

Друзья! Всем, кто приобрел эту книгу, мы дарим полгода бесплатной работы в лучшем персональном планировщике задач SingularityApp. Вы экономите 1000 рублей. Чтобы узнать, как получить подарок — переходите по ссылке <https://singularity-app.com/pmbook/> или QR-коду



СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
----------------	---

ЧАСТЬ 1. КАРТИНА МИРА DIGITAL-ПРОЕКТА. ТОНКОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ В IT

1.1 Картина мира digital-проекта	15
1.2 Делегирование	27
1.3 Уровни делегирования	37
1.4 SMART-делегирование	39
1.5 Постановка задач на рисерч	41
1.6 Фальшивые автобусные остановки. Тонкое искусство контрольных точек	43
1.7 Ошибки делегирования	45
1.8 Правила письменной контрацепции. Как ставить задачи, не убив друг друга	48
1.9. Семь простых истин из авиации о делегировании и контроле ..	57
1.10 Для тренировки	61
Литература	61
Пояснения	62

ЧАСТЬ 2. ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ: КАК РАЗВИВАТЬ ЕЕ У СЕБЯ И СВОИХ СОТРУДНИКОВ

2.1 Сколько программистов нужно, чтобы выкопать яму?	64
2.2 Требовательность	66
2.3 Механизм власти	68
2.4 Нормальная эксплуатация и мозгоклюйство	81
2.5 Когнитивные искажения у дизайнеров и программистов	86
2.6 Для тренировки	94
Литература	95
Пояснения	95

ЧАСТЬ 3. ПЯТИМИНУТНЫЙ SCRUM

3.1 Схема Scrum. Артефакты. Роли. Процедуры	98
3.2 Внедряем!	104
3.3 Подготовка и планирование спринта	105

Содержание	3
------------------	---

3.4	Planning Poker	108
3.5	Стендапы. Burn Down Chart	109
3.6	Стратегии тестирования	111
3.7	Демонстрация продукта. Завершение спринта	113
3.8	Ретроспективы. Бородачи тоже плачут	115
3.9	Канбан. Когда лучше, чем Scrum	123
3.10	Куда дели менеджера	123
3.11	Аналитика, дизайн, разработка — параллельно	125
3.12	Документация	126
3.13	Метод красной рамки	128
3.14	Потому что Карго-культ!	129
3.15	Для тренировки	131
	Литература	132
	Пояснения	132
ЧАСТЬ 4. АНАЛИТИКА И ПРОДУКТОВЫЕ ТЕХНИКИ		134
4.1	Цель аналитики digital-проектов	135
4.2	Агрегация требований в заказной разработке	138
4.3	Продуктовые техники	184
4.4	Юнит-экономика без перелома головы	199
4.5	Техники скоринга и приоритизации бэклогов	208
4.6	UML. Самые нужные диаграммы	236
4.7	Собираем все вместе	246
4.8	Для тренировки	248
	Литература	248
	Пояснения	250
ЧАСТЬ 5. ДЕКОМПОЗИЦИЯ, ОЦЕНКА, СМЕТЫ, СЕТЕВЫЕ ГРАФИКИ, ИЛИ КАК ДАВАТЬ ПРОГНОЗЫ		252
5.1	Как дать адекватную оценку времени, когда неопределенность бьет по башке	252
5.2	Три уровня декомпозиции	268
5.3	Декомпозиция декомпозиции, или откуда эта хрень на странице?	271
5.4	Подготовка вилочных и точных смет	277
5.5	Экспресс-версия диаграммы Ганта	291
5.6	Сетевые графики PERT	295

5.7 Обзор программного обеспечения для сетевых графиков и диаграмм Ганта	298
5.8 Что делать, если проект нетиповой	303
5.9 Метод освоенного объема	306
5.10 Два типа людей. Итоги	311
5.11 Для тренировки	313
Литература	313
Пояснения	313

ЧАСТЬ 6. ДИЗАЙН. УПРАВЛЯЕМЫЙ КРЕАТИВ 315

6.1 Артефакты дизайна. Краткий справочник по применению	316
6.2 О креативности	320
6.3 Будничная сакральность	320
6.4 Качество дизайна	322
6.5 Управляемость и креативность. Самодвижение. Устойчивость по предсказуемости	328
6.6 Бегунок креативности	333
6.7 Этапы линейного дизайн-процесса	339
6.8 Где сидит дизайнер, или Модели организации дизайн-команд	385
6.9 Стратегии параллельной работы	390
6.10 Agile + UX. Дизайн-спринты	403
6.11 Строим дизайн-команду	419
6.12 Data Driven Design: Как использовать данные в дизайне и можно ли переложить ответственность за красоту в макетах на цифры	423
6.13 Лайфхаки, вопросы и ответы	434
6.14 Для тренировки	448
Литература	448
Пояснения	449

ЧАСТЬ 7. СТРОИМ И РАЗВИВАЕМ КОМАНДУ 452

7.1 Анатомия командообразования	452
7.2 Три способа постановки целей	477
7.3 Добавить ясностей, по Сунь-цзы	479
7.4 А было бы нефигово!	480
7.5 Ритуалы, предметы, удаленка	481
7.6 KPI, или пособие по командному самоубийству	482

7.7 Object Key Result (OKR) для синхронизации целей всех уровней	490
7.8 Agile и целеполагание. Фокусируем команды на цели	496
7.9 Карты компетенций. Аттестации и чеки. Ясный карьерный трек сотрудника	498
7.10 360	500
7.11 Один на один	501
7.12 Разбор полетов	502
7.13 Обратная связь	502
7.14 Стратегические сессии	515
7.15 Профилактика эмоциональных выгораний	517
7.16 Геймификация. Тюнинг. Корпоративная культура	541
7.17 Домашнее задание	554
Литература	555
Пояснения	556

ЧАСТЬ 8. ВРЕМЯ И ЭНЕРГИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ. ЭТЮДЫ 557

Этюд #1. Микропереключения контекстов	560
Этюд #2. Пушинки	560
Этюд #3. Период полураспада информации	561
Этюд #4. Грыжа	562
Этюд #5. Причины или Следствия?	562
Этюд #6. Лучший менеджер свободного острова	564
Этюд #7. Про ПМ, У Которого Много Проектов	565
Этюд #8. Уведомления, чаты, почты... ..	566
Этюд #9. Перфекционизм, сроки, планы	566
Этюд #10. Тендерное	567
Этюд #11. Супер-базовый навык	567
Этюд #12. Сковорода	567
Этюд #13 Золотые слова руководителя	567
Этюд #14 Динамично развивающееся digital-агентство	568
Этюд #15 Не продолбать момент!	568
Этюд #16 Социалочки	569
Этюд #17 Хаос-Порядок-Хаос. Синусоида	570
Этюд #18 Скорость притирки. Переводи непереводи	570
Этюд #19 Типовые задачи	571
Этюд #20 Невозможные задачи	572

Этюд #21 Заваленные сигналы или делегирование задач самим себе	573
Заключение. RIGOR	573
Литература	574

ЧАСТЬ 9. СТРАТЕГИИ ЗАКАЗНОЙ И ПРОДУКТОВОЙ РАЗРАБОТКИ 575

9.1 Заказная или продуктовая команды?	576
9.2 Digital как услуга	582
9.3 Организация работы технической поддержки в заказной разработке	598
9.4 Тактика организации in-house-команды	617
Литература	619
Пояснения	620

ЧАСТЬ 10. ИНТЕГРАЦИЯ. РИСКИ И НЕМНОГО РЕАЛЬНОСТИ 621

10.1 Почему не хватает штатных интеграций?	623
10.2 Человеческий фактор	623
10.3 Рабочая группа	631
10.4 Организуйте итерации обсуждений	632
10.5 Формат данных	632
10.6 Интеграционный протокол	639
Пояснения	648

ЧАСТЬ 11. РАБОТА С ФАКАПАМИ 649

11.1 Ретроспективы	650
11.2 Восемь сортов муды в digital-компании	652
11.3 Хвостовые риски в digital-проектах	660
11.4 Алгоритм разбора проблем	666
11.5 Риск-менеджмент. Лженаука?	668
11.6 Заключение	674
11.7 Домашнее задание	674
Литература	674
Пояснения	675

ЧАСТЬ 12. ОСНОВЫ ТЕХНИЧЕСКОЙ ГРАМОТНОСТИ 676

12.1 Язык отрасли	676
12.2 Как работает интернет	678

12.3	Языки программирования и фреймворки	683
12.4	Хостинг. Серверное хозяйство	688
12.5	Скорость загрузки	705
12.6	Системы контроля версий	711
12.7	Адаптивные и мобильные сайты	714
12.8	Мобильная разработка	719
12.9	Интеграция со всякой всячиной	722
12.10	Заключение	724
12.11	Домашние задания	725
	Пояснения	725
	Заключение	728
	Благодарности	729
	Об авторе	730
	 ПРИЛОЖЕНИЕ. КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ DIGITAL-ПРОЕКТОВ	 731

ВВЕДЕНИЕ

Что нужно, чтобы стать руководителем digital-проектов или руководителем продукта в IT? Уж точно не классическое вузовское образование (хотя без него будет трудно). На пути к должности руководителя вы потратите огромное количество времени на практику, не раз набьете шишки и столкнетесь с факапами, прольете немало пота, крови и слез, вложите в это много труда. Но самое главное — приготовьтесь каждый день ставить свою шкуру на кон. Потому что руководитель проектов и продуктов отвечает за свое детище, как никто в команде. И делает все то, что нельзя делегировать.

Вас к такому не готовили

Почти 20 лет я руковожу студией разработки и не один год провожу стажировки для студентов. Статистика печальна: востребованных специалистов для управления проектами и продуктами в вузах, увы, не готовят. Поэтому мне приходится отсматривать десятки претендентов на стажировку и отсеивать тех, кто хочет халявы в роли ничего не делающего надзирателя или легких денег (проджекты же много зарабатывают, правда?). Но те, кого я беру на стажировку — счастливики. Потому что они моментально погружаются в рабочую атмосферу. Сразу вникают в процессы, самостоятельно делают аналитику, продумывают структуру проектов (пусть и не существующих в реальности), ведут их от начала и до конца, наступают на грабли, совершают ошибки. Сразу — действительно учатся. И даже если в дальнейшем наши пути расходятся, ребята уходят счастливыми и окрыленными.

Но что делать, если у вас за плечами нет такой стажировки, а вы хотите быть руководителем продукта или проекта? Или, возможно, уже им стали, но что-то постоянно не клеится: сроки срываются, команда косячит, и вам опять надо это разгрести в стопятьсотый раз? Знакомо? Знакомо. Нет, можно, конечно, уволиться и начать все сначала. Но собственные системные ошибки догонят где угодно — потому что от себя не убежишь.

На должность руководителей проектов я собеседовал множество раз, и это были самые разные люди. Одни работали в каких-нибудь госзакупках, другие — в прошлом были инженерами, но доросли до руководящих позиций, третьи — менеджерили команду в банке или вообще были маркетологами. Меня мало интересует опыт из резюме — он вряд ли расскажет о том, способен ли человек решать проблемы здесь и сейчас или нет. И уж точно не покажет, насколько крутой из него переговорщик и справится ли он с интеграцией на проекте. Меня больше интересуют навыки — те самые Soft Skills, о которых мы будем говорить в этой книге. И которых часто не хватает многим, и не только в IT-среде.

Кто виноват и что делать

Хорошая новость: вы не виноваты в том, что на старте в профессию не обладали огромным багажом знаний и что даже многолетний опыт не спас вас от ошибок. Так уж повелось, что в классических учебных заведениях необходимую информацию почти не дают, а на предыдущих местах работы редко удается прокачать все нужные скиллы.

Но есть и плохая новость: вы в ответе за то, что все так, как есть. Сейчас вы должны решить, что делать дальше: учиться или продолжать слепо ходить по старым дорожкам в надежде получить другой результат.

Если выбираете второй путь — ставьте книгу обратно на полку, диалога у нас не получится. Если все-таки первый — то придется потрудиться. Но оно того стоит.

В digital все крутится вокруг всего двух компетенций: технологии и коммуникации. Hard Skills & Soft Skills. Если проседают коммуникации, руководитель сможет завалить проект, сделанный сильной технической командой. И наоборот: позитивный и энергичный менеджер, который умеет договариваться — вытянет слабый проект и сделает так, что заказчик попросит еще. Технологии же нужны, чтобы общаться с командой и заказчиками на уровне эксперта.

Что вам точно понадобится?

- ▶ Честность. На уровне «пацан — сказал, пацан — сделал». Без этого с человеком, по-моему, вообще нельзя иметь дел.
- ▶ Интеллект. В первую очередь — системное мышление.
- ▶ Зрелость. Готовность брать на себя ответственность.
- ▶ Позитив и энтузиазм. Если менеджер по натуре депрессивен, и у него на лице написано: «Господи, когда же это все дерьмо закончится» — не стоит ожидать, что команда радостно подхватит знамя и с криками «Эге-гей! Дерьмо! Кончайся!» побежит делать проект.
- ▶ Внимание к мелочам. Большие проблемы вырастают из мелочей, которые проглядели на старте работ. Или заметили, но решили, что они никак не повлияют на будущее. Мелочи ничего не прощают большому.
- ▶ Готовность незамедлительно действовать.
- ▶ Требовательность. Умение пойти на конфликт, если что-то сделано плохо, отстаивать свои интересы и интересы дела.

Вообще, путь менеджера — это трудный путь. В нем много сложностей и много работы над собой, характером, привычками. А это больно. Приходится нести ответственность не только за себя, но и за других, и за весь проект. Отвечать за чужие косяки. Двойные неприятности.

Зато это очень интересный путь, интересная судьба. Практически бесконечные возможности как для горизонтального роста, так и для вертикального, если он вдруг вам понадобится. Хорошо платят. Вы приобретаете чертовски полезные навыки для повседневной жизни. И это определенная степень свободы, умение владеть собой. И еще — вы будете востребованы, и скучно точно не будет. Но это — если оно вам действительно надо. А раз уж вы держите в руках эту книгу, хочется надеяться, что это так.

Что вас ждет в этой книге

В 2017-м году мы в студии создали обучающий курс на Skillbox «Руководитель digital-проектов», который был одним из первых на рынке по этой теме. За 4 года существования его прошли сотни студентов.

И каждый из них хотел бы иметь под рукой инструмент, на который всегда можно положиться в сложной и неоднозначной ситуации.

Цель — дать этот инструмент тем, кто только собирается в профессию руководителя проекта или руководителя продукта, и тем, кто уже в ней работает и развивается, но испытывает сложности. Можно сказать, это настольное практическое руководство для проджектов и продактов, которым приходится либо заказывать digital-услуги на стороне, либо управлять своим собственным digital-производством.

Почему книга сразу и для проджектов, и для продактов? Потому что в небольших проектах эти роли часто выполняет один человек. Project Manager (диджитал-продюсер, РМ, менеджер, руководитель проектов — зовите, как хотите) — специалист, который своей шкурой отвечает за проект и несет ответственность за то, чтобы в процессе работы ни одно животное не пострадало. Графики, сроки, команда, бюджеты, релизы, качество — вот что в фокусе. Product Manager — это, скорее, про маркетинг, стратегию, приоритеты, трафик, сегменты, конкурентов.

Но работы полно и там, и там. Более того, хороший руководитель проекта должен владеть продуктовыми техниками, чтобы лучше понимать потребности бизнеса. А хороший руководитель продукта должен вырасти из руководителя проектов, чтобы понимать возможности и ограничения своей команды и иметь адекватную картину мира. Именно поэтому в этой книге есть техники для обеих специальностей.

В ней также найдутся ответы на те непростые вопросы, с которыми сталкиваются начинающие и уже опытные менеджеры проектов и продуктов ежедневно:

- ▶ как общаться с подчиненными, чтобы не быть в их глазах мямлей или деспотом;
- ▶ как грамотно делегировать и что придется в себе искоренять, чтобы это уметь;
- ▶ почему Scrum — все еще передовой фреймворк для разработки проектов и продуктов в digital и как его внедрить в свою команду;
- ▶ как и с помощью каких инструментов проводить аналитику перед стартом проекта, чтобы в процессе разработки не случилось неприятных сюрпризов;
- ▶ что такое декомпозиция, зачем она нужна на проекте и как грамотно составлять сметы, чтобы потом не было мучительно больно и стыдно перед заказчиком;

- ▶ как управлять творческими сотрудниками и креативным процессом без магии, шантажа и подкупа;
- ▶ как строить команду, чтобы людям хотелось приходить на работу и расти профессионально;
- ▶ как распределять собственное время менеджера эффективно и при этом не выгореть и не уехать в бессрочный отпуск;
- ▶ что лучше: собственная команда или аутсорс и как быть с тех-поддержкой;
- ▶ как не плодить бюрократию, но при этом четко оформить процесс разработки документально;
- ▶ как интегрировать сайты и продукты с внешними сервисами и системами без моря слез;
- ▶ что делать, если все пошло не по плану и случился факап на проекте;
- ▶ и как, черт побери, понять все то, что ежедневно говорит тебе команда на своем айтишном языке.

Полистайте содержание. Посмотрите главы. Загляните в задания после каждого блока. Если есть сомнения — поставьте, где взяли. Не поможет. Особенно, если не планируете постоянно практиковаться. В книге, конечно, есть забавные истории, примеры, кейсы, чек-листы и шаблоны, которые можно брать и сразу применять. Но это — инструмент, а им нужно пользоваться!

ЧАСТЬ 1



КАРТИНА МИРА DIGITAL-ПРОЕКТА. ТОНКОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ В IT

Возьмем такую задачку: **довести сайт до ума.**

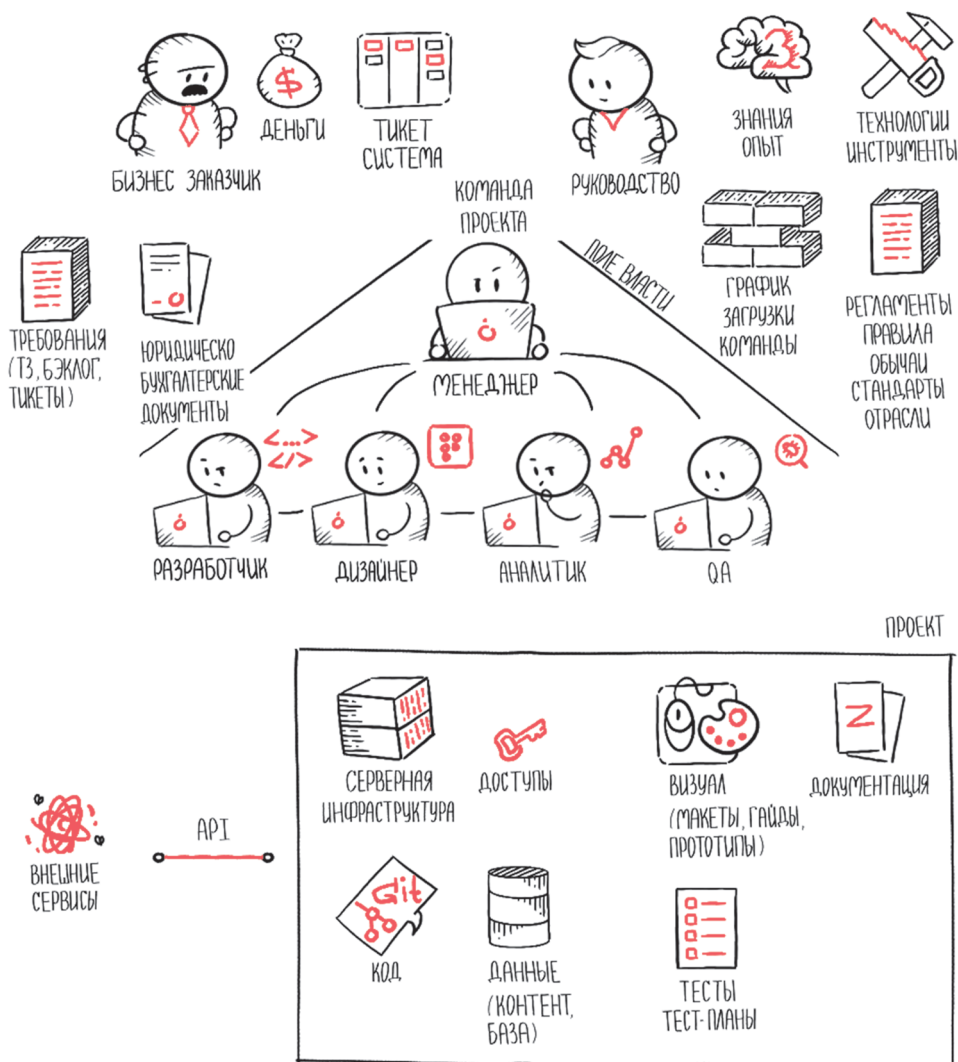
Нет, я не пошутил с формулировкой. Таких задач — доделать за предыдущими разработчиками — на фриланс-биржах пруд пруди. И несчастные сотрудники в них периодически вляпываются. Допустим, вы — менеджер, у вас микрокоманда: дизайнер, программист, аналитик, тестировщик. С которыми вы раньше не работали. И есть еще бизнес-заказчик, нешибко разбирающийся в digital-премудростях, но уже почему-то раздраженный. Он эту карусель оплачивает, если его устроит цена и качество. Понятно, что его в первую очередь интересуют деньги и сроки. Ваши действия?

Правильно: бежать!

А что нас смущает? Запредельная степень неопределенности? Тухлая перспектива? Неуверенность в команде? Непонятки с оплатой? Неадекватный заказчик? Поехали, потом заведешься? Гарантированный геморрой при негарантированном результате?

Давайте мысленно представим, как выглядит картина мира digital-проекта и сколько возни тут вырисовывается.

1.1 КАРТИНА МИРА DIGITAL-ПРОЕКТА



Итак, в нашей минимальной картине мира сразу получается куча объектов. И с каждым из них много возни и неопределенности. Объекты связаны, влияют друг на друга, за всеми приходится следить и что-то корректировать. Давайте разбираться, пока поверхностно, потом пойдем в дебри.



Заказчик. Бывают два типа заказчиков. Внутренний, когда разработка идет in-house. И внешний, когда проект разрабатывается на заказ.

Заказчик может быть чертовски сложно устроен: не один человек, а группа (с противоречивыми интересами, требованиями к проекту и даже конфликтами). А еще бывают скрытые агенты влияния, например, у заказчика — жена, с которой он советуется, и ее мнение в итоге будет определять эстетическую сторону проекта. Но вы об этом не узнаете.

У заказчика определяющая роль. Он формирует концепцию проекта, приоритеты, финансирует весь карнавал. От него зависит все: что бы вы как менеджер ни делали, всегда остается шанс упереться в стенку на той стороне. Именно заказчик определяет степень успешности проекта. Подробнее о работе с заказчиком поговорим в главе 9.



Деньги. Энергия проекта, без них ничего не получится. Даже если это фановые, волонтерские проекты в свободное время или проекты за долю в будущих прибылях. Тогда деньги не присутствуют в явном виде — источником может стать сама команда. Классика провала: два друга пилили проект вместе по вечерам, а потом один женился и взял кредит. И все, приоритеты поменялись, разошлись дорожки...

Различают два ключевых формата работы. Time & Material — оплачивается время, затраченное командой, в таком случае задачи можно менять как угодно. И Fixed Price — цена и задачи оговариваются на берегу. У обоих вариантов есть как плюсы, так и минусы. Time & Material переносит риски на заказчика, но работу можно организовать быстрее и гибче. Fixed Price — заставляет разработчика зашивать риски и подстраховку в смету, лишает гибкости и снижает скорость выпуска функций из-за процедуры согласования бюджета, но яснее воспринимается клиентом. Существуют также гибридные модели.