

Джон Сильвер: Как управлять неидеальной командой

Денис Тучин

Ведущий инженер i-Sys,

Технический директор AddCoins,

Независимый консультант

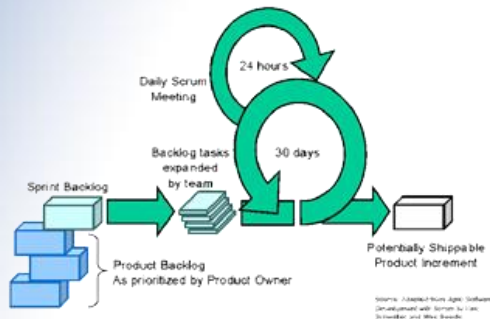


Вопросы, на которые найдем ответы

- Что такое идеальная и неидеальная команда?
- Какие проблемы в управлении неидеальными сотрудниками?
- Как решать эти проблемы?
- Куда двигаться дальше?



Если команда неидеальна, нечего на методологию пенять



AGILE



**Неидеальная
команда**

FAIL

Идеальный сотрудник – кто он?



Второй международный форум аспирантов и студентов по управлению проектами

Идеальный сотрудник – кто он?

- Профессиональный
- Ответственный
- Самостоятельный
- Результат-ориентированный
- Командо-ориентированный
- Коммуникабельный
- Любящий свое дело
- Пунктуальный



Что делать?



Обучить сотрудника

- ⊖ Не каждый сотрудник хочет расти
- ⊖ Не каждый руководитель может стать наставником
- ⊖ Отложенный результат
- ⊕ Меньше затрат на руководство в будущем



Научиться работать с таким какой есть

- ⊕ Применимо для любого адекватного сотрудника
- ⊕ Может почти каждый руководитель
- ⊕ Результат сразу

Проблемы при управлении инженерами



РИ MOSCOW
CHAPTER

KPMG

В ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Второй международный форум аспирантов и студентов по управлению проектами

Проблемы при управлении инженерами

- Срыв сроков
- Технически «нерешаемые» задачи
- Перфекционизм (тяга к правильности)
- Нежелание искать и исправлять ошибки
- Профессиональный жаргон



Срыв сроков

Хороший ТЕХНИЧЕСКИЙ специалист всегда ошибается в оценках сроков:

- Видит только технические составляющие задачи
- Оценивает в идеальных часах
- Не учится на своих ошибках



Видит только технические составляющие задачи

- Уточнение требований
- Развёртывание системы разработки
- **Программирование**
 - Бизнес-логика
 - GUI
 - БД
- Тестирование
- Внедрение/установка



Идеальные часы

- Идеальные часы – время чисто на программирование
- Не учитывают:
 - Коммуникации с коллегами
 - Коммуникации с заказчиком
 - Инфраструктурные сбои
 - Болезни, настроение и пр.



Не учится на своих ошибках

- Это **НЕ ЕГО ОШИБКИ**:
 - Задание неточно сформулировано
 - Его постоянно отвлекали
- Уверен, что его просят об оценке **технической** части задачи в **идеальных** часах
- Он прав. Менеджер – идиот



Панацея – коррекция оценок

- Выявить коэффициент для каждого сотрудника
- При отсутствии данных умножать на π :

$$t_{\text{реал}} = \pi * t_{\text{оцен}}$$

Универсальная формула руководителя проектов

Технически «нерешаемые» задачи

Задачу решить можно, но ...



... нужно переделывать много сделанного ранее



... нужно поступиться принципами «правильного» программирования



Панацея – задачу нужно решить в любом случае

- Задача должна быть решена
- Подойдут ЛЮБЫЕ способы
- Будет дано нужное время



Перфекционизм (тяга к правильности)

Правильное программирование



Решение должно быть общим



Решение должно быть гибким



Правильнее – не всегда дешевле



Расширить частное дешевле, чем сделать сразу общее



Вероятность расширения ВСЕГО функционала крайне низка



Панацея – мотивировать на частное решение

- 💡 Сравнить вероятность расширения и стоимость наиболее общего решения
- 💡 Мотивировать сотрудника на частное решение



Нежелание искать и исправлять ошибки

ИНЖЕНЕР ...

- любит решать **НОВЫЕ** задачи
- любит решать **ТЕХНИЧЕСКИЕ** задачи
- уверен, что у него **всё правильно работает**
- уверен, что сделал **лучшее решение**
ИЗ ВОЗМОЖНЫХ
- **не любит критику**



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Второй международный форум аспирантов и студентов по управлению проектами

Панацея – «пряник» или «кнут»



Убедить, что **не исправляет** ошибки,
а **делает свое творение лучше**



Иначе напомнить, что это **его работа**

Профессиональный жаргон

- Используется по привычки
- Или чтобы пустить пыль в глаза

Панацея – попросить объяснить

- Вам понятно
- Фокус с «пылью» сведется на нет
- Растет вероятность, что в следующий раз **излишних** жаргонизмов будет меньше



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Второй международный форум аспирантов и студентов по управлению проектами

Вместо заключения

Обучить сотрудника

- ⊖ Не каждый сотрудник хочет расти
- ⊖ Не каждый руководитель может стать наставником
- ⊖ Отложенный результат
- ⊖ Может уволиться
- ⊕ **Меньше затрат на руководство в будущем**



Обучение

- Самому
 - Нужно уметь
- Пригласить тренера
 - Быстрый, но временный результат
- Нанять бизнес-ориентированного ведущего инженера
 - Тренер, руководитель и инженер в одном



Рекомендуемые источники

Правила Ашманова 1 и 2

<http://www.ashmanov.com/pap/ashrul.phtml>

<http://www.ashmanov.com/pap/ashrul2>

Блог Дениса Петелина

<http://thetorch.ru/>



Контактные данные

Денис Тучин

Skype: Denis.Tuchin

E-mail: DToochin@rambler.ru

ICQ: 305867845



Второй международный форум аспирантов и студентов по управлению проектами