надо подумать, то договариваемся, когда он появится. Я не даю думать больше 5 дней, при этом суммарный срок выхода на работу не должен превышать двух с половиной недель. Если соискателю надо больше времени, то я говорю ему, что буду продолжать поиски. «Кто первый встал – того и тапки». Все четко.

Практика. Опыт показал, что не стоит ждать, пока даже очень хороший кандидат думает несколько недель. Люди разные, кто-то держит свое слово, а кто-то нет. И на этом этапе не понятно, с каким именно типом вы столкнулись.

У меня был такой эпизод. Я искал ведущего руководителя проектов. Нашел очень хорошую девочку. Две недели она думала, причем до упора. Позвонила, говорит, все хорошо, выхожу к вам через три недели. Хорошо, ждем, все собеседования я отменил. То есть две недели она думала, плюс три недели я ее ждал. За день до выхода она звонит и говорит, что на старом месте ей «сделали предложение, от которого нельзя отказаться». Все, занавес!

Я опять открываю вакансию и ищу лучшего кандидата. Потеряно 5 недель плюс еще минимум одна неделя уйдет на то, что бы провести первую партию собеседований. В случае успеха надо будет ждать нового человека еще недели две. Поэтому получается, что мы **теряем два месяца**. Риск того не стоит. За два месяца, скорее всего, удастся найти подходящего кандидата, который выйдет в удобное для вас время.

Практика. Подготовка к выходу нового сотрудника достаточно проста. Здесь мне помогают мои любимые чеклисты. Я рекомендую составить список необходимых мероприятий и идти по нему.

Мой список состоит из следующих пунктов:

- Отправить соискателю и получить заполненную анкету;
- Анкету отправить в HR-службу, если таковая имеется;
- Заказать оборудование и организацию рабочего места у системных администраторов;
- Заказать постоянный пропуск;
- Сделать отметку в резюме о выходе сотрудника;
- Сделать отметку в списке своих задач.

А по факту выходу сотрудника у меня есть другой список задач. Все как по рельсам.

Вывод. Не бойтесь сказать кандидату о том, что он вам подходит прямо на собеседовании. Это позволит сэкономить много нервов и времени. Не стоит «мариновать» человека просто для соблюдения норм, которые кто-то когда-то придумал. Но в то же время не стоит очень долго ждать даже очень понравившегося кандидата, потери времени в случае провала могут не покрыть возможные плюсы от выхода такого кандидата.

#9. О качествах руководителей групп или отделов

В этой заметке я хочу описать требования, которые я предъявляю к кандидатам на руководящие должности. Здесь есть некоторая специфика относительно обычных вакансий, как в «Криминальном чтиве». Вроде тот же «Биг Мак», да не совсем :)

Проблема. Руководящая должность подразумевает наличие некоторых дополнительных качеств у соискателя. На что обратить внимание? Какие дополнительные вопросы задать?

Мысли. На что обратить внимание при поиске руководителей групп вопрос скорее риторический. Очень много зависит от вас, какие качества вы ждете от соискателя.

Расскажу о своем видении проблемы.

Если кратко, то у кандидата должны быть:

- Четкая жизненная позиция;
- Целеустремленность;
- Четкое понимание первых шагов;
- Понимание важности коммуникаций;
- Нацеленность на результат;
- Бизнес-ориентированность;
- Самомотивация;
- И т.д.

Но обо всем по порядку.

Уверенность и непринужденность в общении. Руководитель должен быть уверенным в себе человеком, приятным в общении, поскольку руководство – это взаимодействие с людьми.

Мне с этим человеком придется хоть и не детей крестить, но проводить по 8-10 часов в день, больше чем с семьей. Мне должно быть комфортно с ним общаться. Остановлюсь немного подробнее на этом моменте, понимая, что он достаточно спорный.

Если человек мне лично неприятен, то я не возьму его на работу вне зависимости от его профессиональных навыков. No way!

Чтобы понять мою мотивацию в этом вопросе нужно понять, что я собираю **свою команду**. Я хочу входить в кабинет и испытывать радость, когда смотрю на своих ребят. Если человек мне неприятен, не моется, например, то он никогда ко мне на работу не попадет. **Я несу ответственность** за работу своей команды, и меня могут за это жестко дрючить. Бизнес он такой :) Поэтому ради того, что бы соблюсти какие-то непонятно кем придуманные нормы, я не буду лишать себя тех мелких радостей, которые могу себе позволить в плане побора команды.

Более того, никому не хочется работать в одной комнате с простым деревенским парнем из Огайо, который любит есть чеснок на обед и моется раз в две недели. Ну, или типа того.

Например, когда я работал в одной из компаний, шеф взял на работу примерно такого же парня, как я описал, из Огайо. Он был очень похож на уголовника, и от него мерзко так пахло. Так вот, через день девицы собрались гурьбой и пошли к шефу. Женсовет поставил вопрос ребром «либо ты увольняешь этого чувака, либо вся девчачья половина коллектива пишет заявления».

Отгадайте, что сделал шеф?

Вот так.

Планы «по жизни». У соискателя на руководящую должность должны быть четкие планы на ближайшие 2-3 года, желательно, лет на пять. Мне надо понимать, что работа, которую я предлагаю, будет «по пути» соискателю, будет хорошим шагом в его карьере. Это нужно, для того чтобы он не стал смотреть на сторону через год-два.

Также наличие долгосрочных планов показывает, что человек живет не сегодняшним днем, а мыслит стратегически. У него есть план, и он по нему движется.

Общепринятые нормы. Планы должны быть понятными и тяготеть к общепринятым нормам. Если человек говорит «мне нужно бабло, еще бабы и дорогая машина», то это порождает мысли, что если человеку предложат немного больше денег, ~~белджек и шляп~~, то он переметнется.

Хорошие цели: жениться, родить детей, построить дом, купить квартиру и т.д. То есть мне ближе простые общечеловеческие ценности.

Более того, они, скорее всего, ближе и большинству работодателей. А то, что мы приходим на работу в первую очередь ради зарплаты, это и так понятно, не стоит делать на этом акцент. Но если все-таки хочется поговорить о деньгах, то лучше сказать, что хочется участвовать в сложных и интересных проектах и получать хорошее вознаграждение за тяжелый труд. Это звучит намного лаконичнее и деликатнее, что ли.

Видение будущей работы. Вопрос про то, что хочет, а что не хочет видеть человек на работе, показывает опыт человека как работника. Правильный ответ тут про интересные проекты, про хороший коллектив, про свободу действий и самостоятельность как руководителя. Но также приветствуются какие-то небольшие пожелания, типа свободного графика (не всем работодателям это нравится, кстати), чай-кофе-печенюшки за счет компании и т.д.

Про это послушать просто интересно – это проявление коммуникабельности человека, его мировоззрения. Да и если руководитель действительно работал с командой и заботился о ней, то ему, как правило, не сложно поддержать разговор на эту тему.

Семейным людям отдаю предпочтение. Дети делают мужика мужиком, появляется настоящая ответственность. Люди становятся более стабильными, целеустремленными и т.д.

Не гик. Как правило, редко кто ищет на руководящую должность компьютерного гика, который своей антисоциальностью будет отталкивать людей. Да, он должен быть профессионалом, но должен быть очень коммуникабельным.

Резюме должно быть написано структурировано, четко, без ошибок.

Я обращаю внимание на то, как часто соискатель менял работу. Если часто скачет с места на место – не наш вариант. Но могу сделать исключение, если человек в состоянии объяснить, почему менял работу, и причины эти действительно обоснованы.

«Почему увольняешься?» Стандартный вопрос, который задают на каждом собеседовании. На него должен быть готов такой же четкий ответ.

Еще «+1» в карму соискатель получает за то, что уже уведомил руководство, о том, что будет искать новую работу. Каждому работодателю хочется, что бы с ним поступали так же, а не просто положили заявление на стол, рассчитывая на две недели отработки по КЗоТ-у.

Да, еще один важный момент, от руководителя я жду, что он на старом месте работы пытался решить проблемы с начальством, то есть если что-то не нравилось или не подходило, то были разговоры с руководством, а не просто взял и уволился. Руководитель должен уметь решать проблемы – это важно!

Точность – вежливость королей. Соискатель на руководящую должность должен приходить на собеседование вовремя. Ему это придется требовать от людей, поэтому у него чувство времени должно быть на уровне подсознания. Да, все могут опоздать, но хороший руководитель и ответственный работник всегда позвонит и предупредит – мне нужны именно такие люди.

Проф. пригодность. Человек приходит на должность руководителя, и у него в голове уже должен быть план действий, что и как он будет делать в первую очередь. С кем говорить, что анализировать, как работать с командой и т.д. Как правило, кто был в аналогичном положении, имеет очень четкое понимание того, с чего начать и как продвигаться к цели. Пусть сейчас нельзя проработать все в деталях, но план из 5-7 основных пунктов должен быть в голове. Детализируем уже по ходу.

Опыт участия в похожих проектах позволит соискателю не набить шишек в самом начале. Опытный человек – находка. Но тут должен быть баланс. Если человек делает одно и то же, то со временем у него пропадает заряд, интерес к работе. Мне нравятся люди, которые с каждым переходом на новую работу берут новую планку, развиваются как в профессиональном, так и в карьерном плане.

Тут есть нюанс – «совсем хорошо, тоже не хорошо». Мне **не нужен безумный гений, мне лучше подойдет хорошист с отличным зарядом** на новую работу, на новые возможности. Энтузиазм многое значит, заряженные люди творят чудеса! Да и мне просто нравится помогать людям расти в профессиональном плане.

Вопросы про мотивацию. Руководитель работает с людьми, и мне интересно, как он их заряжает, как с ними работает. Тут очень видна практическая сторона вопроса. Если человек сталкивался с этими вопросами, то отвечает легко и непринужденно, предлагая различные варианты. Если нет – то ничего толком сказать не может. А мотивация в коллективе очень важна.

Успехи на прошлых работах. Человек очень четко должен понимать, какие цели он себе ставил как руководитель, и каких результатов добился. Это очень важный момент. Причем упор надо делать именно на опыте руководства, а не на выполнении каких-то инженерных механических действий. Если соискатель может привести какие-то конкретные цифры – еще «+1» в карму.

Бизнес-ориентированность. Обратите внимание, что, например, достижение вида «я расширил отдел на 10 человек» – не бизнес-ориентировано, плохая цель. Мне надо не штат расширять, а задачи решать. Поэтому имеет смысл достижение сформулировать так «я расширил штат отдела на 10 человек, что позволило мне запустить 20 дополнительных проектов, которые принесли дополнительную прибыль компании». Бизнес-ориентированность руководителя – это очень важное качество.

Ведение проектов. Большим плюсом будет, если соискатель может поддержать предметную беседу по ведению проектов. Управление группой – это своего рода проект, ведь так? PMI PMBOK – отлично! Цели должны формулироваться по методологии S.M.A.R.T. Если это слово звучит от соискателя – сразу же «+1» в карму.

Таймменеджмент. Если человек работает при большой нагрузке, то рано или поздно он сталкивается с проблемой эффективной организации собственного времени. Это важно для руководителя, характеризует его зрелость. Если соискатель грамотно рассказывает, как у него организован рабочий день – это плюс.

Способность решать проблемы. На должность руководителя я, как правило, ищу человека, который решит мои проблемы, а не принесет мне свои.

Поэтому целеустремленность, способность самому ставить себе задачи и самостоятельно добиваться результата – очень важные качества руководителя. Делаю упор именно на самостоятельность в этом пункте.

Практика. Помимо этого, я задаю вопрос, что человек будет делать первым делом, когда придет ко мне на работу.

Ответ, который я жду, должен выглядеть примерно так (немного пересекается с тем, что я писал ранее, но чтобы не бегать по ссылкам, привожу в полном виде):

1. Говорим с непосредственным руководителем, уточняем еще раз задачи группы. На собеседовании все направления обозначаются, но при выходе на работу лучше все еще раз уточнить, зафиксировать, определиться, что правильно друг друга поняли;
2. Определяем круг заинтересованных лиц, в терминологии PMI PMBOK – стейкхолдеры;
3. Знакомимся со стейкхолдерами. Планируем с каждым встречу, обсуждаем текущие проблемы, выясняем их пожелания;
4. Параллельно складывается более или менее целостная картина;
5. Говорим с подчиненными, если они есть. Смотрим на проблему глазами исполнителей;
6. Если на этапах 1-5 выясняется, что можно получить какие-то дополнительные материалы в текстовом виде, то сидим и читаем;
7. Далее идет консолидация и анализ собранной информации;

8. Определение своих целей и целей подразделения;
9. Планирование и утверждение плана работ;
10. Реализация и контроль выполнения плана. Корректировка в случае необходимости;
11. Profit! Карманы лопаются от денег :)

Вывод. Ни одно из перечисленных качеств не делает руководителя руководителем, и лишь в сочетании они дают нужный результат.

Самое главное в плане действий – что бы за пунктами этого списка у человека было понимание того, как он будет реализовывать тот или иной пункт. То есть само знание примерного плана по себе ничего не дает, это лишь каркас.

#10. Об отношениях со смежными подразделениями

В этой заметке я хочу рассказать о взаимоотношениях технического департамента со смежными подразделениями. Помимо этого, я отдельно остановлюсь на вопросах межличностных отношений.

Проблема. Технический департамент даже в софтверной компании выступает в качестве исполнителя, как для внутренних, так и для внешних заказчиков.

Мне потребовалось некоторое время на то, что бы привыкнуть к мысли, что **у руководителя помимо задачи «сделать все хорошо и в срок» есть еще одна не менее, а то и более важная задача – «добиться удовлетворенности заказчика».**

Мысли. Можно сделать все по техническому заданию и в срок, но к тому моменту требования заказчика изменились, и результат оказался никому не нужный. Мы вроде бы и молодцы, но заказчик угрюм и вряд ли разместит у нас еще один заказ. А можно превысить и срок и бюджет в два раза, а заказчик счастлив.

Мне, как техническому директору, выросшему из программистов, общение с заказчиками всегда было в диковинку – сфера деятельности, которую приходилось познавать на практике.

Могу порекомендовать уделить этому аспекту функционирования департамента очень пристальное внимание и донести до своих подчиненных мысль о необходимости добиваться удовлетворенности своих заказчиков. Именно поэтому при собеседовании я и смотрю, как человек общается, потому что без хороших навыков общения, у кандидата не получится качественно влиться в коллектив и общаться с заказчиками.

Объемы работ, как правило, таковы, что нет времени воспитывать человека. Поэтому надо сразу набирать тех, кто приспособлен к нормальной коммуникации. Если технику мы всегда подтянем, то быть человека милым и общительным в техническом департаменте не научить.

Практика. Если у вас техническое образование, и вы не заканчивали каких-то дополнительных курсов по повышению коммуникативных навыков, то рекомендую самостоятельно изучить несколько книг на этот счет:

- Сет Годин, «Незаменимый»;

- Гэвин Кеннеди, «Договориться можно обо всем»;
- Марк Гоулстон, «Я слышу вас насквозь»;
- Кейт Феррацци «Никогда не ешьте в одиночку».

Мысли. Еще одна достаточно сложная тема – межличностные отношения со старожилками компании.

Поскольку технический департамент, как я уже писал, выступает в роли исполнителя для внутренних подразделений компании, отношения с руководителями этих подразделений крайне важны.

Если отношения с самого начала построить неверно, то это повлечет за собой большие сложности. Помните, что руководители смежных подразделений уже имеют вес в компании, в которой вы всего лишь новичок, и вам еще только предстоит показать, чего вы стоите на самом деле.

Более того, ошибки, допущенные при общении на первом этапе, буквально на первой встрече, могут задать тон отношений на все время работы в этой компании. Поэтому призываю быть очень осторожными в высказываниях, а тем более в критике.

Кого-то могут связывать родственные узы, кто-то может быть неприкасаемым или мозгом компании. Все это еще предстоит выяснить.

Поэтому я предлагаю в первый день составить список ключевых сотрудников компании. Это могут быть не только сотрудники, занимающие руководящие позиции. Например, хорошей идеей будет включить в список, например, бухгалтера.

Далее по этому списку необходимо провести встречи. Рассказать немного о себе, о видении своих задач, посвятить ведущих сотрудников компании в свои планы, заручиться их поддержкой. Также стоит выяснить, какие проблемы они видят сейчас в IT-сфере компании.

Рекомендую все основные моменты фиксировать, а после встречи писать письмо для закрепления с целью убедиться, что вы друг друга правильно поняли.

Во время проведения таких встреч **рекомендую больше слушать, чем говорить.**

Практика. Приведу пример из своей практики. В одной из компаний буквально в первый день работы, я сделал небольшое замечание, как я думал, кадровику на счет качества трудового договора. А кадровик оказался не простой, а заместитель генерального директора. Человек оказался очень специфического характера и воспринял небольшое замечание как личное оскорбление. Наши отношения были испорчены навсегда. Нормализовать их у меня так и не получилось.

Вывод. Помните, что добиться удовлетворенности заказчика – одна из самых важных задач технического директора, и межличностные отношения играют в этом важнейшую роль. При построении таких отношений рекомендую держать в голове пословицу «**береги честь смолоду**».

#11. О мотивации команды

В этой заметке я хочу рассказать о мотивации команды.

Проблема. Даже очень хорошая команда, работая над проектом, в какой-то момент начинает «наедаться». Поэтому необходимо уделять больше внимания мотивации как команды в целом, так и мотивации конкретных сотрудников. Тема очень широкая, но я постараюсь охватить те моменты, которые применяю на практике.

Мысли. Ниже я рассмотрю следующие аспекты мотивации команды:

1. Самый важный мотиватор;
2. Денежная мотивация. Повышение зарплат;
3. Денежная мотивация. Варианты премирования;
4. Обучение сотрудников;
5. Ежедневная мотивация.

Самое важное правило мотивации

Основной способ мотивации сотрудника – работа должна быть ему интересна. Ему должно быть интересно выполнить проект, в котором он задействован. Это основа, все остальные способы лишь дополнение.

Мотивация начинается с самого начала, то есть с собеседования, причем не соискателя, а вашего. Когда вы приходите на руководящую должность, у вас должны «гореть» глаза. Вам должно очень хотеться решить новую сложную задачу. Энтузиазм – прекрасное слово! И он заразителен.

Если вы заряжены, то очень просто передавать эту энергию своим людям. Задача? Сделаем! Проблема? Решим! Никак иначе. **Не стоит ввязываться в драку без веры в победу.**

Я искренне верю в свой план, и мне нужны помощники, которые пройдут со мной этот путь.

На собеседовании я рассказываю соискателю о моих ближайших целях и задачах, показываю его задуманное место в этой тактической или стратегической схеме. Заряжаю энергией. По полочкам раскладываю, план на год, план на полгода. Чтобы он видел, что у меня есть план развития и понимание дальнейших действий.

Потом спрашиваю о планах на 2-3 года у кандидата. Если его планы и амбиции вписываются в мой план, и я вижу, что могу помочь человеку с реализацией его задумок, то есть смотрю, что решая свою задачу «по жизни», новый сотрудник сможет параллельно решить и мои задачи.

Мне с такими людьми по пути. Это и есть мотивация интересной работой.

Повышение зарплат

Мотивация деньгами важна, но, к сожалению, очень недолговременна.

Да, зарплаты сотрудников должны быть на рыночном уровне, это не обсуждается. Но прибавками человека не замотивировать надолго. К повышению зарплаты, как говорят, люди привыкают за 2-3 месяца. Да и начальство, как правило, неохотно идет на повышения зарплат чаще, чем раз в год.

Я обычно планирую повышения зарплат при планировании бюджета на год. Сажусь и прохожусь по каждому сотруднику, привлекаю руководителей групп. Кому-то повышаю побольше, кому-то –

поменьше, а кто-то остается при своих. Я не жду, когда человек придет и начнет просить повышения, я увеличиваю зарплаты согласно плану.

Практика. Помимо этого я стараюсь, что бы в бюджете был небольшой резерв, несколько десятков тысяч рублей в месяц, на случай, если кто-то из незапланированных, но ценных сотрудников подойдет и попросит прибавку. Так, на всякий случай. Но наличие такого резерва зависит от настроения руководства фирмы. Ищите себе место там, где руководство понимает это.

Я стараюсь, что бы суммарное повышение на мой департамент было не ниже годового уровня инфляции в стране.

Премирование

Премии – хороший мотиватор, но пользоваться им надо очень осторожно, потому что неправильное поощрение может не подхлестнуть производительность, а наоборот демотивировать команду.

В настоящий момент я использую два вида премирования – один для руководителей проектов, а другой для всей остальной части технического департамента.

Премии руководителей проектов завязаны на закрытие чекпойнтов по проектам. Один РМ ведет до пяти проектов одновременно. Я стараюсь, что бы чекпойнты по проектам не длились дольше одной недели. Соответственно, у руководителя проектов в месяц по всем проектам получается от 15 до 20 чекпойнтов. Если он их все вовремя закрывает без срыва сроков, то я к его зарплате добавляю 10%.

Это позволяет добиться нужной фокусировки на текущих задачах, которые критичны для бизнеса.

Премии разработчиков устроены немного по-другому. Премии раздаются по итогам квартала из расчета одна премия на пять сотрудников. То есть на банду из 20-ти разработчиков приходится 4-е премии в квартал. Размер премии составляет 20% от квартальной зарплаты премируемого сотрудника, то есть у меня появляется возможность не озвучивать всем конкретные суммы, а называть лишь проценты.

В отличие от премий руководителей проектов тут царит чистый волонтеризм. В конце квартала я собираю общее собрание своего департамента, где объявляю, кто и за что получает премии в этот раз. При этом я сам смотрю, кто, как работает, учитываю мнения руководителей групп, прислушиваюсь к рекомендациям внутренних заказчиков из соседних департаментов. Например, коммерсант может ходатайствовать о выдаче премии одному из программистов, отличившихся на его проекте.

Почему 20%? Потому что если считать от квартальной зарплаты сотрудника, то сумма получается ощутимой – чуть больше половины зарплаты. Согласитесь, за эти деньги стоит поднапрячься!

И получение премии в этом квартале не снижает вероятность получения премии в следующем квартале, это тоже важно.

Эта система хорошо себя зарекомендовала на протяжении четырех лет применения. Проценты и количество премий определяйте сами исходя из возможностей, но обратите внимание на один момент – **с премиями все-таки лучше, чем без них.** Поэтому одной из задач технического

директора можно назвать необходимость «пробить» своим ребятам те или иные виды премирования.

Обучение сотрудников

Обучение сотрудников – важный мотивирующий фактор. Возможность пройти небольшие курсы или посетить конференцию для сотрудника являются, несомненно, плюсом компании.

Я закладываю определенную сумму в бюджет на год, чтобы можно было отправить ребят на конференции или на курсы повышения квалификации. При этом конференции, как правило, выбирают руководители групп, а набор курсов повышения квалификации диктуется бизнесом.

Например, неплохой идеей будет отправить руководителей проектов на курсы PMI PMBOK, а если вы работаете с иностранными заказчиками, то PM-ов можно подучить английскому.

Программистов можно отправить на несколько конференций, которые организуются в течение года. Я не ставлю цель отправить всех своих ребят на конференции, поскольку не рассматриваю тусовки как способ получения новых знаний, для меня это скорее способ дать человеку развеяться, почувствовать себя причастным к ИТ-индустрии и прикоснуться к высокому. Поэтому каждую отобранную конференцию отправляю двух-трех человек, не больше.

Практика. Возникает вопрос, как обезопасить свои вложения в развитие своих сотрудников? Я решил этот вопрос достаточно просто – в трудовой договор вносится пункт, по которому сотрудник обязуется возместить полную стоимость пройденных курсов в случае, если увольняется из компании в течение года после окончания курсов. Clear and simple.

Правда, на конференции этот пункт договора не распространяется, нельзя же быть совсем скрягой :)

Практика. Несколько слов на счет обучения иностранному языку. Я нашел для себя очень хороший вариант – английский по Skype. Приобретаю индивидуальные курсы английского языка, состоящие из 20 занятий по 30 минут с носителем языка, обходится мне это в 5600 рублей на человека. Выгода в отличие от стандартных курсов очевидна – человеку не приходится надолго отвлекаться, забронировал переговорку, потрещал 30 минут и обратно к станку. Не надо тратить время на то, чтобы добраться до школы.

Такой формат очень хорошо зарекомендовал себя на практике. Он подходит как искушенному знатоку языка, так и специалисту среднего уровня. В общем, рекомендую!

Ежедневная мотивация

Повышение зарплат, премирование и обучение это, конечно, очень хорошо, но сотрудники об этом вспоминают только во время раздачи «плюшек», то есть раз-два в квартал. Но ваша цель как руководителя – добиться того, что бы у вас было работать хорошо не раз в полгода, а каждый день.

Я для себя определил основной вид мотивации на бытовом уровне – поддерживать в коллективе дружелюбную обстановку, где все люди братья. Дружелюбная обстановка в коллективе способствует повышению работоспособности. **Будьте позитивными, и люди к вам потянутся!**

Также не стоит забывать про то, что у сотрудников есть личная жизнь. Да, работа – это очень важная сторона нашей жизни, но отнюдь не единственная. Я стараюсь всегда отпускать ребят,

когда кто-то просится в отгул по личным обстоятельствам, причем делаю это не как одолжение, а так, что бы у человека не возникало неприятного осадка от того, что ему приходится у меня что-то просить, притом, что я могу и не отпустить. В этой ситуации не стоит подчеркивать свое положение руководителя. Если вы правильно подберете команду, то хороший работник никогда не придется отпрашиваться просто так, поэтому если человек к вам подошел, то у него есть веская причина.

Кроме того, я всегда помню о том, что человек не может работать 8 часов подряд без перерыва. Для поддержания стабильной производительности сотруднику нужно время от времени делать перерывы. Ведь нас со школьной скамьи приучают 45 минут работать, а потом 10 минут отдыхать. Кстати, какие там сейчас в школе перемены? :)

Я никогда не устрою истерику, запалив сотрудника за чтением новостей или просмотром ЖЖ-шки. Если вас это задевает, то обратите внимание на результат работы человека. Если человек – раздолбай, то эта черта характера, скорее всего, отразится именно на результатах работы. А за это уже можно и пожуричь. Понимаете, о чем я?

Помимо этого, на работе я стараюсь пробить для своих ребят как можно больше мелких радостей, например:

- Бойлер или чайник в кабинете;
- Чай, кофе, печенюшки за счет компании;
- Оплата пиццы для тех, кто сидит без обеда или задерживается в случае аврала;
- Оплата или частичная компенсация занятий спортом;
- Корпоративы;
- Небольшие подарки на дни рождения;
- И т.д.

Это получается с переменным успехом, где-то лучше, где-то хуже.

На все эти пункты по отдельности, как правило, не обращаешь внимания, но в совокупности они создают нужную рабочую атмосферу.

Жизненный опыт показывает, что сотрудники, у которых мало опыта, эти плюсы не очень ценят, а вот ребята, которые побывали на других местах работы без таких коврижек, очень тепло относятся к этим проявлениям заботы о сотрудниках.

Еще один важный момент – нельзя ждать организации всех этих бонусов от руководства компании. Здесь нужно брать быка за рога, и самим выступать с предложениями, часть функций брать на себя, например, деньги на дни рождения можно собирать самим, или чайник или микроволновку можно купить «скинувшись» всей бандой.

Практика. Помимо этого я рекомендую больше общаться со своими подчиненными, например, при встрече в коридоре или лифте. Перекинуться парой фраз на нерабочие темы, узнать как дела – полезно.

Более того, составьте план опроса своих сотрудников. Небольшие письма раз в три-четыре месяца с вопросами «Как дела? Как работается? Какие проблемы?» помогут быть в курсе дел и позволят выявить назревающие проблемы. Как правило, сотрудники сами молчат как партизаны, и пока не спросишь – никто не подойдет и не расскажет.

Купить шоколадку или газировку сотруднику, который рассказывает, как у него трудно начался день? Почему нет?

Вывод. Все просто, **не относитесь к людям так, как не хотели бы, чтобы относились к вам.** Помните, что если вы не позаботитесь о своих ребятах, то никто о них не позаботится.

#12. Об увольнениях

Сегодня хочу поговорить об одной из самых сложных тем – об увольнениях.

Проблема. Что делать с сотрудником, который стал «забывать»? Как можно попытаться решить проблему? Что делать, если не получается выйти из положения менее радикальными методами и не прослыть при этом страшным зверем?

Мысли. Увольнения – неприятная, но необходимая обязанность руководителя. Если кто-то из членов команды начинает расслаблять, то порой приходится идти на непопулярные меры. В зависимости от проблем с сотрудником я определяю план действий по определению необходимости увольнения.

Предлагаю разобрать типовую ситуацию.

Небольшое лирическое отступление. Чтобы не кошмарить своих ребят со временем прихода и ухода на работу, но, в тоже время поддерживать дисциплину, я подсмотрел в одной из компаний и внедрил у себя правило «джентльменского опоздания».

Смысл правила прост – если ты работаешь с 10:00, то будь любезен приходи на работу до 10:30, никто тебе слова не скажет. Но если задержался на 15 минут, то будь бодр, отработай это время так, чтобы в конце недели получились 40 рабочих часов. Компания за них платит – надо отрабатывать. Если приходишь позже 10:30, то, пожалуйста, позвони и предупреди своего руководителя. **Если приходишь позже, не звонишь и не предупреждаешь, то это считается опозданием.**

«Джентльменское опоздание» – это условие, которое я проговариваю при приеме на работу. Я обращаю на это внимание соискателя несколько раз. Приходя в новую команду, я в первый день озвучиваю это правило. Проще говоря, это условия сделки со мной. Я же не могу просто так взять и заплатить сотруднику зарплату на 10 т.р. меньше, просто потому что у меня будильник не работает, или потому что мне так хочется, ведь так? Так и с работником. Я выполняю свои обязательства, и от сотрудника я жду, что он будет выполнять свои.

Как видите, очень простое и гуманное правило.

Итак, если сотрудник начинает регулярно опаздывать, то я определяю для себя примерный план действий, который состоит из следующих этапов:

1. В течение нескольких недель я делаю ему замечания;

2. Еще через некоторое время – строгое замечание с предупреждением, что буду вынужден пойти на непопулярные меры;
3. Если проблема повторится еще, то я либо сделаю последнее предупреждение, либо уволю сотрудника.

Понимаю, что тема увольнений достаточно щепетильна, поэтому сделаю еще несколько оговорок. Прежде чем уволить сотрудника за формальные моменты, типа опозданий, я буду несколько раз с ним говорить и объяснять, что мне его поведение категорически не нравится. Могу очень долго говорить. Но, как правило, если человек – раздолбай, то он раздолбай во всем, и проблема с посещаемостью не будет одинока. Если человек уперся рогом и не слышит меня, то, фактически, расстанемся мы или нет – вопрос времени.

Да и, как правило, со старожилками организационных проблем не бывает никогда.

В общем, все не так плохо, как может показаться.

Поехали дальше. Определив такой план, вы снимете с себя большую часть эмоциональных переживаний с необходимостью читать нотации нерадивому сотруднику. Есть план – действуем по нему. Так намного проще, есть чеклист, в котором ставятся галочки. Когда все галочки проставлены – указываем на дверь.

Последняя беседа всегда бывает сложной. Достаточно тяжело посмотреть человеку в глаза и сказать, что он уволен. В такие моменты мне помогает следующий несложный трюк. Я ставлю себе задачу «Вызвать, поговорить, уволить». А потом к этой задаче подхожу как тупой исполнитель. Надо выполнить, вариантов нет.

Здесь подойдет аналогия с потребностями своих детей. Я не пойду ради себя на многие вещи, но для своих детей я сделаю их не задумываясь. Так и здесь. Есть задача, надо выполнить любой ценой, как бы неприятно, неудобно ни было.

Практика. Простой пример. На моей практике мне пришлось однажды уволить одного сотрудника именно из-за систематических опозданий. В первый день он опоздал на полтора часа и не предупредил. Потом два дня он опаздывал – один раз предупредил, второй – нет. На четвертый день он позвонил, сказал, что проспал и будет через полтора часа, а потом позвонил через некоторое время и сказал, что вообще сегодня не придет. На пятый день он тупо выключил мобилу и пропал. Я нашел его вечером и попросил его написать заявление.

Практика. Хуже дела обстоят, когда департамент попадает под сокращение, как, например, было в 2008-ом году во время кризиса. Мне пришлось выбирать между левой и правой рукой. Я не пошел на сокращение зарплат всему департаменту, вместо этого мне пришлось уволить несколько хороших ребят. Тяжелый был выбор.

Вывод. Увольнения – неприятная, но важная сторона деятельности руководителя. Если у вас есть коллектив из 10-ти человек, которые ходят вовремя и соблюдают условия сделки, то вы не имеете морального права для одного раздолбая снижать планку, потому что это будет не честно по отношению к хорошим ребятам. Ведь так?

#13. О планировании рабочего дня

В этой заметке я хочу поделиться опытом, связанным с организацией своего рабочего времени.

Проблема. Так уж сложилось, что на всех моих работах мы с коллегами сидим общем опенспейсе и работаем плечом к плечу. Шум отвлекает, друг друга отвлекаем, звонки, Skype, Outlook и т.д. У меня бывали дни, когда до основных задач дело вообще не доходило.

Мысли. Со временем я выработал для себя несколько простых правил, которые позволяют успевать делать дела. Хочу с вами ими поделиться, может быть будет полезно кому-то.

Итак, что помогает мне не свихнуться:

1. Шаблон распределения времени, стандартный на все дни;
2. Планирование рабочего дня и долгосрочное планирование.

Шаблон времени. Шаблон распределения времени позволяет разделить рабочий день на несколько больших кусков, которые позволят сложить все мелкие дела в кучки, и выделить непрерывные отрезки времени на важные задачи. Очень помогает при последующем планировании рабочего дня, недели и оценки времени на задачи.

Практика. Мой шаблон выглядит примерно так:

1. 9:00-10:00 – почта, аська, скайп, файл задач, статистика;
2. 10:00-12:00 – работа по задачам («поток»);
3. 12:00-13:00 – обед, как правило, управляюсь минут за 20-30, выкроенные полчаса идут в резерв;
4. 13:00-13:30 – почта, аська, скайп;
5. 13:30-16:30 – работа по задачам («поток»);
6. 16:30-17:00 – почта, аська, скайп, система постановки задач, входящие/исходящие бумажки;
7. 17:00-18:00 – планирование на завтра, разное.

Как я писал выше – без плана весь день мог запросто превратиться в «разное».

Во временные интервалы, отмеченные как «поток», для внешнего мира я не существую, выключаю аськи, джаберы, почту. Отмечу лишь, что выдержать шаблон получается не всегда, но это лучше, чем перманентное переключение с задачи на задачу.

Планирование рабочего дня. Планирование рабочего дня позволяет определиться с кругом задач на день и их приоритетами. Обычно я занимаюсь планированием в течение 5-7 минут перед окончанием рабочего дня. Детально по шаблону времени планирую только завтрашний день.

В пятницу планирую следующую неделю в соответствии с нашей системой постановки задач, заполняя дни задачами, но, не разбивая их по времени в течение дня.

Все задачи на будущее заносу в свой личный TODO-лист, который ротируется по месяцам. Все будущие задачи – в списке, все сделанные – отрезаются и заботливо архивируются на случай, если руководство вдруг поинтересуется, что я делал в ночь со среды на пятницу.

Планирование позволяет заполнить шаблон времени и получить четкое понимание, что нужно сделать завтра.

Практика. К чему я это всё?

Выключайте скайпы, почты и джаберы, когда работаете в потоке. Позволит меньше отвлекаться. Да и коллега пять раз подумает отрывать свой зад с кресла, чтобы к вам подойти со своим вопросом, который был бы задан в скайп мгновенно.

Вывод. Планируйте свои рабочие дни и недели. Это позволит более эффективно использовать свое время. Подходя с какими-то, на ваш взгляд, важными делами, подумайте, отвлечете ли вы тем самым своего коллегу. Может быть, есть смысл подождать немного?

#14. О контроле задач и отчетности

В этой заметке я хочу рассказать о том, какие типы отчетности я использую, чтобы быть в курсе, но в то же время не надоедать.

Проблема. Совсем без отчетности нельзя, потому что в случае большого количества проектов будет потерян контроль над работой команды, но и чрезмерная отчетность отвлекает сотрудников от работы, создает ненужную атмосферу избыточного контроля.

Мысли. Я взял на вооружение правило, что отчетность должна быть минимально достаточной.

Я никогда не кошмарил своих ребят ежедневными отчетами. Мои отчеты – раз в неделю. Но требую их обязательно и в срок. Отчетность и посещаемость это две формальные вещи, за которыми я слежу, потому что их требуют с меня.

Отчеты моих сотрудников состоят из следующих пунктов:

- Название проекта;
- План на эту неделю, тезисно;
- Факт на эту неделю (что реально было выполнено), тезисно;
- Количество рабочих часов, потраченных на проект. Требуется для подсчета трудозатрат на проект для контроля соблюдения бюджета;
- План на следующую неделю, тезисно.

Если человек работает над одним проектом, то отчет состоит из одной строчки.

Могу попросить дополнительный внеочередной отчет в свободной форме, если с проектом наблюдаются какие-то трудности, но стараюсь в детали без надобности не лезть.

При управлении своим департаментом и при ведении ИТ-проектов я применяю матричную структуру управления. Если быть точнее, это строгая матрица.

Помимо древовидной структуры департамента с разбиением на группы, возглавляемые руководителями, у меня предусмотрено деление на проектные группы во главе с руководителями проектов.

Собственно, всю ответственность за проекты несут руководители проектов, и основной мой контроль направлен именно на них. Я не контролирую работу каждого сотрудника, а отслеживаю чекпойнты выполнения проектов. В случае каких-то проблем – подключаюсь.

Этот подход позволяет дать сотрудникам свободу действий, не вмешиваться в детали, но в тоже время быть в курсе основных событий.

Практика. Отмечу один противоречивый момент. На заре своей карьеры, когда работал программистом в одной из компаний, руководитель требовал от меня отчетность каждый день. Сначала это воспринималось мной в штыки, но потом я втянулся. Эта практика очень дисциплинирует и заставляет на работе именно работать. Почему-то по первости это не очень очевидно :) Я считаю, что **именно ежедневные отчеты научили меня по-настоящему работать!**

Вывод. Старайтесь не перегружать команду отчетностью. Рекомендую следовать правилу, что отчетность должна быть минимально необходимой.

#15. О совещаниях

Сегодня я хочу поговорить о совещаниях и о своем отношении к ним.

Проблема. Буду краток. **Совещания – абсолютное зло!**

Мысли. Предположим, что у нас есть еженедельное совещание, на котором собираются 5 директоров и обсуждают ход проектов за прошедшую неделю.

Пять самых дорогих специалистов компании вместо того, что бы решать реальные задачи, сидят и два часа и занимаются говорильней. Как правило, такие встречи организованы по плану «один говорит – все слушают». Причем, мне, как техническому директору, может быть совсем неинтересно, как у нас идет продвижение на новый рынок. Нет, конечно, это интересно, но не настолько, что бы тратить свои два продуктивных часа каждую неделю.

Да и скорее всего это будет не два часа. Надо сначала подготовиться к совещанию, а по его окончании – зафиксировать результаты. Плюс время на переключение между задачами.

Запросто получается, что двухчасовое совещание может «съесть» половину моего рабочего дня в неделю. И так по всем пяти директорам. Получается, два с половиной дня в неделю самого дорогого времени специалистов мы тратим на бюрократию.

Обычно на совещании я трачу 10-15 минут на свое выступление и ответы на вопросы, все остальное время я не знаю, куда себя деть и чем заняться. Все насущные вопросы с присутствующими я решаю в рабочем порядке.

Я стараюсь привить своим ребятам понимание того, что полезность встречи обратно пропорциональна количеству участников. Количество встреч должно быть минимальным, количество участников – минимально необходимым, и уже если без собрания не обойтись, то у него должен быть четкий регламент и четкая цель, чтобы совещание не превращалось в базар.

Если же необходимо провести совещание на несколько человек, то необходимо проконтролировать следующие моменты:

1. У совещания должен быть четкий регламент;

2. Ответственный за встречу (как правило, организатор) должен фиксировать основные моменты встречи;
3. Ответственный за встречу должен контролировать выполнение регламента и пресекать все попытки превратить встречу во флейм;
4. На встрече необходимо концентрироваться на получении конкретного результата, ведь именно для этого пришлось собрать всех этих людей;
5. После окончания встречи необходимо зафиксировать ее результаты и достигнутые договоренности. Для этого ответственный за встречу пишет письмо на всех участников, так называемый «фоллоу-ап»;
6. Если результаты встречи могут повлиять на дальнейший ход, например, проекта, то все присутствующие должны подтвердить, что итоговое письмо ими понято, и они с ним согласны. Это очень важный момент! Если договоренности не зафиксировать, то любой из участников сможет отказаться от своих слов и сказать «я ничего не знаю».

Практика. Как же контролировать ход проектов, если отказаться от совещаний?

Автоматизированной системой по проектам. Веб-интерфейс с таблицей, в которой собраны все критичные для бизнеса проекты. Их будет не так много, если вы работаете не в Газпроме :) По каждому проекту заводится подзадача – ближайших чекпойнт. Его и отслеживаем.

Не стоит загонять весь план по проекту в систему – это усложнит внесение изменений и будет отнимать много времени. А так – проект и подзадача, все просто, ясно и наглядно.

Как правило, реализовать такую автоматизированную систему и довести ее до соответствия именно вашим нуждам в софтверной компании не займет больше одного человекомесяца.

Все просто, начните с требований и их формализации в виде Visio-макетов, отдайте их программисту, через несколько недель получите первую версию проекта. «Допилите» ее за пару недель, и все, profit!

Если вы решаете только технические задачи, то имеет смысл посмотреть в сторону готовых систем постановки задач, например, Трас или Jira. Но такие системы, как правило, тяжело приживаются в бизнес-направлениях компаний.

Вывод. Выводы аналогичны выводам на счет отчетности. Минимальное количество встреч, минимальное количество участников этих встреч, четкий регламент встречи.

#16. О планировании работы технического департамента «с нуля»

В этой заметке я хочу поделиться опытом и рассказать о проблемах, с которыми сталкивается технический директор, когда ему приходится организовывать технический департамент «с нуля».

Проблема. Вы получили должность, дождались своего первого рабочего дня. Возможно, вы не спали всю ночь, а может быть и наоборот. С утра, плотно позавтракав, а может и не завтракав вовсе, вы отправляетесь на новую работу. Новый путь, новое расписание. Вот это здание, дверь, ресепшин. «Здравствуйте, я ваш новый учитель технический директор». И понеслась! Что делать дальше? За что хвататься? С кем говорить?

Мысли. В одной из компаний, где мне приходилось работать, передо мной стояла задача возглавить фактически отсутствующий до меня технический департамент давно существующей фирмы.

В первый свой рабочий день я обнаружил лежащую в руинах ИТ-инфраструктуру компании. Два этажа офиса, розетки оторванные от стен, удлинители через всю комнату, серверная в офисе – спагетти в кастрюле видали? Вот типа того. Сервера в сети – Sun-ы вперемежку с самосборными серверами. На некоторых нагрузка подсакивала до 60 попугаев в top-e. PHP-код в стиле начала 2000-го года, уф!

При этом в офисе работало около 50 человек, у которых на компьютерах постоянно что-то ломалось, появлялись вирусы, не работала сеть и т.д. Вы, наверное, представляете, какой объем работ администрирования генерируют 50 человек? Очень захватывающе!

Тезисно отмечу несколько ключевых моментов действия в такой ситуации.

Начинать, конечно же, надо с плана действий. Более того, если бы у меня не было представления, как выходить из сложившейся ситуации, то меня скорее бы всего не взяли на эту работу.

Если вы попали первый раз на позицию технического директора, то примерное представление о плане действий вы имеете, но, тем не менее, озвучу свой вариант.

Я определил два основных участка работы моего, пока еще не существующего, технического департамента:

- Во-первых, это офис. Администрирование сети и поддержка парка внутренних серверов и рабочих станций сотрудников компании;
- А во-вторых, серверы в сети Интернет и сайты, их поддержка и разработка.

Административные вопросы

По вопросам сетевого и системного администрирования план был достаточно прост: разобраться с тем, что есть, обеспечить бесперебойное функционирование, определиться с путем развития и начать его реализовывать.

Сейчас бы я набросал следующий план моих действий:

1. Найти толкового системного администратора, который сможет заниматься как администрированием офисной сети и техники, так и будет в состоянии справляться с серверами в Интернете. Да, необходимо учиться делегировать полномочия;
2. На администратора переложить текучку по поддержке офиса. Все задачи валились на меня, и, по началу, моя работа очень походила на работу админа-эникейщика. Но на старте надо быть готовым выполнить, фактически, любую работу;
3. Разобраться в офисной инфраструктуре;
4. Разобраться в хитросплетении сайтов на существующих серверах. Делал сам, поэтому к моменту найма системного администратора у меня уже было понимание, что и как у нас работает, где лежит, на что ссылается, что бекапится, а что нет;

5. Обновить парк серверов в Интернете. Решение о том, что парк надо обновлять было принято одним из первых. Новые серверы закупались и разворачивались на площадке в несколько заходов. Фактически, я начал делать закупку еще до того, как закрыл вакансию администратора;
6. Перенести существующие сайты компании на новые серверы, решив тем самым проблемы производительности на старых машинах;
7. **Одна из самых важных задач.** Настроить резервное копирование серверов, как в интернете, так и в офисе. Потеря данных чревата серьезными неприятностями, и теперь полную ответственность за это несете вы;
8. «Перетрясти» стойку в офисе, чтобы в конфигурацию можно было вносить изменения и не бояться, что что-нибудь отвалится в самый неподходящий момент;
9. По возможности. Обновление парка офисной техники. Как правило, если компания существует давно, то пользователи работают на каком-то невообразимом старье, которое заставляет постоянно тратить время на его реанимацию;
10. С низким приоритетом. Привести в порядок СКС, прикрутить и подписать розетки и т.д. Администратор смог заняться этой задачей примерно через год. Хорошая практика, если что-то где-то ломается, то эту часть делаешь уже по-новому, приделываешь розетки, прокладываешь провода по уму и т.д.

Помимо этого из незапланированного, но того, что пришлось делать в обязательном порядке, навскидку отмечу:

1. Переезд в новый дата-центр;
2. Смена поставщика услуг Интернет в офисе;
3. Организация резервного канала в офисе;
4. Закупка и настройка новой АТС, увеличение количества телефонных номеров.

Вопросы, связанные с разработкой

По работе с сайтами за основу я взял следующий план действий:

1. Разобраться с тем, что есть. Составить план серверов, размещение сайтов по серверам. То, что не используется свернуть в архив. Хорошая практика – не удаляйте безвозвратно то, что не используется. Точно пригодится!
2. Решить текущие проблемы с производительностью. Да, пришлось самому сесть, разобраться в коде, немного его похачить, что бы убрать долгие запросы, включить кеширование, где это было возможно;
3. Набрать команду разработчиков: ведущий разработчик, несколько PHP-разработчиков, дизайнер-верстальщик. Сейчас бы я еще добавил одного тестировщика;
4. Составить план по рефакторингу сайтов компании;
5. Начать реализовывать его.

Оговорюсь, что в самом начале между мной и руководством компании была достигнута договоренность, что набранная команда не осуществляет доработку существующих сайтов, как очень сильно устаревших. Найти вменяемых разработчиков, которые бы и PHP4 поддерживали и современные сайты бы писали, было невозможно. А набирать две группы разработчиков – дорого.

Вместо эволюционного рефакторинга мною было принято решение разрабатывать сайты «с нуля», экспортируя уже накопившиеся данные. За полтора года этот подход себя полностью оправдал, мне удалось сколотить замечательную команду и переработать 25 сайтов компании, включая флагманский проект с посещаемостью до 200 000 уникальных посетителей в сутки.

Выводы. Пословица «лиха беда начала» очень верно отражает то, что с вами будет происходить в первые полгода-год работы на новом месте. Только качественное планирование, распределение ресурсов и рабочего времени позволит вам справиться с нагрузками первых месяцев работы на новом месте.

Старайтесь не забывать про отдых, хорошее и регулярное питание и хороший сон. Возможности организма не безграничны, поэтому главное – не сломаться. Постепенно процессы будут налаживаться, и горячка старта спадет. Работа встанет на рельсы и пойдет по ним, нагрузка пойдет на убыль.

Будьте последовательны, рассчитывайте силы, и все получится.

#17. О планировании работы технического департамента не «с нуля»

В этой заметке я хочу поделиться опытом и рассказать о проблемах, с которыми сталкивается технический директор, когда ему приходится организовывать технический департамент не «с нуля».

Проблема. К проблемам, описанным в предыдущей заметке, добавятся проблемы взаимодействия со своими новыми подчиненными, проблемы текущих проектов и сложившихся или не сложившихся бизнес-процессов.

Мысли. Достигнув поставленной цели в организации технического департамента «с нуля», я решил попробовать себя в следующем направлении – возглавить уже сложившийся департамент в софтверной компании. Я определял для себя эту задачу как следующую ступень в развитии.

С самого начала работа не «с нуля» будет осложнена тем, что вы возглавите департамент, в котором будет несколько проектов в активной фазе. Ваши подчиненные будут лучше владеть ситуацией, как с технической, так и с политической точки зрения.

Практика. На первых парах я предлагаю следующий алгоритм действий:

1. Настоять, что бы руководитель компании представил вас всем сотрудникам, что бы ни у кого не возникало вопросов «а что это за ... тут сидит?»;
2. Провести обстоятельную беседу с непосредственным руководителем для определения как целей и задач подразделения, так и ваших личных задач на ближайшее время;

3. Составить список руководителей подразделений компании, с которыми необходимо будет провести первичные встречи и наладить взаимодействие;
4. Спланировать и провести встречи с руководителями смежных подразделений по списку;
5. Познакомиться с подчиненными. Я обычно начинаю знакомство с небольшого собрания, на котором вкратце рассказываю о себе, а потом прошу каждого немного рассказать о себе. После знакомства с подчиненными, я, как правило, высылаю небольшое письмо-опросник;
6. Ознакомиться с технической документацией по платформам компании, по разработкам и т.д. К слову, еще ни разу мне не попадалась компания, где была бы хоть какая-то более менее формализованная документация;
7. Систематизировать и проанализировать полученные данные;
8. Скорректировать формулировки целей и задач;
9. Спланировать фронт работ на ближайшее время;
10. Согласовать задачи с руководством;
11. Начать выполнять работы согласно плану;
12. Через некоторое время провести корректировку планов, уточнение целей;
13. И так по кругу.

В данной ситуации придется вникать в текущие процессы, думать, как их изменить или улучшить. Тяжелое время.

Конкретным вопросам, которые я обычно задаю тем или иным группам коллег, я посвящу отдельную заметку.

Вывод. Решение задачи приемки технического департамента не «с нуля» – сложная и интересная задача. Вам придется столкнуться со всем спектром проблем, который возможен в такой ситуации, с самого первого дня. Рассчитывайте силы, планируйте, общайтесь в новыми коллегами, и все получится!

#18. О вопросах для встреч при планировании

Я собрал в одну заметку все списки вопросов, которые рекомендую выяснять при выходе на новое место работы вне зависимости от того, организуете вы работу технического департамента «с нуля» или нет.

Сегодня будет скучная заметка, переполненная списками практических моментов. Специально не стал ее развлекать своими комментариями, что бы она сохранила вид справочника, к которому можно обращаться в случае необходимости.

В первый день выхода на новом месте в уже сложившемся коллективе необходимо встретиться с непосредственным руководителем и совместно определиться с кругом заинтересованных в

результатах функционирования лиц. С каждым из коллег необходимо встретиться и обсудить текущие проблем, пожелания и цели.

Во время проведения таких встреч я стараюсь задать определенный набор вопросов.

Итак, поехали!

Вопросы непосредственному руководителю

У непосредственного руководителя я пытаюсь получить следующие данные:

1. Отчеты о проделанной работе сотрудников за последний год или два, если есть в наличии;
2. Планы по развитию IT, если есть в наличии;
3. Формализованные должностные инструкции, с ознакомительной целью;
4. Бюджет IT на текущий год, если есть;
5. Трудовой договор, который заключается с сотрудниками технического департамента, с ознакомительной целью;
6. Тестовые задания, которые использовались при найме всех типов сотрудников IT: PHP-разработчиков, Java-разработчиков, руководителей проектов и т.д.;
7. Любая другая документация, регулирующая взаимоотношения внутри IT-департамента и взаимодействия с другими отделами/департаментами фирмы очень приветствуются;
8. Информация о партнерах, с которыми приходится контактировать IT-департаменту, если таковые имеются. Контакты с их и нашей стороны обязательны.

Вопросы по системному и сетевому администрированию

Системного администратора я прошу предоставить следующую информацию:

1. Название и контактная информация по площадкам, где расположены серверы компании;
2. Схема расположения серверов в стойках;
3. Описание каждого сервера: название, IP, CPU, HDD (в т.ч. отметка о RAID-контроллерах, есть ли к ним запасные винты), количество оперативной памяти, установленная операционная система, ИБП, любые дополнительные комментарии приветствуются;
4. Описание проектов, расположенных на каждом сервере: название проекта, URL, URL CMS, язык программирования проекта, используемая СУБД (в т.ч. ее IP и порты), контактные данные руководителя проекта, с которым можно обсуждать развитие проекта, любые дополнительные комментарии;
5. Отдельно обозначить наличие и схемы резервного копирования проектов;
6. Описание механизма информирования и реагирования на нештатные ситуации, схема оповещения и зоны ответственности;

7. Описание используемых сервисов и их провадеров: службы мониторинга, электронная почта, cvs/svn/git;
8. И т.д.

Если какой-то из указанной информации, то ее можно смело добавлять в план разработки на будущее.

Вопросы по офису

Если поддержание офисной инфраструктуры входит в ваши обязанности, то у администратора дополнительно необходимо запросить следующие данные:

1. Название, контактные данные и используемые тарифы интернет-провайдера. Если есть резервный канал, то и его описание тоже;
2. Название, контактные данные и тариф провайдера, предоставляющего услуги телефонии;
3. Контакты и данные, с кем можно решать вопросы, связанные с СКС;
4. Информация по закупкам: что, где, когда, какие планы и т.д., максимально подробно;
5. Отдельно описать использование WiFi в офисе, если есть;
6. Описание офисных серверов: название, IP, CPU, HDD (в т.ч. отметка о RAID-массивах, есть ли запасные винты), количество оперативной памяти, установленная операционная система, ИБП, любые дополнительные комментарии приветствуются;
7. Описание офисных рабочих станций: ОС, используемое ПО, если есть данные инвентаризации, то это было бы очень здорово;
8. Описание используемых локальных сервисов: системы постановки задач, вики, cvs/svn/git, общие файл-серверы, антивирусы, системы мониторинга трафика;
9. Вопросы использования лицензионного программного обеспечения;
10. Принтеры, копиры, системы резервного копирования, если есть;
11. И т.д.

Проявите фантазию! Чем больше информации, тем лучше. Да и по недостающей информации можно понять, где есть проблемы в подразделении.

Вопросы по проектам

По проектам желательно запросить следующую информацию, по всей видимости, от руководителей проектов, если таковые имеются в штате:

1. Название проекта;
2. Описание (желательно как можно подробное);
3. ТЗ, SRS, любая подобная информация приветствуется (графики, схемы);
4. Контактное лицо, у которого можно получить дополнительную информацию;

5. Контактные лица со стороны заказчика, их контакты;
6. Разработчики, принявшие участие в разработке;
7. Разработчики, осуществляющие техническую поддержку;
8. Контакты продакт-менеджеров (маркетинг), ответственных за проект;
9. Руководства пользователей, администраторов и т.д., если есть в наличии;
10. Любая дополнительная информация, которая доступна в электронном виде.

От самого смышлёного из руководителей проектов желательно получить следующие данные:

1. Описание и схема текущего процесса взаимодействия с разработчиками на разных языках программирования;
2. Описание и схема взаимодействия ПМ-ов между собой и с другими подразделениями фирмы;
3. Любая документация по деятельности ПМ-ов в электронном виде (задания, отчеты, и т.д.).

Да, если у вас в руках окажется хотя бы половина запрошенных документов – вам очень повезло. В моем списке почти во всех пунктах стояли знаки «минус», а это значит, что эту информацию придется выуживать при личных встречах.

Собирая по крупинкам информацию и выстраивая из нее схему, будет получаться картина в целом.

Вопросы по разработке

От самого смышленого из разработчиков желательно получить следующие данные:

1. Описание и схема текущего процесса разработки со стороны PHP/Java/C;
2. Описание и схема взаимодействия программистов на разных языках между собой и с другими подразделениями фирмы;
3. Описание системы документирования проектов (wiki, трас, текстовая документация).
4. И т.д.

Отдельно необходима вся доступная информация по аутсорс-разработке, разработчикам, ценам, порядке взаимодействия, контактными лицам с нашей стороны и т.д.

Также необходима информация по взаимодействию с дизайнерами и верстальщиками, если в штате их нет.

Вопросы своим новым сотрудникам

В рамках сбора информации на новом месте я прошу каждого сотрудника технического департамента заполнить небольшую анкету:

1. ФИО;

2. День рождения;
3. Должность;
4. Дата начала работы в компании;
5. Дата последнего повышения зарплаты;
6. Резюме: в текстовом виде или ссылка на резюме в сети;
7. Должностные обязанности, которые приходится выполнять;
8. Примерный список выполненных задач за последний месяц или два;
9. Список текущих задач и сроки их выполнения;
10. Пожелания или комментарии в свободной форме. Что бы хотелось изменить, что нравится, что не нравится и т.д.

Не много, но для первого знакомства вполне достаточно.

Полученные данные я аккуратно обобщаю и сохраняю в свою картотеку.

Ведите простую картотеку по своим ребятам, вносите туда анкетные данные, резюме, дни рождения, факты получения премий и повышения зарплат и т.д. Как показывает практика, такая информация бывает регулярно нужна, и очень удобно, когда все хранится в одном месте.

Получив и систематизировав всю эту информацию, можно будет приступить к выработке плана дальнейших действий.

Вывод. Старайтесь планировать ваши встречи, фиксируйте вопросы заранее, фиксируйте ответы вашего собеседника. Это позволит максимально быстро собрать нужную информацию или определить отсутствие необходимых для работы департамента данных.

#19. О документации

В этой заметке я хочу рассказать о своем подходе к ведению документации как личной, так и технической документации департамента.

Проблема. Как правило, программисты своеобразно подходят к написанию документации. Обычно слышишь что-то типа «чукча не писатель, чукча – втыкатель». И ничего из этого путного не выходит. Поэтому проблему ведения качественной документации надо решать комплексно, и начинать надо с себя.

Мысли. Организация правильного ведения документации в техническом департаменте – одна из самых важных задач технического директора. Ведь ~~кролики~~ — это не только ценный мех документация – это не только залог хорошей взаимозаменяемости сотрудников, основа для быстрого обучения новых сотрудников, но и накопленный опыт. Причем это будет опыт не только сотрудников, но и компании в целом.

Поясню свою мысль на примере. Руководитель проекта провел проект, он каждую неделю сталкивался с проблемами, как-то решал их. Приступая к следующему аналогичному проекту, он учтет свой неудачный опыт. Но как быть, если он уйдет из компании или проект будет вести

другой РМ? Накопленный опыт одного человека не станет опытом другого автоматически. Даже если попросить первого РМ-а поделиться опытом со вторым, то без документации польза от этого будет минимальна.

Ведение документации я разделил для себя на две задачи:

1. Ведение личной документации;
2. Ведение технической документации технического департамента.

Рассмотрим подробнее каждый из видов документации.

Личная документация

Как я говорил ранее, начинать надо с себя.

Через главу департамента проходит очень большой объем информации, и держать его в голове не представляется возможным. Еще будучи программистом я выработал для себя очень простое, но эффективное правило **«сделал дело – запиши что и как делал»**. Если начать им руководствоваться, то постепенно оно войдет в привычку. **А чем больше будешь писать, тем проще, быстрее и понятнее будет получаться**. Чукча тоже сначала не был писателем документации.

Изначально я собирал информацию в файлы в формате HOWTO-шек. Схожие задачи группировал по директориям. Вся информация, которая проходила через меня, заботливо складывалась по определенным директориям. Мануалы, планы-графики, технические задания, какие-то инструкции, HOWTO-шки – ничего не пропадало.

Я выделяю следующие основные цели ведения собственной документации:

1. Накопление опыта;
2. «Историческая ретроспектива»;
3. Передача дел.

Накопление опыта. Под накоплением опыта я понимаю возможность использовать ранее собранную информацию в последующих проектах или при решении аналогичных задач.

Помимо этого, если придется объяснять коллеге что и как ты делал раньше, то достаточно будет просто поделиться своими документами, а потом лишь ответить на оставшиеся вопросы.

«Историческая ретроспектива». Сбор и хранение информации дает возможность «поднять» необходимые данные в случае «разбора полетов». Например, в случае сохранения зарплатных ведомостей можно узнать, когда и какому сотруднику повышалась зарплата. А если вы храните, скажем, ключевые результаты переписки по проекту, то в случае возникновения вопросов а-ля «откуда взялся этот срок по задаче?» всегда можно быстро вытащить нужное письмо из своих закровов.

Передача дел. Целевая аудитория моих заметок – начинающие руководители групп разработки и технические директора. Сотрудники на этих должностях, как правило, наемные работники. И, ни для кого не секрет, что такие сотрудники, скорее всего, относятся к работе в компании как к

некоему этапу в жизни и понимают, что не будут работать на текущем месте работы вечно. И это нормальное положение дел.

В этом контексте, я предлагаю с самого начала готовиться к передаче дел своему последователю. Я занимаюсь этим всегда с первого дня работы в компании. И делаю это не из-за того, что готов сорваться с места в любой момент, поймите меня правильно, а потому, что качественно подготовить дела к передаче можно лишь при таком подходе.

Описание рабочих процессов и сбор данных – очень кропотливый процесс, требующий очень много времени. Если вы решите заняться документированием своих функций за 1-2 месяца, отработав пару лет в компании, то почти наверняка ничего путевого не выйдет. Записи, полученные таким путем, вряд ли будут полезны вашему последователю.

Практика. Поверьте, нет ничего приятнее, чем слышать позитивные отзывы от своих бывших коллег, на которых вы оставили департамент или отдел, о том, что документация была выполнена на хорошем уровне, и что незадокументированных моментов не осталось. Лучшая похвала!

Более того, придя на новое место, у вас будут новые дела, заботы, новые проблемы. И, как правило, при смене работы достигается договоренность, что в случае каких-то вопросов старый работодатель может какое-то время звонить своему бывшему работнику, чтобы он подсказал, как решить ту или иную проблему. Поэтому если вас будут несколько раз на дню дергать со старыми проблемами, то вам будет сложно сконцентрироваться на новых задачах.

Да, звонков от старого работодателя все равно не избежать, но, как правило, при наличии качественной документации можно просто делать отсылки к тому или иному файлу или разделу накопленной документации.

Отмечу еще один важный момент, который нужно понимать. Данные, которые проходят через вас, почти наверняка делятся на общедоступные, которыми надо делиться с командой, и конфиденциальные (например, зарплатные ведомости, резюме своих подчиненных, бюджеты на год и т.д.), поэтому **наличие общей документации департамента не исключает ведение личной документации**. Личная документация должна быть четкой и структурированной. Это поможет как вам, так и вашим последователям.

Документация департамента

Накапливая и систематизируя информацию, которая проходила через меня, через какое-то время я столкнулся с необходимостью делиться этой информацией со своими коллегами.

Тут ничего удивительного не скажу. Для ведения общей документации департамента лучше всего подходит одно из решений на wiki-движке.

Основная проблема, которая встанет перед вами, как заставить сотрудников писать документацию. Расскажу про несколько подходов, которые я использовал в различных компаниях:

- Собственный пример;
- Требования к документации проекта;
- Требования к оформлению и комментированию кода;

- Наем технического писателя.

Конечно, если и другие подходы к получению качественной документации, но я не хочу объять необъятное, а пытаюсь описать лишь собственный опыт.

Практика.

Собственный пример. Есть такой психологический момент – если заходишь в корпоративную вики и видишь там две с половиной страницы текста, то писать туда совершенно не хочется. Поэтому я предлагаю на первых парах брать на себя структурирование и заполнение вики.

Обычно я накапливаю какой-то критический объем данных, а потом начинаю его переносить из собственных закровов в общую базу данных. Информации много, сидишь и просто пишешь-пишешь-пишешь. Со структурой я сначала не сильно заморачиваюсь, но по мере увеличения базы данных начинаю группировать схожие документы в разделы.

Еще один практический совет. Если у вас плохо получается писать, то тренируйте этот навык не только на работе. Заведите себе блог, пишите туда о своих делах. Набивайте руку.

Помните, **чтобы хорошо писать документацию надо писать документацию**. Со временем это начнет доставлять удовольствие, а объемы проделанной работы будут вызывать уважение у коллег.

Формулирование требований к документации проекта. Если в вашей компании используется проектное ведение работ, но подхлестнуть написание документации можно сформулировав требования к проектной документации.

Например, для завершения проекта необходимо залить в общую базу знаний:

- Краткое описание проекта для вики;
- Бюджет проекта;
- Техническое задание на проект;
- План-график проекта для партнера;
- Внутренний график проекта;
- Список рисков;
- Матрица коммуникаций проекта;
- Документ, регламентирующий последующую поддержку проекта
- И др.

В идеале, требования к документации проекта должны быть продолжением методологии управления проектами в компании – документа, который регламентирует порядок ведения проектов в компании. Но это более широкая тема, требующая отдельной заметки.

Требования к оформлению и комментированию кода. Эти требования выделил в отдельный пункт, потому что нельзя недооценивать качество комментирования и написания кода для последующей его поддержки.

При разработке программного обеспечения я определяю несколько несложных требований к ведению внутренней документации программистами:

- Фиксируется и утверждается документ «Coding Style Convention», регламентирующий формат написания кода. Все новые разработки идут согласно этому документу. Legacy-код преобразуется к новому формату по мере возможности;
- Стараемся писать самодокументируемый код, то есть код, который состоит из небольших и простых кусочков «посмотрел – все понял»;
- Все неочевидные моменты в коде должны сопровождаться подробными комментариями;
- Осознанные комментарии к коммитам в системы управления версиями обязательны;
- Комментарии как к коммитам, так и в коде должны отвечать на вопрос «почему?», а не «как?»;
- Все регулярные действия описываются в вики в обязательном порядке (например, сбор статистики или настройка подключений к СМС-центрам операторов);
- Описание других аспектов функционирования систем компании приветствуются.

В совокупности с требованиями к документированию проектов это дает неплохой результат.

Отслеживанием соблюдения требований этих занимается, как правило, либо руководитель одной из групп разработки, либо выделенный ведущий разработчик.

Наем технического писателя. Если ваша компания занимается разработкой сложных программных комплексов, которые поставляются сторонним заказчикам, то, скорее всего, вы уже столкнулись с серьезными требованиями к технической документации.

Как показала практика, ни руководитель проекта, ни разработчик не в состоянии разработать действительно качественную и всеобъемлющую документацию. Тем более на английском языке. Да, мы в состоянии сами без привлечения специалистов написать краткие описания систем и инструкции пользователей, но этого бывает недостаточно.

А мой опыт реализации документации одного из проектов на аутсорсе показал, что этот путь очень рискован и требует значительных временных затрат на то, что бы получить документы приемлемого качества.

Поэтому я вижу единственный способ получения полной, качественной и красивой документации на технически сложные платформенные решения – привлечение в штат технического писателя.

При выборе технического писателя я рекомендую быть крайне требовательным и обязательно смотреть на примеры работ соискателей. Можно научить человека каким-то специфическим моментам перевода документов в нашей предметной области, но вот быть аккуратным человека не научишь, это либо есть, либо нет.

Документы, используемые при продаже решений – это лицо компании. Первое впечатление клиента о вашем продукте будет сформировано именно по качеству документации, поэтому экономить тут не стоит.

Вывод. Документирование как разрабатываемых систем, так и внутренних процессов технического департамента – сложная задача, требующая системного подхода и комплексного решения. Ни один из описанных способов не работает в отдельности, и лишь их совокупное применение может дать качественный результат.

И помните – начинать решать проблему документирования в департаменте стоит с себя. Пионер – всем ребятам пример! Такие дела.

#20. О проектировании, разработке, тестировании и технической поддержке

В этой заметке я хочу бегло ознакомить читателя с моим подходом к внутренним процессам технического департамента, связанным с разработкой программного обеспечения.

Проблема. Я не планировал подробно вдаваться в тему, поскольку цикл заметок предназначался для начинающих технических директоров небольших компаний. Я предполагаю, что если вы решили взять новую высоту, то стартовали минимум с позиции руководителя группы разработки, следовательно, четко представляете, как нужно организовывать работу коллег-программистов и верстальщиков, представляете, как работает дизайнер и что ждать от тестировщиков.

Мысли. Тем не менее, изложу несколько своих соображений на этот счет.

Работа технического директора очень многогранна. В идеале, каждый тип работ у вас будет выполнять специально обученный сотрудник, например, архитектуру приложения будет разрабатывать архитектор, техническую документацию будет писать технический писатель, дизайн будет делать дизайнер, кадры подбирать – сотрудник HR и т.д. Но в небольших компаниях не всегда получается взять на каждую должность отдельного человека.

Проектирование. Я для себя определил следующую стратегию развития своих технических департаментов – разработку я делегирую своему заместителю. Для этого я ищу очень хорошего специалиста, который в состоянии возглавить группу разработки и полностью ее контролировать. Выбор СУБД, фреймворков и операционных систем я оставляю за ним. На этом этапе я выбираю лишь технологии, но в детали не лезу. Пусть решают сами. Специалист сможет решить задачу быстрее и качественнее, если будет пользоваться уже знакомыми инструментами.

Мне достаются организационные моменты, а руководителю группы разработки – техника.

Фактически всегда руководители моих групп разработки совмещают в себе функции тим-лида и системного архитектора.

Разработка. В разработке я отдаю предпочтение тому, с чем работал сам:

1. Серверы – IBM, HP. Хорошо себя зарекомендовали. Рабочая лошадка – IBM x3550 M3;
2. ОС – FreeBSD или Linux Debian;
3. Язык разработки – PHP, при большой нагрузке – Си, для телеком – Java;

4. СУБД – PostgreSQL;
5. Система контроля версий – git;
6. Система ведения документации – wiki;
7. Система мониторинга – nginx, zabbix;
8. И т.д.

Тестирование. С тестированием точно такой же подход. Типы применяемых видов тестирования зависят от задач и доступных ресурсов:

1. Функциональное тестирование;
2. Итерационное тестирование;
3. Unit-тестирование;
4. Нагрузочное тестирование
5. И др.

Решая задачи тестирования помните, что программист сам не в состоянии качественно проверить свой программный продукт, и совсем без тестировщиков обойтись нельзя.

Техническая поддержка тоже очень сильно зависит от требований к вашему программному обеспечению.

Самый простой способ при небольших нагрузках – завести всю поддержку на себя, указав свой адрес электронной почты и мобильный телефон. Это позволит быть всегда в курсе дел и иметь возможность самостоятельного выбора решения в критической ситуации. Но это подойдет далеко не всем, потому что при таком подходе ночью спать проблематично.

Второй способ – делегировать эти полномочия на руководителя группы разработки, но в таком случае эти условия надо согласовать с ним при приеме на работу. Руководящая должность подразумевает повышенный уровень ответственности, поэтому не думаю, что с этим возникнут проблемы.

Третий способ – купить услуги Call-центра. Девочки на телефоне будут собирать информацию о проблемах клиентов и заводить заявки в вашу систему ServiceDesk. Спать станет спокойнее, но при этом увеличится время реакции на критические проблемы. Что важнее – решать уже вам.

Эти три способа очень хорошо дополняют системы автоматического мониторинга с уведомлением на электронную почту и sms на телефон. Nagios никогда не спит!

Если позволяют ресурсы, то можно организовать службу технической поддержки в своем департаменте и делегировать решение проблем тех.поддержки специально обученным людям. Делегирование полномочий – прекрасная вещь!

Практика. Оперативное исправление ошибок в нерабочее время я организую с помощью дежурного программиста. Я предлагаю самому толковому программисту небольшую прибавку к жалованию в размере 10-15 000 рублей за доступность в режиме 24/7. Выделяется модем и

ноутбук. Организовывать дежурство среди программистов достаточно муторно, да и это будет воспринято как ухудшение условий труда в компании. А так получается, что есть единая точка входа для всех сотрудников компании.

Вывод. Решение задач разработки, тестирования и технической поддержки я стараюсь делегировать своим руководителям групп, ограничиваясь лишь регулярным контролем. Ваши руководители групп – ваши правые руки, поэтому их надо подбирать так, что бы можно было работать по принципу «дал задачу и забыл», зная, что все будет выполнено точно и в срок.

Благодарности

Это был последний пост из цикла заметок «Технический департамент своими руками». В будущем я планирую добавить несколько заметок, например, на тему ведения проектов.

Спасибо всем, кто дочитал до конца.

Выражаю свою особую признательность своим друзьям, которые потратили время, чтобы ознакомиться с первой версией моих заметок, и высказали ценные замечания и предложения:

- Моей жене Ольге;
- Александру Кадычкину;
- Алексею Наумову;
- Андрею Губареву;
- Андрею Михайлову;
- Илье Федорову;
- Максиму Туранскому;
- Наталье Нестеренко;
- Степану Григорьеву;
- Ярославу Сергееву.