



17.12.23 - Проектная работа. Дьяков Герман. Delivery Manager

Построить отдел. Какие проблемы?

Проблема оценки

Проблема метрик и контроля эффективности

Проблема отсутствия коммуникаций

Проблема отсутствия или непрозрачности процессов

Проблема непредсказуемости кризисов

Решения

Какие шаги будем делать?

1. Аудит окружения, сотрудников, команд и портфеля
2. Целеполагание как часть регулярно обновляемой системы
3. Определение положения отдела в оргструктуре компании
4. Процессный подход
5. Внедрение ТОС
6. Технический аудит
7. Разработка метрик эффективности отдела и Delivery Manager'a
8. Формирование структур отдела, вертикали власти и команд
9. Выбор методологии для каждого проекта

10. Запуск сбора метрик

11. Процесс контроля эффективности

12. Формирование системы грейдов

13. Поддержка hr-бренда компании

Какие регулярные мероприятия будем проводить?

Пошаговый аудит

Согласование ключевых целей для Delivery Manager'a

Проработка всех новых проектов по ТОС

Контроль KPI для сотрудников и команд

Карта компетенций отдела

Отслеживание проектного статуса

Регулярный пересмотр мотивации для РМ и Тимлидов

Работа с командообразованием

Проработка ИПР для каждого сотрудника в отделе

Регулярное отслеживание лояльности сотрудников

Процесс найма

Формирование кадрового резерва. Подготовка тимлидов

Урегулирования конфликтов

Увольнения

Какие процессы будем строить?

Процесс планирования

Процесс оценки новых проектов

Техническое здоровье поставок

Какие коммуникации будем выстраивать?

Встречи и каналы коммуникации в отделе

Развитие отношений с заказчиками

Коллеги из смежных отделов

Инструменты и практики

Работа с рисками

Работа с бюджетом

Работа с планом

Работа с поиском причин

Работа со здоровьем поставок

Контроль здоровья проектов

Работа с бизнес-процессами

Выводы

Типичный рабочий день

Удовольствие от работы

Построить отдел. Какие проблемы?

*Отдел вам достался в совершенно неработоспособном состоянии. **Процессов нет**, команды работают, но **что они делают и как – никто не знает**. Тимлиды между собой **никак не коммуницируют**. Топ-менеджмент не понимает, что происходит в отделе. На проектах **периодически возникают кризисы**, никто не знает откуда. И также **непрогнозируемо они исправляются, никто не знает точно как**.*

Проблема оценки

- ▼ Искажения оценки могут зависеть от ряда **объективных** причин
 1. Рынок. Желание заполучить проект, давление на команду оценки.
 2. Ограниченность времени на оценку.
 3. Узкие специализации и слабая взаимозаменяемость.
 4. Неучтённые зависимости (внутренние и внешние), ограниченность ресурсов
 5. Отпуска, больничные, ротации
- ▼ Также есть **субъективные** причины, с которыми необходимо бороться
 - Иллюзия истины
 - Эффект привязки
 - Эффект возможности (преувеличение небольших вероятностей) и эффект определённости (недооценивание больших вероятностей).
 - Оценки слабых и сильных рисков
 - Гордыня. Вовремя отказаться от проекта
 - Сожаление сильнее при действии, чем при бездействии

Исправив проблему первоначальной оценки проектов, мы улучшим эффективность работы отдела в целом, затронув все проблемы, обозначенные перед нами.

Проблема метрик и контроля эффективности

Отсутствие метрик эффективности или контроля их регулярного достижения является существенным разрывом между топ-менеджментом и разработкой.

Наладив процесс и решив проблему, мы достигнем большей прозрачности работы отдела и сможем выстраивать эффективную работу в соответствии со стратегией компании.

Проблема отсутствия коммуникаций

Руководители разработки выполняют свои задачи разрозненно, что не позволяет должным образом контролировать развитие проектов.

Выстраивание регулярных, тесных коммуникаций позволит нам видеть здоровье проектов и решать текущие проблемы систематически, по мере поступления.

Проблема отсутствия или непрозрачности процессов

Без номинально обозначенных процессов мы не можем отследить и спрогнозировать конкретный результат.

Когда процессы будут систематизированы у нас появится инструмент для стабилизации и тюнинга работы отдела.

Проблема непредсказуемости кризисов

Общая незрелость компании отчасти формируется благодаря несистематическому восприятию естественных процессов работы бизнеса, например таких как возникновение кризисов.

Каждый кризис возникает сейчас так будто никогда ранее не было прецедентов, а после преодоления кризиса выводы не делаются в ожидании “спокойной жизни”.

Восприятие кризиса как части регулярных событий даст точку роста, благодаря которой можно будет прогнозировать и готовиться к новым сложным ситуациям в

моменты, когда на это ресурсы есть.

Решения

Какие шаги будем делать?

1. Аудит окружения, сотрудников, команд и портфеля

Необходимость в аудите появляется в момент прихода нового руководителя, формирования новой команды или начала серьёзных внутренних перестановок, резкого падения перфоманса, повышения внешней неопределённости или же предвкушения эскалации.

Исходя из стартовой позиции для Delivery Manager'а, не проводить аудит невозможно - все предпосылки присутствуют.

Необходимо провести анализ окружения, сотрудников отдела, команд и проектного портфеля.

▼ Аудит окружения

1. Какая оргструктура?
2. Кто стейкхолдеры?
 - a. Какие у них зоны ответственности?
 - b. Какова сила влияния в CAPI?
3. Кто руководитель?
4. Какие формальные правила и регламенты?
5. Какие неформальные правила?
6. История проектов?
7. Кто заказчики?

▼ Аудит сотрудника

1. Компетенции
 - a. Матрица компетенций - ЗУН, уровни скиллов, требования по позициям, планы переходов

- b. Карта компетенций
- 2. Психотип
 - a. DISC
 - b. PAEI
- 3. Мотивация
 - a. Модель Герчикова
 - b. Пирамида Маслоу

▼ Аудит команды

1. Командная динамика - модель Такмана или модель Ленсиони
2. Границы и открытость - модель Берна
3. Роли - Модель Белбина или модели Бенна и Шитса
4. Цель команды должна подходить под модель “Мамонта”

▼ Аудит портфеля

1. Взаимодействие по портфелю = команда команд
2. Аудит портфеля = аудит руководителей
3. Операционный анализ
 - a. Общие процессы
 - b. Уникальные процессы
4. Взаимосвязи проектов
 - a. Ограничения
 - b. Ресурсы
 - c. Приоритеты

После проведения аудита текущей ситуации у нас появляется контекст, благодаря знаниям о котором мы можем разворачивать нашу тактику дальше.

2. Целеполагание как часть регулярно обновляемой системы

Поставив перед собой цель построить отдел, мы должны параллельно с самим процессом построения масштабировать свой подход к задаче. Так, как один из наших основных принципов - прозрачность принятия решений, **целеполагание как процесс также должен быть максимально понятен** как снаружи (для топ-менеджмента), так и изнутри (для сотрудников отдела).

Нужно определить, к какому типу целей относятся цели, которые поставлены перед **Deliver Manager**: эволюционные (небольшие постоянные улучшения) или революционные цели (получение максимальных результатов)?

Также нам нужно выбрать **модель** целеполагания в зависимости от личных целей собственника организации и целей коллектива:

1. SMART (ER)
2. Balanced Scorecard
3. Objectives Key Results (OKR)
4. Система управления по целям

После выбора модели целеполагания мы критически можем подойти к своим амбициям и выстроить реалистический подход к изменениям в компании, формированию отдела.

3. Определение положение отдела в оргструктуре компании

В процессе аудита окружения, команды и портфеля появляется вопрос о положении отдела в оргструктуре компании как такового.

Для того чтобы ответить на этот вопрос необходимо определить сам **тип оргструктуры компании, степень зрелости компании по Адизесу и сопоставить роли в компании с основными функциями компании в матрице RACI.**

▼ Типы оргструктуры:

1. Функциональная
2. Дивизионная - продукт, услуга, рынок
3. Матричная - спецификация + координация
4. Сетевая - партнёры, расширение

5. Гибкая - малые команды, кроссфункциональные и самоорганизующиеся

Определив положение отдела в компании мы можем уже примерно представлять необходимость в революционных или же эволюционных изменениях, а также о наших возможностях поменять ситуацию.

4. Процессный подход

После оценки дел и принятия решения о продолжении работы, нам нужно выстроить процессный подход в соответствии с принципами:

1. Процессы взаимосвязаны
2. Процессы востребованы
3. Процессы документированы
4. Процессы контролируются
5. Один процесс – один Владелец

Процессный подход позволяет построить прозрачные коммуникации и оздоровить процесс деливери - нашу основную цель как Delivery Manager'a.

5. Внедрение ТОС

Система - это цепь взаимозависимых элементов, которые действуют для достижения цели.

| Вся цепь не может быть сильнее, чем её самое слабое звено.

Постулаты ТОС (теории ограничений системы):

1. Если система работает под максимальной нагрузкой, то лишь некоторые её элементы будут работать с полной производительностью, поскольку остальные будут простаивать и ждать.
2. Невозможно создать идеально сбалансированную систему по мощности в принципе.
3. Из-за того, что спрос и пропускная способность системы изменяются с разной частотой, то мощность не может быть приведена в точное соответствие с рыночным спросом.

Выделяют следующие типы ограничений:

- Мощность - невозможность выполнить определённые объёмы в конкретные сроки
- Время - отставание системы от изменяющихся потребностей рынка
- Рынок - недостаточный спрос для развития системы

Внедрение ТОС позволит **оркестровать работу отдела и объединить всех специалистов единой целью**. Так как наша цель выбрана, проведена через модель целеполагания и обоснована как реалистическая, мы можем применить ТОС в процессе защиты цели перед топ-менеджментом и коллективом.

6. Технический аудит

После оформления и защиты цели Delivery Manager'a, мы можем начинать уже более тактический процесс технического аудита.

В отличие от верхнеуровневого аудита людей и процессов, технический аудит - задача, которая делегируется на СТО, Архитектора и тимлидов.

Нам необходимо сформировать общую оценку сформированной программной среды, инфраструктуры и регулярных внутренних технических процессов.

7. Разработка метрик эффективности отдела и Delivery Manager'a

Основная цель метрик — разбить **производительность продукта** на более мелкие части и

сосредоточиться на

ключевых цифрах, которые имеют **наибольшее значение для бизнеса**.

Эффективность работы Delivery Manager'a оценивается по следующим областям компетенций, в разбивке **KNOWLEDGES - HARD SKILLS - SOFT SKILLS**:

1. Технический менеджмент
2. Проектный менеджмент
3. Управление командой

4. Управление процессами
5. Взаимодействие с заказчиками
6. Взаимодействие с руководством
7. Технический менеджмент

Согласование цифровых KPI с топ-менеджментом исходя из вышеописанных задач специалиста позволяет Delivery Manager'у увеличить сумму своего вознаграждения за свою работу и работу отдела.

8. Формирование структур отдела, вертикали власти и команд

После проведения комплексного аудита, защиты цели и согласования собственных KPI, DM необходимо сформировать команды проектов.

Структуры команд должны быть обоснованы ТОС - нам необходимо решить регулярные проблемы, встречающиеся на проектах благодаря сбалансированной кросс-функциональной и укомплектованной команде.

Методология работы в команде также напрямую зависит от типа проекта, необходимости в его регулярной поддержке и доработке.

Структура отдела аналогично выстраивается исходя из ТОС и сформированного портфеля проектов. Вертикаль власти сформирована из концепции **DM = тимлид тимлидов, отдел = проект проектов.**

9. Выбор методологии для каждого проекта

В зависимости от выбранных метрик и построенных KPI, а также от специфики каждого из проектов, мы выбираем методологии управления проектами.

▼ Для **PMBOK** у нас должны быть такие метрики, как

1. Плановый объем бюджета
2. Освоенный объем бюджета
3. Прогнозируемый объем бюджета
4. Отклонение по срокам
5. Отклонение по стоимости
6. Индекс выполнения сроков

7. Индекс выполнения стоимости

▼ Для Kanban

1. Lead Time – время, которое задача проходит от момента создания до релиза
2. Cycle Time – время, которое задача проходит от момента старта работ до релиза
3. WIP – количество задач/SP в работе
4. Wasted Time – время, которое задача находится в ожиданиях
5. Effectiveness – время, которое задача находится в полезной работе
6. Throughput – пропускная способность команд

▼ Для SCRUM

1. Точность оценки задач
2. Burnout time – время сгорания
3. Commitment и Velocity
4. Estimated time of delivery – оценочное время поставки

После выбора методологии работы в каждом проекте, мы переходим к разработке и сбору ключевых метрик.

10. Запуск сбора метрик

Когда метрики разработаны, нам нужно запустить процесс их сбора. Процесс может быть изначально ручным, но нам нужно стремиться к автоматизации. При сборе метрик, для сокращения ручного труда и рутины, автоматически собирается **отчётность в распределении по ответственным.**

11. Процесс контроля эффективности

После того как отчётность выстроена, мы организуем **регулярные встречи** или же регулярный сбор **текстовых журналов отчётов** для контроля эффективности внедрённых изменений. Так при агрегации метрик мы отслеживаем **проектный статус, а также личные достижения сотрудников.**

12. Формирование системы грейдов

Построив систему отчётности по проектам и личным достижениям, мы можем интегрировать систему грейдов.

Система грейдов - структура, позволяющая привязать вознаграждение сотрудника в компании к навыкам и задачам сотрудников.

Необходимо прозрачно, объективно и максимально понятно обозначить направления роста по грейдам исходя из факта наличия бюджета, заложенного под индивидуальный рост сотрудников.

1. Вертикальный рост: из Синьора в Архитектора
2. Горизонтальный рост: из Тимлида в Менеджера
3. Дополнительные обязанности: менторство, аудит других проектов и т.д.

Инструменты оценки грейдов различны: интервью, матрица компетенций, метод “на кого похож” и “Персональный прогресс”, по ценности сотрудника для компании. Дополнительно можно учитывать хронологический опыт и опыт в компании.

Благодаря **правильно** выстроенной системе грейдов у сотрудников появляется мотивация достигать стратегические цели компании и расти в компетенциях, закрывая тем самым проблему кадрового резерва.

13. Поддержка hr-бренда компании

Сформировав таблицу грейдов мы создали для компании дополнительную привлекательность на рынке, обеспечив поддержку hr бренду.

Поддержка блока hr - очень важная задача для DM потому что эффективность его работы напрямую зависит от найма сотрудников, отслеживания их состояния (лояльности) и увольнения.

Так, лояльность специалиста может вырасти по уровню приверженности и по паттерну поведения. На уровне приверженности, цель - вырастить из **удовлетворённого** сотрудника **преданного**, проведя его через этапы **вовлечённости** и **приверженности**. По паттерну поведения сотрудник в идеале должен вырасти с уровня **лояльности атрибутам** до уровня **лидерской позиции**, пройдя через этапы **лояльности на уровне поведения**, **способности к искренней лояльности** и **убеждённой лояльности**.

(Employee) Net Promoter Score – метод измерения лояльности (сотрудников).

Другие hr метрики, в которых нужно принять участие:

- **eLT Employee lifetime** — средний срок работы сотрудника в компании
- **ELTV Employee lifetime value** — оценка фактического вклада сотрудника в организацию
- **Стоимость текучести** - стоимость поиска, адаптации, обучения и простоя сотрудник. Один уволенный обходится компании в 1-10 средних окладов

Перечислив основы для начала работы отдела под руководством Delivery Manager'a, мы можем перейти к настройке регулярных мероприятий.

Какие *регулярные* мероприятия будем проводить?

Пошаговый аудит

В начале работы и на ключевых чекпоинтах проектов необходимо проводить пошаговый аудит:

1. Коммуникация с руководством
2. Коммуникация с тимлидами
3. Коммуникация с сотрудниками
4. Знакомство с заказчиками
5. Погружение в проекты
6. Знакомство со стейкхолдерами
7. Анализ результатов аудита
8. План полезных изменений
9. Работа над командообразованием

Согласование ключевых целей для Delivery Manager'a

По системе Каплана-Нортонa, нам необходимо регулярно пересматривать KPI DM с топ менеджментом:

- Финансы - сократить расходы предприятия на разработку на N%

- Клиенты и маркетинг - обеспечить удовлетворённость клиентов на уровне N% выше среднего по рынку
- Бизнес-процессы - обеспечить производительность команд на уровне N
- Персонал и системы - сформировать кадровый резерв на руководящие позиции

Проработка всех новых проектов по ТОС

1. **Что мы должны изменить?** Оценка ситуации, которая позволяет найти проблемы, мешающие развитию. **Дерево текущей реальности - как инструмент**
2. **На что нужно поменять?** Необходимо найти замену элементу системы, который мы собираемся удалить. Инструменты: **дерево текущей реальности или грозовая туча**
3. **Как?** Нужно определить, что нам мешает и что нужно предпринять. Нам поможет **план преобразований и план перехода**

Это три вопроса, которые нужно задавать к проектам постоянно.

Контроль KPI для сотрудников и команд

В контексте разработки программного обеспечения ключевые показатели эффективности показывают, **насколько хорошо наши усилия по разработке соответствуют бизнес-целям.**

KPI также способствуют продуктивности команды. Когда команда разработчиков способна **лучше распознавать свои коллективные усилия** и то, как они влияют на положительный или отрицательный результат, **они более продуктивны в устранении любых узких мест.**

Мы будем регулярно выставлять такие ключевые показатели, как:

- **KPI функционирования.** Это степень **технического соответствия процессов утвержденному алгоритму.** Важный показатель для разработчиков.
- **KPI результата.** Насколько **по качеству и количеству удовлетворителен результат работы** разработчиков.

- **KPI затрат.** Эта метрика учитывает **расход необходимых ресурсов**, отражает затраты на поддержку самого продукта, пользователя продуктом, сотрудника.
- **KPI эффективности.** Насколько **результат работы разработчиков соответствует затратам**.
- **KPI производительности.** Насколько **результат соответствует затраченному на него времени**.

Карта компетенций отдела

Помимо мониторинга эффективного достижения KPI, нам необходимо постоянно иметь актуальные данные о компетенциях сотрудников внутри отделов.

Карта компетенций отдела это инструмент регулярного менеджмента, где с одной стороны представлены роли, а с другой - **актуальные на сегодня** требования и компетенции к ролям - как в разрезе профессии в целом, так и конкретно для проекта.

Регулярно пересматривая лучшие практики извне и проводя анализ каждого из кризисов, мы будем пересматривать наш запрос к сотрудникам, **карта компетенций будет меняться**.

Отслеживание проектного статуса

Для того чтобы мониторинг каждого проекта был стандартизирован и не увеличивал нагрузку на централизованное управление **проектным портфелем**, мы отслеживаем проектный статус по таким признакам:

1. **Показатель “здоровья” проекта:** Good, Warn, Critical...
2. Каждая метрика влияет на проектный статус
3. **Для каждой метрики** может быть выбран **вес**
4. Влияют на статус также **конфликты и кризисы**
5. **Чёткие правила** по определению проектных статусов
6. Чёткие **правила действий** для проектных статусов
7. Процесс для **репортинга проектных статусов**

Регулярный пересмотр мотивации для РМ и Тимлидов

Выстроив процессы мониторинга проектов и сотрудников, их здоровья и достижения поставленных целей, мы должны поставить чёткие критерии эффективности перед руководителями, регулярно эти критерии обновляя.

Возьмём за основу период в 1 квартал для пересмотра мотивации для РМ и Тимлидов, как в зависимости от личных показателей каждого, так и от общей ситуации в компании и ожиданий от конкретных проектов.

▼ При этом нужно предусмотреть **риски и оправдания**:

1. Гонка за показателями - нужно следить за метриками комплексно
2. Отсутствие возможности влиять на метрики - надо делать осознанные исключения
3. Сложность и дороговизна - стараться внедрять итерационно, от простого к сложному
4. Очковитительство - нужна сбалансированная система метрик
5. Информационный шум - надо ставить задачи и давать ресурсы на исправление, либо игнорировать метрику

▼ Критерии OKR для РМ и Тимлидов:

- Амбициозная задача
 - **Нормально достигать 60-70% от поставленной цели**
- Измеримые цели
- Прозрачный процесс
- от 2 до 5 квартальных целей
- от 2 до 5 ключевых показателей на каждую цель

Работа с командообразованием

Работа с командообразованием должна строиться по следующим принципам:

1. Командообразование не строится только из тимблдингов. Это про **грамотное использование ресурсов и решение конфликтов и проблем**

2. Хорошая команда это не та, где все дружны, а та, где всё работает на пике возможностей. Хорошая команда та, которая достигает поставленных перед ней целей

Совместно с проектными менеджерами и тимлидами мы должны правильно сбалансировать команды, как исходя из уже сформированного бэклога задач, так и из потенциальных требований к проекту.

Проработка ИПР для каждого сотрудника в отделе

Совместно с РМ, Тимлидами и HR блоком необходимо подготовить Индивидуальный План Развития для каждого сотрудника в отделе. ИПР реализует множество внутренних процессов отдела:

1. Совершенствование знаний - тренинги и семинары, самообучение и обучение на опыте других
2. Отработка навыков - обратная связь от руководителей и подчинённых, развитие на рабочем месте, развивающие проекты и задачи
3. **Включение в ИПР** декомпозированной тактической **части большой стратегической цели** отдела и компании - индивидуальной задачи, приближающей компанию к успеху

Сформировав ИПР сотрудника мы фактически даём исполнителям прямой инструмент для **улучшения показателей в карте компетенций**.

Регулярное отслеживание лояльности сотрудников

Для того чтобы усилия над развитием сотрудников не прошли зря, а подчинённый смог реализовать в компании весь свой потенциал, необходимо следить за его верностью компании или же наоборот, желанием уйти.

Инструмент регулярного мониторинга лояльности - опрос.

▼ Для запуска опроса нужен PR

1. обеспечить поддержку от лидеров мнений
2. готовить статьи с описанием ценности этого инструмента и целями внедрения (почта, стенды, мессенджеры, посты)

3. информировать, сколько времени занимает заполнение опроса,
4. организовать выступления топов на публичных площадках,
5. чтобы руководители транслировали сотрудникам ценность обратной связи

В процессе работы с опросами нужно обеспечивать **чувство надёжности**:

1. Регулярно рассказывать, как проходит работа с результатами опросов
2. Публиковать результаты и подсвечивать зоны роста

Цель - **рассеять негативный опыт участия в опросах и заработать искреннее доверие**:

1. Вывести сотрудника на доверительный диалог, что не так было в прошлом опыте
2. Отработать зоны роста в личной беседе
3. Позиция - обратная связь **за подарок**

Процесс найма

Delivery Manager принимает участие в формировании **портрета сотрудника** исходя из *сухих фактов*, **необходимых команде и проекту**. Для привлечения новых кандидатов, DM вкладывает свои усилия в формирование бренда компании, корпоративных ценностей и регулярного улучшения самого процесса найма.

▼ Критерии кандидата:

1. Демографическая информация: возраст, место жительства, текущая позиция, зарплата и зарплатные ожидания
2. Бэкграунд: образование и профессиональный опыт
3. Квалификация: основные навыки, предпочтительные навыки, наличие сертификации
4. Цели: карьера мечты и ожидания кандидата через n лет
5. Препятствия, ожидаемые причины отказа: личные и связанные с деятельностью компании

6. Веб-активность: проведение времени в сети и соцсетях, работа и отдых, площадка для поиска работы

Корпоративные ценности - главное конкурентное преимущество компании, так как сейчас условия на рынке IT компаний приблизительно равны, а **культура требует гораздо большей индивидуальности компании**, нежели чем ресурсов.

Важно приоритезировать категории корпоративной культуры, которые мы хотим видеть в кандидате. **Соответствие кандидата ценностям - это возможность продлить время жизни индивидуальности компании.**

На собеседовании важно задавать проектные вопросы - как бы повёл себя человек, попав в определённую ситуацию. Исходя из ответа делать самим выводы о соответствии кандидата.

Важно сформулировать бриф для hr-скрининга:

▼ Основные ценности команды

- Роль, которую будет исполнять кандидат на позицию, в команде
- Задачи и навыки кандидата
- Обязательный опыт кандидата
- Опыт и навыки, будут плюсом
- Знания: программы, сервисы, продукты и технологии
- Soft Skills
- Критерии отбора, порядок проведения интервью и источники вакансии
- Критические признаки неподходящих резюме - 4 места за последние три года

В процессе собеседования для каждой роли количество этапов и участников подбирается отдельно.

Формирование кадрового резерва. Подготовка тимлидов

В процессе регулярного тьюнинга мотивации тимлидов и ПМов, а также формирования OKR и ИПР сотрудников, образуется подпроцесс подготовки кадровой замены ключевых сотрудников.

Ключевыми сотрудниками считаются СТО, Архитектор и тимлиды. Важным процессом в формировании резерва является найм новых сотрудников - требуется внимание к софт скиллам и потенциальной верности нового сотрудника компании.

В случае выпада Delivery manager'a, на его замену приходит опытный тимлид.

Компетенциями тимлида являются:

1. Пипл менеджмент
2. Процессы
3. Управление скоупом
4. Коммуникации
5. Софт скиллы

Именно этим компетенциям стоит уделить внимание при формировании ИПР тимлида.

Урегулирования конфликтов

Урегулирование конфликтов - постоянная обязанность любого руководителя. Для решения конфликта необходимо определить, к какой группе конфликтов ситуация относится:

1. Конструктивный или деструктивный
2. Внутриличностный, межличностный, между личностью и группой или же между группами

В зависимости от типа конфликта и его причины принимается систематическое решение.

Увольнения

Увольнение - это одна из подзадач функции организации. Понимая роль Delivery Manager'a как руководителя мы принимаем его позицию как позицию в бизнесе и все его задачи ориентированы на успех в бизнесе.

Процесс увольнения осуществляется с руководителем сотрудника и hr специалистом.

Два основных принципа при увольнении это:

1. Принимать сложные решения как менеджер.
2. Имплементировать сложные решения как человек.

Принимая как факт, что увольнения это неизбежная задача DM, необходимо формализовать процесс.

▼ Организационная подготовка

1. Замена сотрудника
2. Передача знаний
3. Коммуникация с командой
4. Документы
5. ЗП и выплаты

▼ Подготовка к диалогу об увольнении

1. Максимально подробный фидбэк
2. Четкая причина и аргументация
3. Возможные реакции и возражения
4. Условия и поле для торга

▼ Формат диалога

1. Без эмоций, решение принято
2. Без лишних вступлений и вводных
3. Четко озвучить решение и причину
4. Подтверждающие факты и фидбэки
5. Предложение и условия
6. В чём профит для сотрудника
7. Дать слово сотруднику ок или не ок
8. Обработать возражения и вопросы
9. Зафиксировать договорённости

В случае, если мы хотим сохранить сотрудника, необходимо рассмотреть его мотивацию увольнения и возможность контроффера.

Какие процессы будем строить?

«Процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы». ISO 9001

Наша задача как Delivery Manager'a - сбалансировать треугольник **качественно-быстро-дешево**. В этом поможет построение новых процессов, так как:

1. Процессы минимизируют расходы на достижение поставленного результата
2. Процессы оптимизируют повторяющиеся действия
3. В процессах выше вероятность избежать человеческих ошибок
4. В процессе достигается прозрачность ситуации для всех заинтересованных сторон

Для **проектов** нужно выстроить процесс **планирования**, процесс **поиска причин** и наладить процесс **здоровых поставок**.

Для **взаимодействия с другими департаментами** нужно выстроить процесс **сбора отзывов, организации интервью и оценки проекта**.

Процесс планирования

Для улучшения процесса планирования, нам необходимо:

- сокращать риск
- снижать неопределённости
- создавать условия для принятия более качественных решений
- формировать доверие
- усиливать распространение информации

Процесс оценки новых проектов

*Причинами искажения оценки чаще всего выступают **бизнес и проект, метод оценки, психология и опыт.***

Так, при оценке новых проектов нужно применять различные методы в зависимости от контекста:

1. Подсчёт, вычисление, экспертная оценка
2. Калибровка и исторические данные
3. Индивидуальные экспертные оценки
4. Оптимистичная, пессимистичная, наиболее вероятная, PERT
5. Гранулярность
6. Чек-листы
7. Декомпозиция и сводные оценки
8. Оценка по аналогии
9. Опосредованные оценки (нечёткая логика)
10. Экспертные оценки в группах

Техническое здоровье поставок

В технических процессах может быть закопана причина низкой производительности, плохого качества, нестабильности или даже сложностей в коммуникациях между инженерами.

Для построения долгосрочных отношений с топ менеджментом важно показывать, что мы заботимся не только о количестве доставленных фич, но и о техническом качестве выпускаемого результата.

Технические процессы верхнеуровнево делятся на VCS workflow (системы контроля версий - git), CI/CD (работа с доставкой кода, pipeline) и код-ревью. При проведении аудита текущих процессов, мы должны уделить внимание каждому подпункту.

▼ VCS workflow

1. Модель ветвления - разные версии кода для разного функционала. Используется Gitflow или Trunk-base или что-то другое? Соблюдены ли требования для trunk-base?

2. Процесс обработки Pull Request'a - объединение кода из разных веток в общую, соблюдается ли всеми единый процесс?
3. Code review - взаимопроверка результатов разработки между разработчиками, выстроен ли? Назначен ли в гит автоматически?
4. Автоматизация шагов проверки - написание автотестов. Пишут ли разработчики юнит-тесты?

▼ CI/CD

1. Шаги проверки - этапы проверки на пути к выгрузке кода от локального окружения до прода, внедрены ли?
2. Окружения - наличие нескольких окружений (сред) для проверки результатов разработки - dev, release candidate, есть ли сейчас?

▼ Code Review

1. Как проводится код-ревью? Инстанс, асинхронно, время от времени?
2. Есть ли кросс-командное ревью?
3. Есть ли регламент ревью от 2+ аппруверов?

Дополнительно, для улучшения процессов, можно предложить лучшие практики:

▼ Best practice

1. Статический анализатор кода - автопроверка кода на соответствие стандартам
2. Автоматизированное тестирование (по пирамиде тестирования)
 - Модульное/интеграционное тестирование
 - Приемочное/e2e тестирование
 - Дополнительные проверки
3. Технические метрики
 - Покрытие тестами
 - Производительность

За эффективность выполнения инженерных процессов ответственны СТО и тимлиды.

Какие коммуникации будем выстраивать?

Встречи и каналы коммуникации в отделе

Delivery Manager организывает экосистему, в которой встречи в отделе самообразуются естественным образом, как регулярные, так и **нерегулярные**. Также встречи можно категоризировать по уровню сотрудников, это могут быть руководитель-подчинённый или же горизонтальные между сотрудниками одного уровня.

Развитие отношений с заказчиками

При развитии отношений с заказчиками, DM принимает участие **верхнеуровнево**, декларируя единый подход к **управлению ожиданиями**.

1. Соответствие ожиданий и реальности способствует формированию доверительных отношений
2. Приведённые к реальности ожидания клиента позволяют митигировать проектные проблемы, скоуп и сроки

Коллеги из смежных отделов

Идентификация стейкхолдеров - очень важный этап в построении взаимодействия с коллегами из смежных отделов.

При построении коммуникации с коллегами, необходимо учитывать:

- Коммуникационную стратегию
- Интересы и потребности
- Неразрешённые ранее конфликты и неоправданные ожидания

Инструменты и практики

Работа с рисками

Менеджмент рисков - это либо сокращать вероятность, либо сокращать ущерб.

Так, для работы с рисками, нам необходимо внедрить **реестр рисков**, с *вероятностью, серьёзностью ущерба, владельцем и превентивными мерами предотвращения* каждого риска.

Работа с бюджетом

Необходимо сформировать бюджетный план:

1. Определить список финансовой ответственности
2. Выбрать категории бюджетов
3. Выбрать технологию и структуру данных
4. Установить мониторинг и контроль
5. Назначить ответственных и установить процесс

Тимлиды отвечают за бюджеты разработки - оплату обучения сотрудников в команде и необходимого софта.

DM отвечает за бюджет отдела целиком.

Работа с планом

При работе с планированием рекомендуется использовать **Сетевой график** или **Диаграмму Ганта**.

Работа с поиском причин

При работе с поиском причин следует использовать **Дерево текущей реальности** или **Диаграмму Грозная Туча**

Работа со здоровьем поставок

В мониторинге здоровья поставок применяются инструменты

- **Cumulative Flow Chart / Кумулятивная диаграмма потока**
- **Work In Progress / Работа в прогрессе**
- **Cycle time / Время цикла**
- **Throughput / Пропускная способность**

Контроль здоровья проектов

Следить за здоровьем проектов в едином портфеле возможно с помощью различных фреймворков, например, **PROJECT**.

Работа с бизнес-процессами

В работе с бизнес процессами необходимо внедрить единую нотацию: **BPMM**

Выводы

Типичный рабочий день

Типичный рабочий день Delivery Manager'a состоит из ряда регулярных встреч, направленных на построение новых процессов, мониторинг здоровья текущих и завершении уже отживших себя работ.

Также в день случаются стандартные рабочие ситуации и задачи: конфликты, технические трудности и оформление отчётности для руководства.

Удовольствие от работы

Для себя я определяю удовольствие от работы удовлетворённостью как топ-менеджмента, так и сотрудниками отдела.

Правильное понимание поставленных целей, проблем, необходимостей - правильная приоритезация, всё это даёт мне ощущение нужности на текущем месте, важности себя как фигуры в компании.

Ежедневно находя изъяны и слабые места в системе, разрешая ранее казавшиеся неразрешимыми конфликты, я начинаю лучше управлять собой и верить в достижимость любой цели.

Понимание контекста вокруг меня позволяет мне понять самого себя, поэтому работа руководителем отдела имеет для меня существенное значение в жизни.