

# ПРИЛОЖЕНИЕ К АУДИОКНИГЕ

## **Карьера Software Engineering Manager**

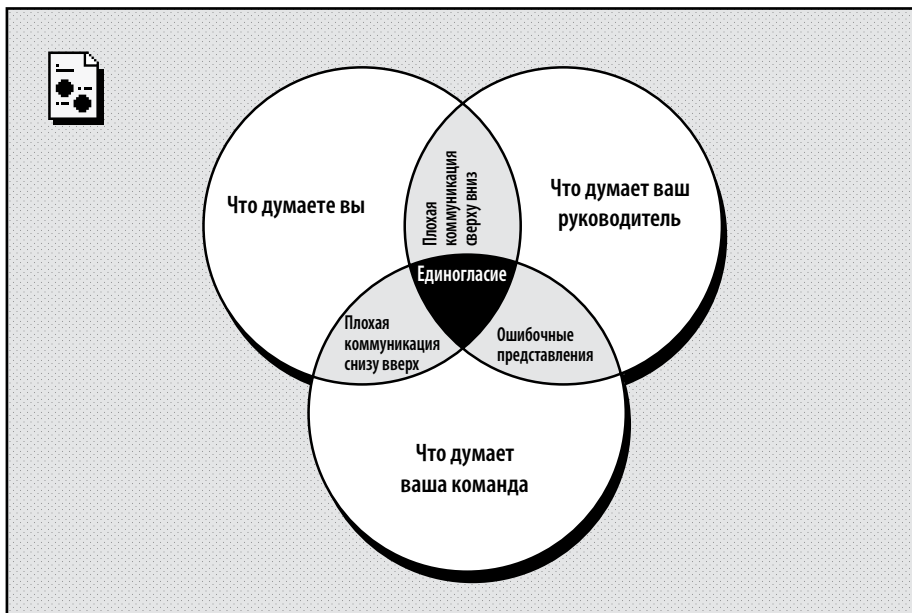
**Эффективное управление командой  
разработчиков ПО**

**Джеймс Стэньер**

*(Приложение содержит таблицы и схемы  
из печатной версии книги)*

# ЧАСТЬ I. ВХОДИМ В КУРС ДЕЛА

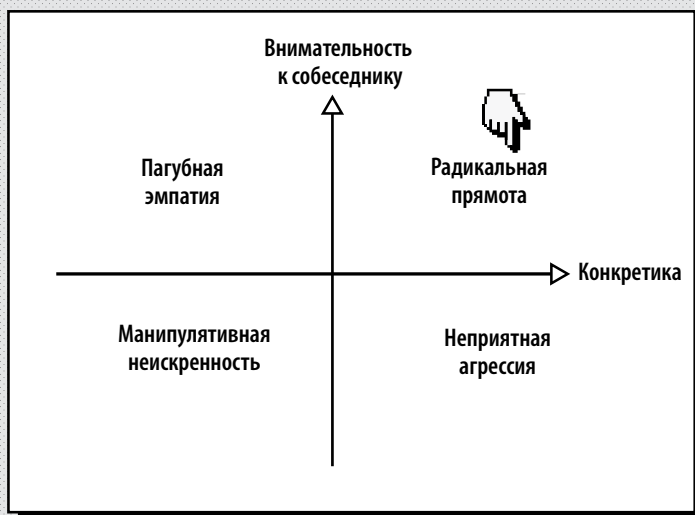
## Создание снимка



# ЧАСТЬ II. РАБОТА С ЛЮДЬМИ

## ГЛАВА 3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЛЮДЬМИ

### Как предоставлять обратную связь



## Шкала делегирования



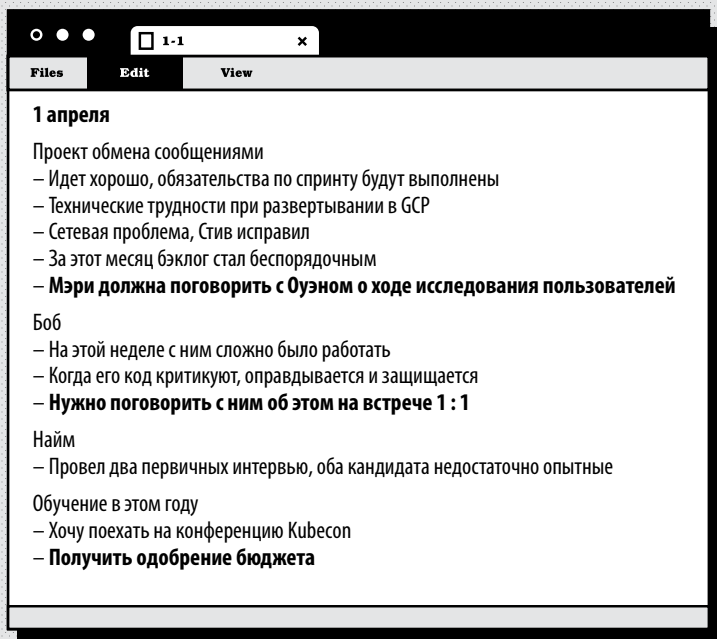
Делегирование

Делегирование отсутствует (вы все делаете сами)	Вы показываете сотруднику, как выполнять задачу	Сотрудник выполняет задачу под вашим руководством	Сотрудник выполняет задачу, а вы регулярно проверяете его работу	Сотрудник выполняет задачу, а вы иногда проверяете его работу	Сотрудник сообщает вам, когда задача выполнена	Полное делегирование (сотрудник все делает сам)
---	---	---	--	---	--	---

Контроль

## ГЛАВА 4. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ВСТРЕЧИ

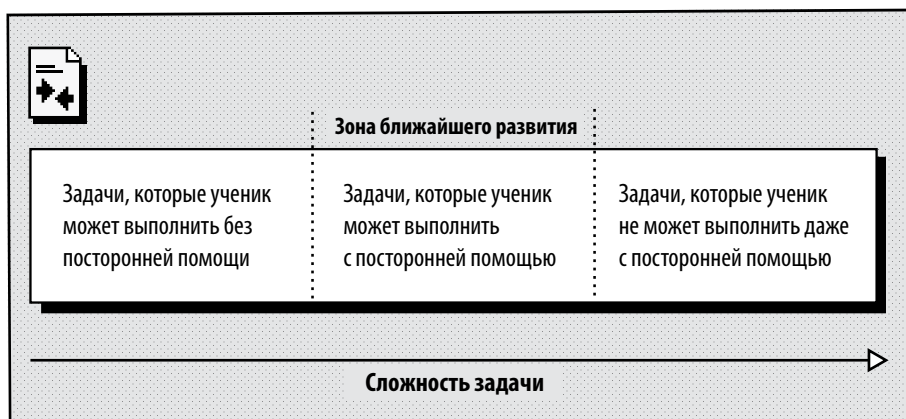
### Как делать заметки и ставить задачи



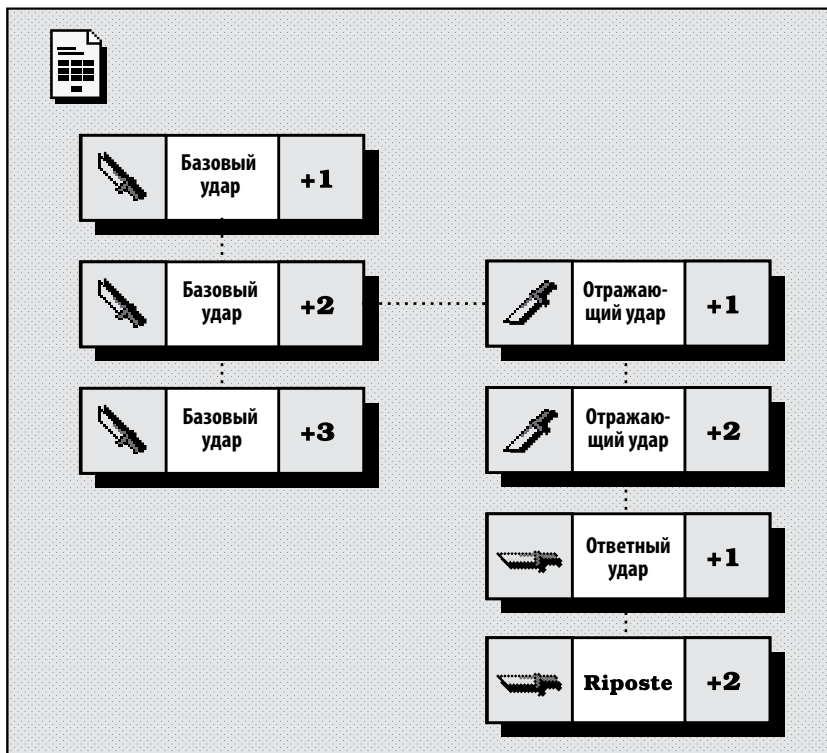
## ГЛАВА 5. КАКАЯ РАБОТА ПОДХОДИТ ЧЕЛОВЕКУ



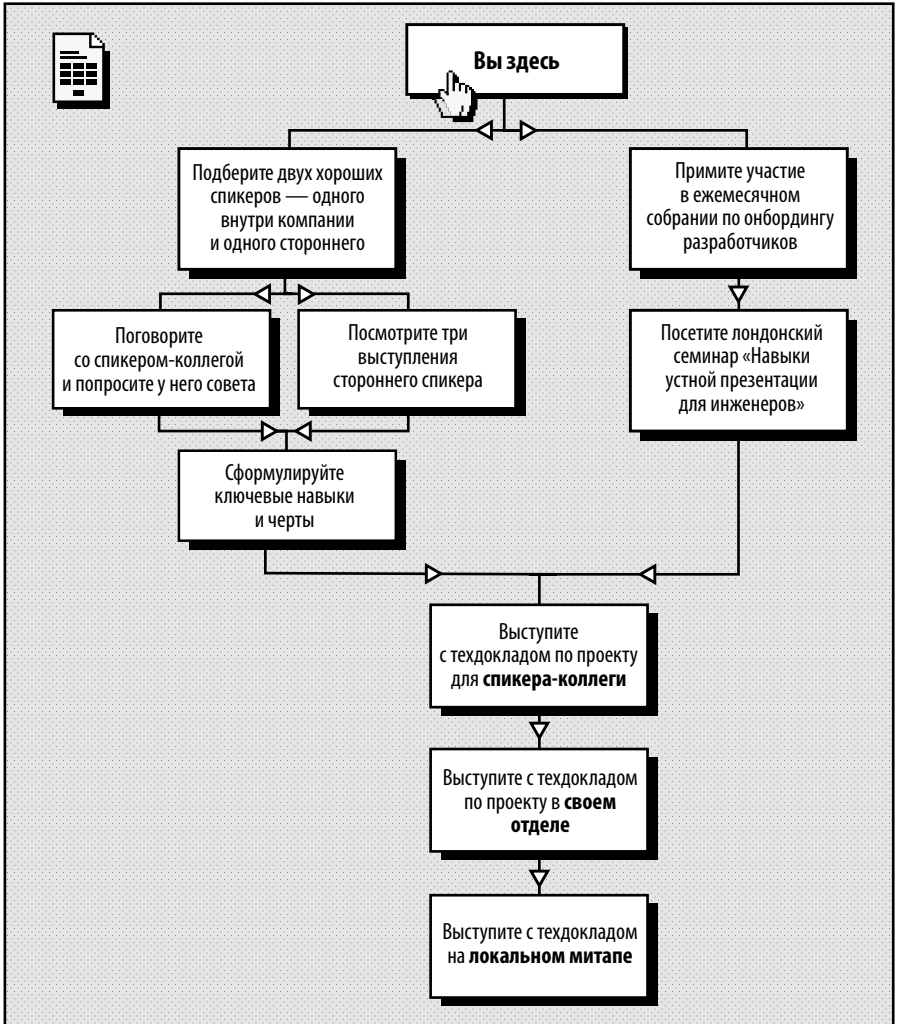
### Зона ближайшего развития



## Ближайшее развитие на уровне карьеры



## Дерево навыков





## ГЛАВА 6. САМОЕ ПРЕКРАСНОЕ ВРЕМЯ ГОДА



Ревью-трекер x							
	A	B	C	D	E	F	G
1	Сотрудники	Джойс	Ианта	Финч	Питер	Алан	Ребекка
2	Доступ к форме предоставлен						
3	Форма заполнена мной						
4	Форма заполнена сотрудником						
5	Отзывы коллег 1						
6	Отзывы коллег 2						
7	Отзывы коллег 3						
8	Отзывы коллег 4						
9	Отзывы коллег 5						
10	Встреча назначена						
11	Отзывы коллег собраны						
12	Цели						

### Сбор обратной связи от коллег



1	Сотрудники	Джойс	Ианта	Финч	Питер	Алан	Ребекка
5	Отзывы коллег 1	Себ	Джин	Элайя	Гарриет	Джон	Себ
6	Отзывы коллег 2	Бертран	Арджия	Гилберт	Ясир	Элайя	Джоди
7	Отзывы коллег 3	Сорен	Джоди	Себ	Элси	Джин	Ясир
8	Отзывы коллег 4	Джоди	Мартин	Ронни	Фаз	Назир	Пэт
9	Отзывы коллег 5	Ясир	Элайя	Рей	Су	Бертран	Эдди
10	Встреча назначена	Да		Да	Да		Да

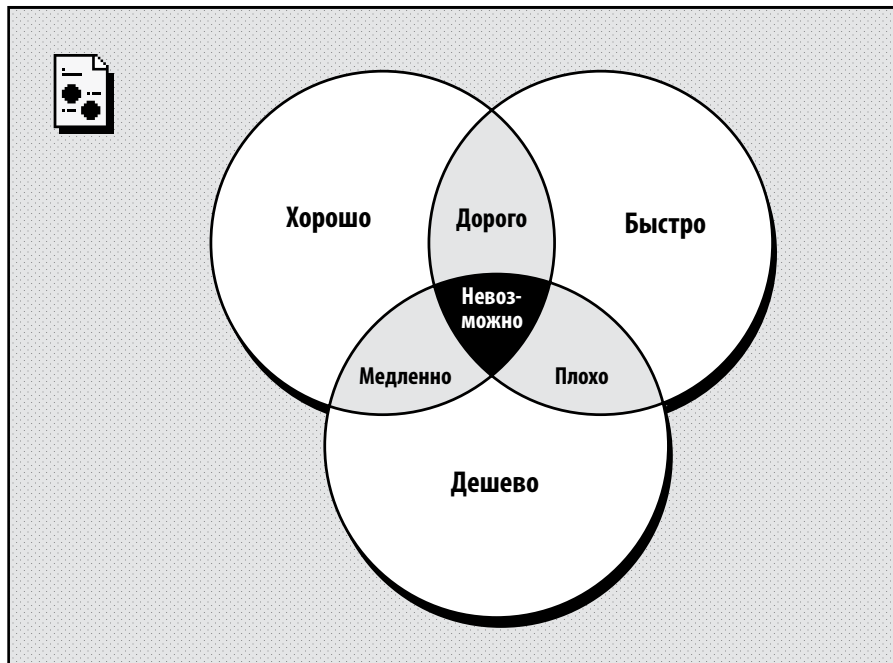
## Письменное ревью



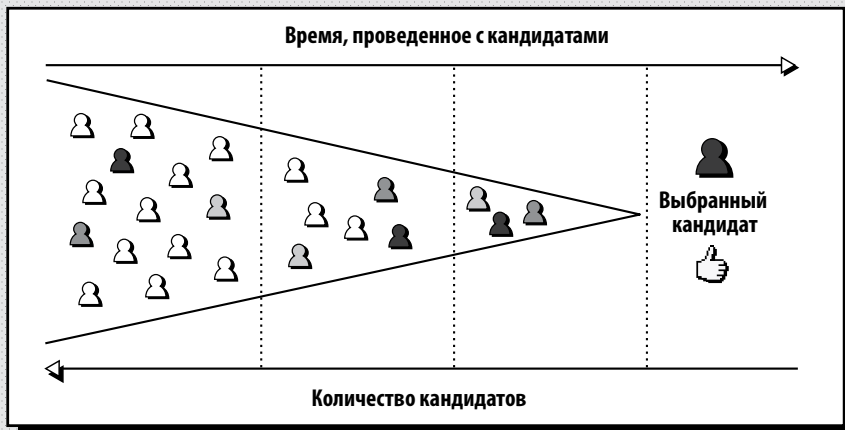
Ревью-трекер x							
	A	B	C	D	E	F	G
1	Сотрудники	Джойс	Ианта	Финч	Питер	Алан	Ребекка
2	Доступ к форме предоставлен	Да	Да	Да	Да	Да	Да
3	Форма заполнена мной	Да	Да	Да	Да	Да	Да
4	Форма заполнена сотрудником	Да	Да	Да	Да	Да	Да
5	Отзывы коллег 1	Себ	Джин	Элайя	Гарриет	Джон	Себ
6	Отзывы коллег 2	Бертран	Арджия	Гилберт	Ясир	Элайя	Джоди
7	Отзывы коллег 3	Сорен	Джоди	Себ	Элси	Джин	Ясир
8	Отзывы коллег 4	Джоди	Мартин	Ронни	Фаз	Назир	Пэт
9	Отзывы коллег 5	Ясир	Элайя	Рей	Су	Бертран	Эдди
10	Встреча назначена	Да	Да	Да	Да	Да	Да
11	Отзывы коллег собраны	Да	Да	Да	Да	Да	Да
12	Цели	Да	Да	Да	Да	Да	Да

## ГЛАВА 7. ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

Опыт — не всегда необходимость

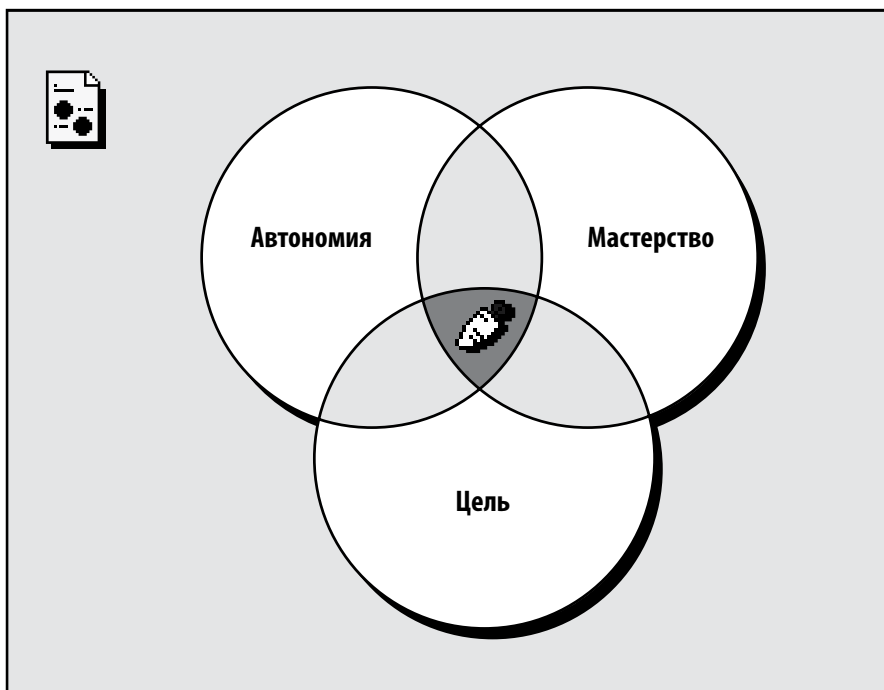
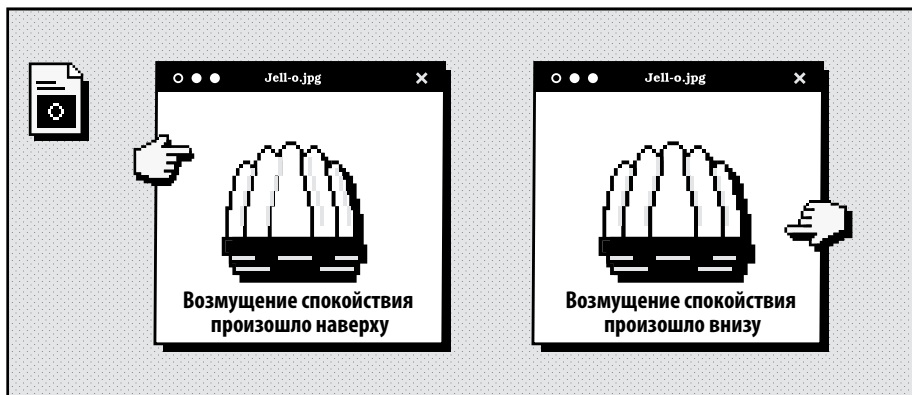


## Подготовка и проведение собеседования

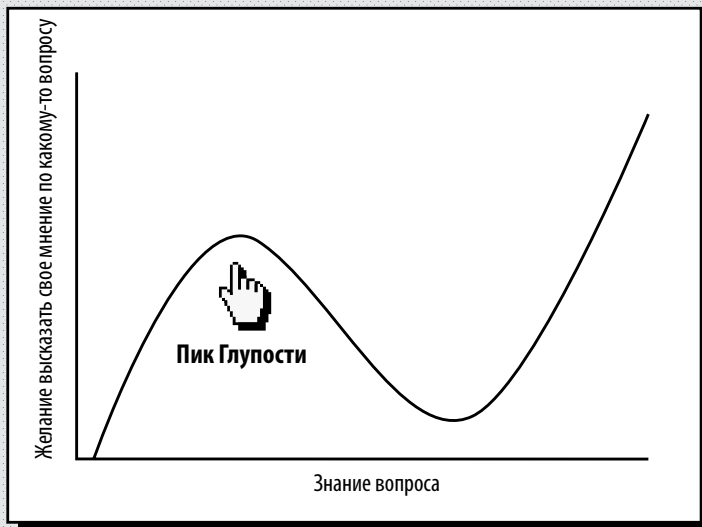


# ЧАСТЬ III. ВЗГЛЯД ШИРЕ

## ГЛАВА 10. ЛЮДИ СЛОЖНЫ




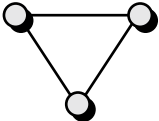
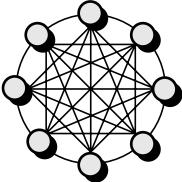

## Эффект Даннинга — Крюгера



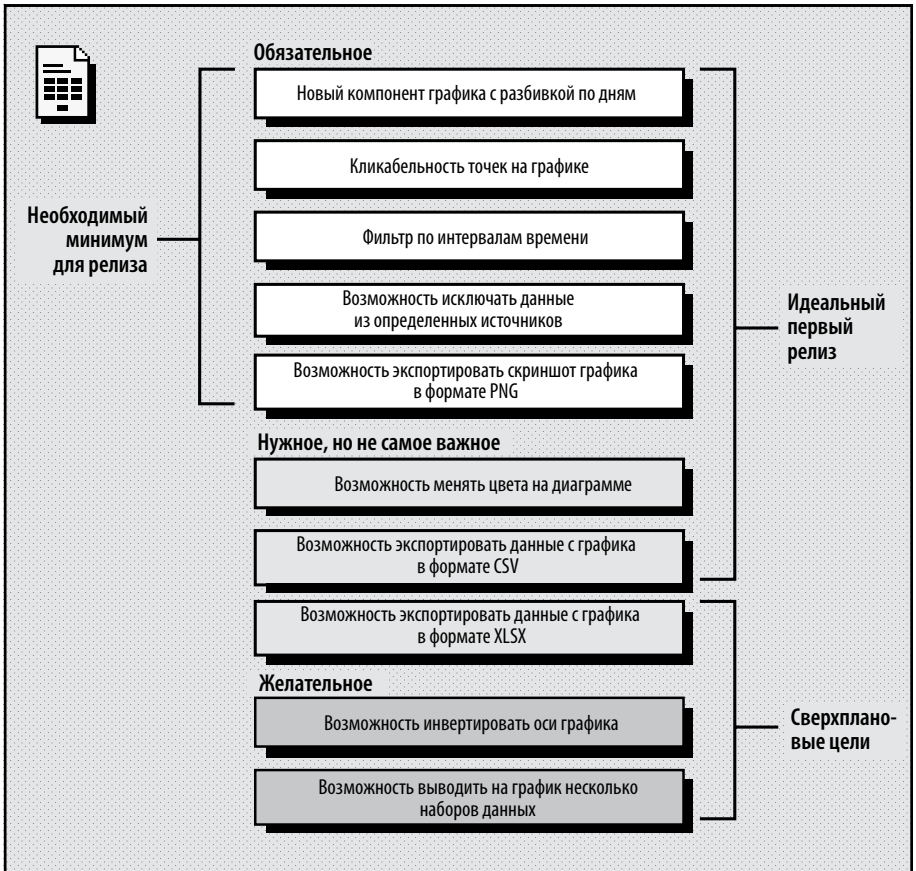
## ГЛАВА 11. ПРОЕКТЫ СЛОЖНЫ

### Дело не в людях, а в продуктивности



		
<p>Максимальное количество каналов коммуникации в компании из трех человек</p>	<p>Максимальное количество каналов коммуникации в компании из восьми человек</p>	<p>Максимальное количество каналов коммуникации в крупной корпорации</p>

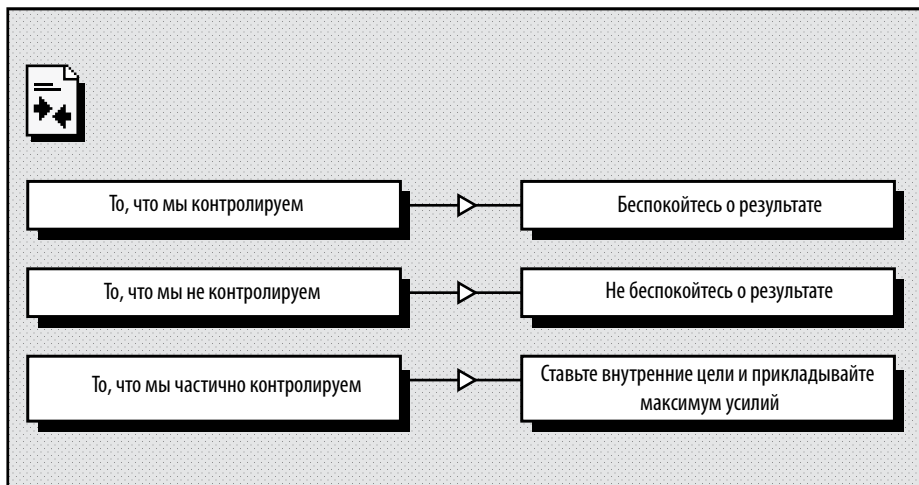
# Метод MoSCoW



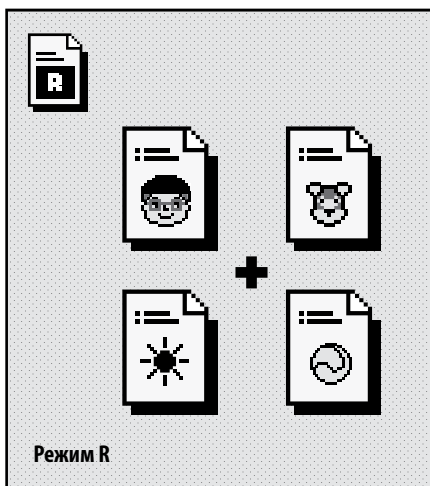
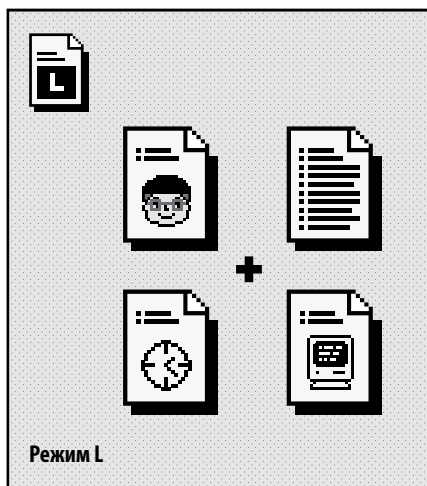


# ГЛАВА 13. ОТПУСКАЯ СИТУАЦИЮ

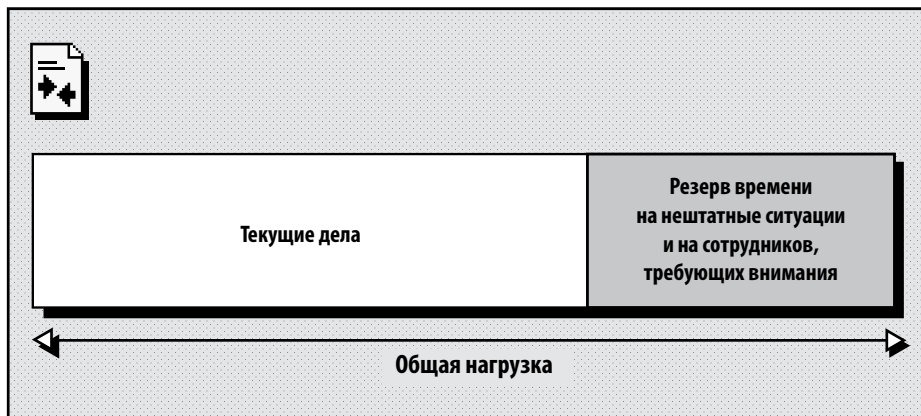
## Трихотомия контроля



## Режимы L и R

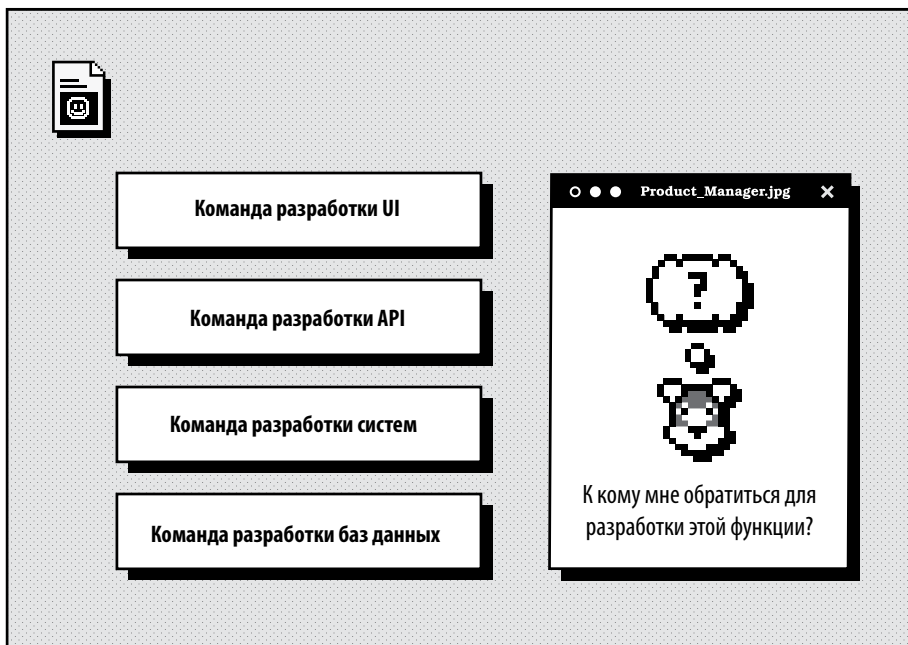


## Планируйте свою рабочую нагрузку с умом

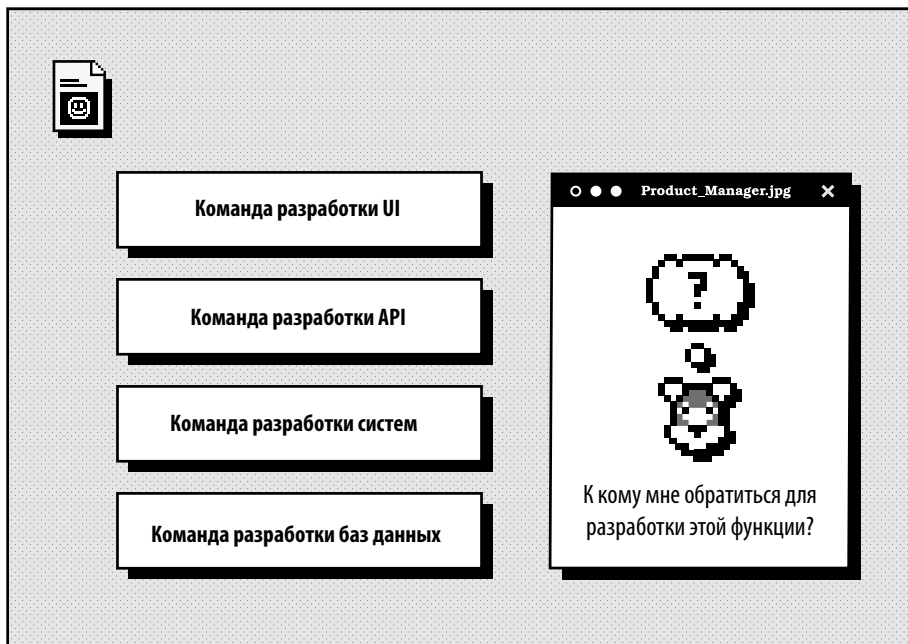


## ГЛАВА 14. ПОРЯДОК В ДОМЕ

### Коммуникация диктует дизайн

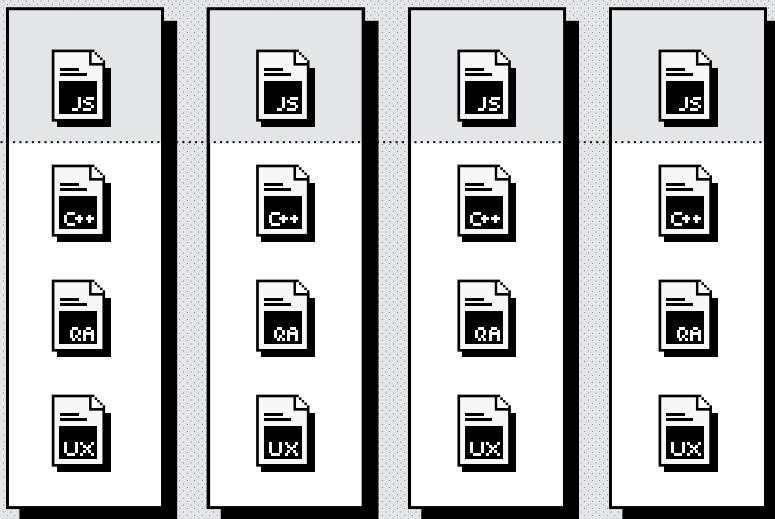


## Преодоление разобщенности путем создания гильдий





### Гильдия JavaScript



Команда разработки функций

Команда разработки функций

Команда разработки функций

Команда разработки функций



	g1	g2	g3	g4
Релизы	○	○	○	○
Процессы	●	○	○	○
Состояние кодовой базы	○	○	○	○
Ценность	○	●	○	○
Скорость	○	○	●	○
Миссия	○	○	○	○
Удовольствие	○	●	○	○
Обучение	○	○	○	○
Поддержка	○	○	○	○
Пешки или игроки	○	○	○	○

- Плохо
- Нейтрально
- Отлично

## ГЛАВА 15. ДВА ПУТИ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

### Таблица карьерного роста

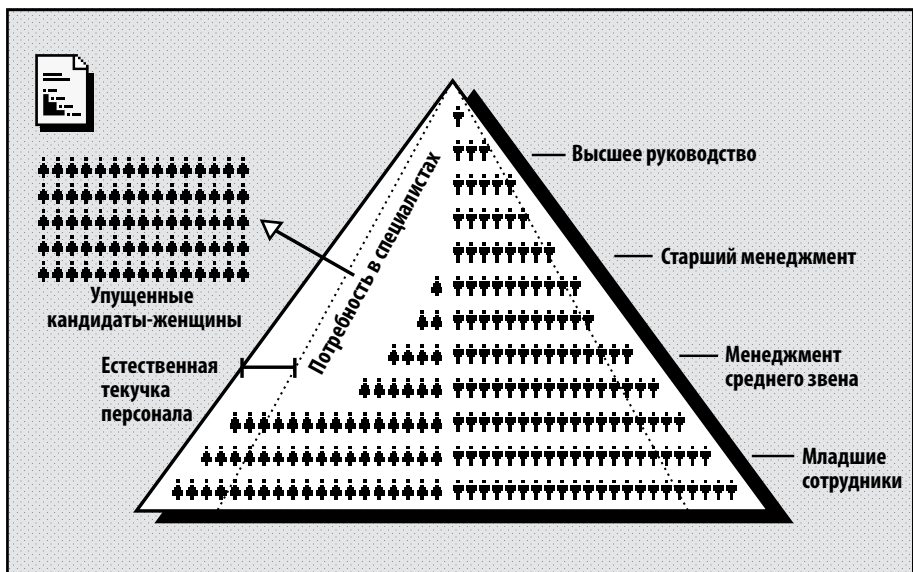
Компетенции	Джуниор-инженер (L1)	Инженер (L2)	Сеньор-инженер (L3)
Профессиональный опыт	Изучал технологии (в учебном заведении или самостоятельно). Опыта работы нет или он небольшой	3–7 лет опыта, включая образование. Имеет опыт работы в команде разработки и понимает, как команды совместно создают и поставляют ПО	Опыт работы 7 лет и выше. Технический эксперт в своей области. Регулярно выполняет задачи в соответствии с техническим заданием (ТЗ) и в срок
Технические знания	Умеет анализировать проблему и предлагать решения. Должен уметь внедрять относительно простые идеи самостоятельно, а более сложные – с помощью более опытных сотрудников. Уделяет достаточно времени как работе над проектами, так и обучению и освоению новых навыков	Хорошо разбирается в выбранном языке и технологической базе, включая умение работать с открытым исходным кодом и фреймворками. Способен освоить новую технологию и обучить ей других. Выполняет большинство задач самостоятельно	Эксперт в различных технологиях. Максимально осведомлен о технических решениях других команд. Выполняет задачу слияния кода в своей команде. Разбирается в ведущих технологиях и последних достижениях в области открытого исходного кода и способствует внедрению инноваций в команде. Делится знаниями с остальными
Менторство	Является менти более опытных сотрудников	Способен стать ментором джуниор-инженера и помочь развить его навыки до своего текущего уровня, чтобы тот стал сильным членом команды	Готов оказывать менторскую помощь сотрудникам из разных технологических сфер. Способен превращать инженеров в экспертов. Отличный наставник
Влияние	Способен налаживать тесные рабочие связи с коллегами	Имеет репутацию надежного исполнителя и технического ментора	Его помощь представляет большую ценность. Другие сотрудники стремятся получить его совет или рекомендации

## Путь менеджера

Компетенции	SEM (L3)	Директор по разработке (L4)	VP по разработке (L5)
Профессиональный опыт	<p>Стал менеджером осознанно. Уже имеет опыт управления или только вступил на этот путь. Компания может предложить обучение и менторство начинающим менеджерам. Обладает отличными техническими навыками и навыками межличностного общения и ведет за собой команду. Эффективно взаимодействует с продакт-менеджерами, инженерами и дизайнерами, чтобы обеспечить успешную реализацию проектов</p>	<p>Имеет опыт управления людьми и командами и опыт выполнения проектов. Руководит инженерным подразделением, возможно, включающим несколько команд (например, отвечает за стратегическую область, техническую функцию или географический регион)</p>	<p>Имеет опыт управления несколькими командами; несет ответственность за стратегическое или техническое направление. Руководит инженерным подразделением, включая многие команды</p>
Влияние	<p>Ведет за собой команду, делегируя полномочия. Сотрудники довольны работой с ним. Делает свою команду лучше. Оказывает влияние благодаря развитым навыкам коммуникации и техническим знаниям</p>	<p>Влияет на всех сотрудников своего подразделения. Обеспечивает эффективность команды и высокое качество работы над проектом. Участвует в обсуждении направлений работы, касающихся технологий и продукта. Совместно с VP по разработке формирует стратегию подразделения</p>	<p>Оказывает как внешнее, так и внутреннее влияние на отдел. Обеспечивает эффективность команды и высокое качество работы над проектом. Участвует в обсуждении направлений работы, касающихся технологий и продукта. Ключевой стейкхолдер в вопросах организации работы и расстановки приоритетов в отделе</p>

Компетенции	SEM (L3)	Директор по разработке (L4)	VP по разработке (L5)
Эффективность	Эффективно делегирует полномочия внутри команды. Знает, что общий результат всегда важнее его собственного. Обсуждает расстановку приоритетов в целях большей эффективности. Хорошие навыки тайм-менеджмента	Использует свои команды для эффективного делегирования задач. Участвует в обсуждении и принимает решения о том, что необходимо делать, чтобы стать лучшим подразделением. Работает главным образом над ключевыми вопросами	Опираясь на компетенции директора по разработке, контролирует результаты всего подразделения. Тесно сотрудничает с персоналом, чтобы обсудить, расставить приоритеты и выбрать оптимальный путь продвижения

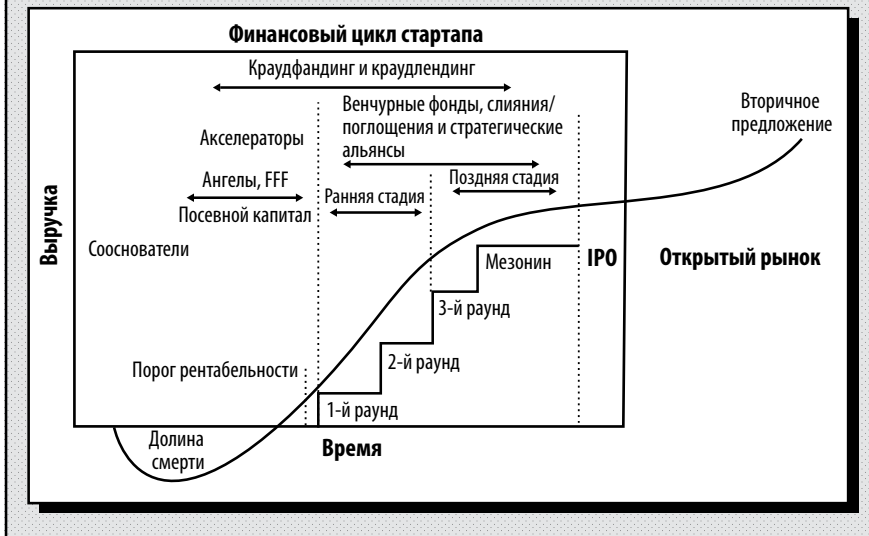
## ГЛАВА 16. СОВРЕМЕННОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО ВОПРОСЫ КУЛЬТУРЫ



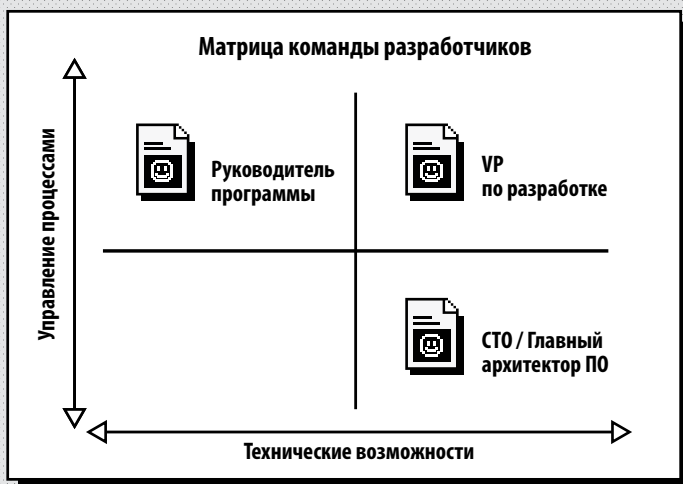


# ГЛАВА 17. СТАРТАПЫ

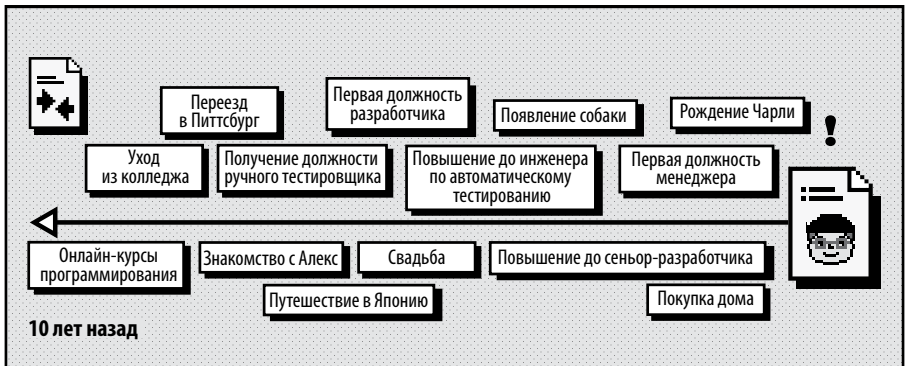
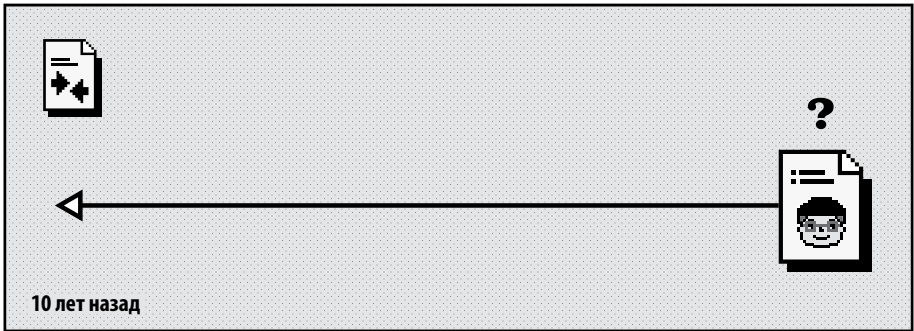
## Возможности для менеджеров



## Стать менеджером номер один



## Как вы сюда попали?



## Оценка компетенций

Компетенция	Текущий уровень
Технические знания	L3
Менторство	L2
Влияние	L2
Разрешение конфликтов	L3
Коммуникация	L2
Результат	L2

## Создание бэклога навыков



### Нужно сделать

**Посетить локальный митап менеджеров-разработчиков**  
Влияние, коммуникация

**Успешно пройти перформанс-ревью**

### В процессе

**Раз в неделю делегировать хотя бы одну задачу, которую я обычно выполняю самостоятельно**

Результат

**В конце каждой недели оценивать сотрудников, высказывая похвалу или критику за проделанную работу**

Коммуникация, менторство

**Получить обратную связь от коллег методом 360 градусов и затем в конце года сравнить результаты**

### Выполнено

**Вступить в группу менеджеров в Slack**  
Коммуникация

**Подписаться на 25 менеджеров-разработчиков в твиттере**  
Влияние