

4 инкарнации РМ и как их нанимать

Алексей Акопян

Dell-EMC, senior software engineering manager

13 марта 2017



О, боже, Кто это?!!!

1996 – Физфак СПбГУ,
кафедра выч. Физики

1999 – МЦСТ Эльбрус

2004 – Sun Microsystems

2010 – Oracle

2011 – Luxoft

2013 – EMC (Dell EMC с 2016)



Почему?

Вам уже приходится или предстоит нанимать

Менеджеров

Для менеджеров

Менеджеры бывают разные

IT менеджеры вообще жуть!!!

С 2006-го года я нанимал или собеседовал:

- Инженеров-программистов от стажёров до консультантов
- менеджеров
- в 4-х странах

О чём это будет?

Пиэм пиэму – рознь, 4 инкарнации РМ

Где кого искать?

Примеры из резюме

О чём это НЕ будет?

Как управлять проектами

Как стать РМ-ом

Как проводить собеседования

Кто такой менеджер?

Тот, кто **сознательно** берет на себя **ответственность** за результат работы других людей

*Это персональное определение,
у вас вполне может быть своё*

Вопросы для себя

1. Понимаете ли вы разницу между 4-мя РМ?
2. Какой РМ вам лично нравится больше всех?
3. Что вы будете спрашивать у «заказчика», когда вам предложат нанять менеджера?

Итак: Инкарнации РМ - <XXX> Manager



Итак: Инкарнации РМ - <XXX> Manager



Projects



Итак: Инкарнации РМ - <XXX> Manager



Projects



Programs



Итак: Инкарнации РМ - <XXX> Manager



Projects



Programs



Products



Итак: Инкарнации РМ - <XXX> Manager



Projects



Programs



Products



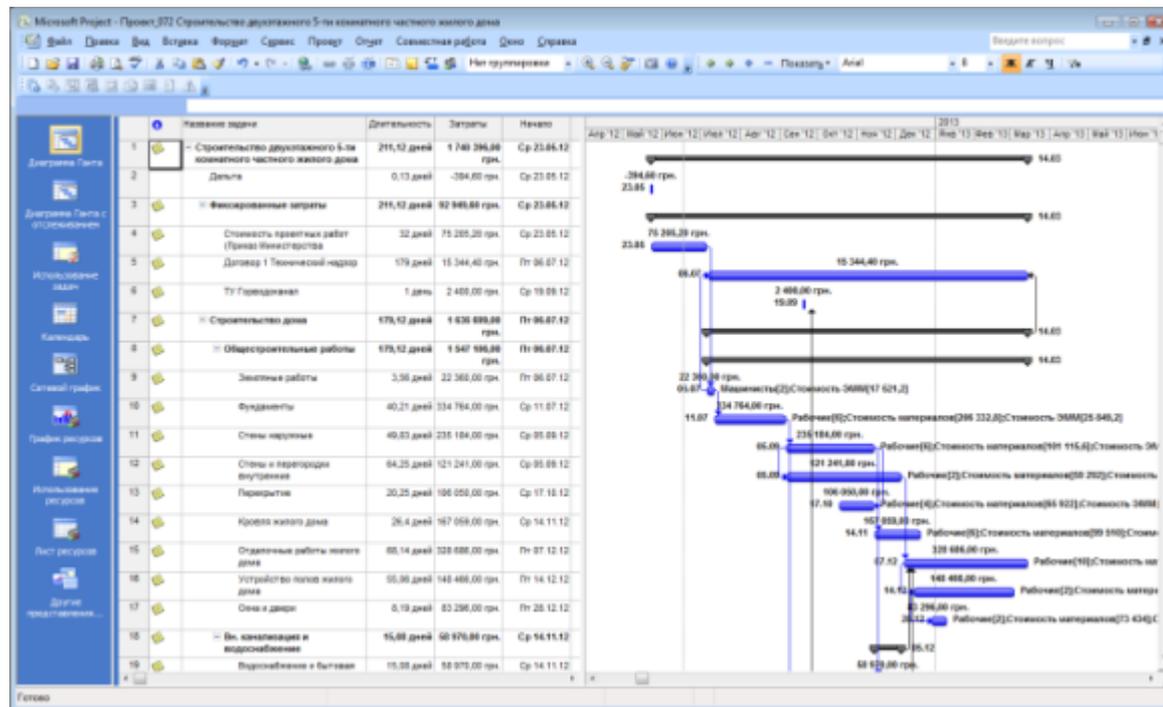
People



Инкарнация первая: project manager



Инкарнация первая: project manager



Инкарнация первая: project manager



Отвечает за выполнение проекта согласно заданным критериям

- Важно понимать критерии успеха
- Знаменитый треугольник
время-качество-стоимость

Tri-? Rect-? Hmm... those angles



Критерии успеха

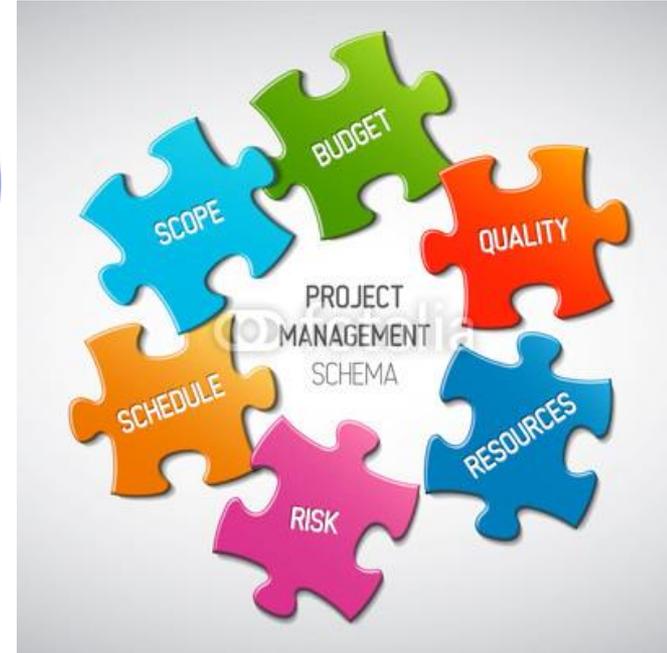
Tri-? Rect-? Hmm... those angles



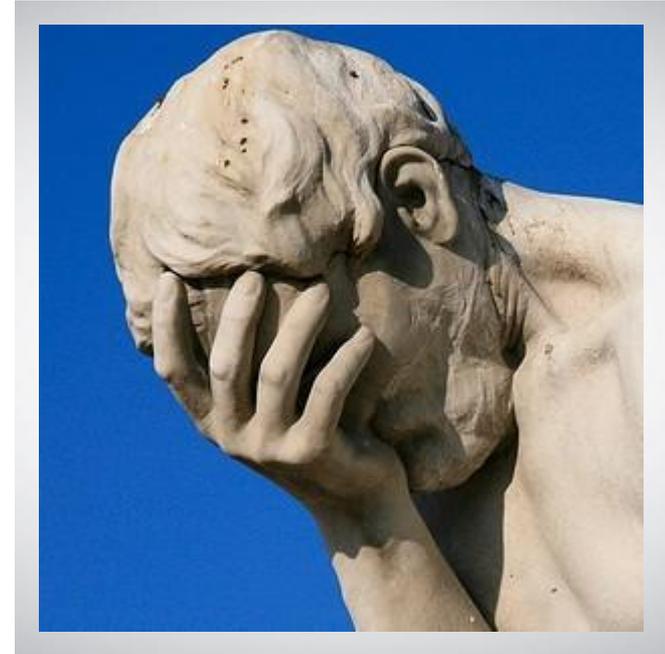
Tri-? Rect-? Hmm... those angles



Tri-? Rect-? Hmm... those angles



Tri-? Rect-? Hmm... those angles



Инкарнация первая: project manager

Регулярно взаимодействует с project stakeholders, участниками проектной команды

Как правило, не имеет непосредственных подчинённых

- Должен быть мега-крут в soft skills

Следует процессу

- Процесс может быть разным: waterfall, agile, controlled chaos
- Но он должен быть ясен и прозрачен!!



Инкарнация первая: project manager

На что обращать внимание

- Soft skills
- Дотошность. Этот человек будет «доставать» других по долгу службы
- Умение работать со всевозможными информационными системами
- Умение следовать процессу



Инкарнация первая: project manager

Как искать?

- Project managers (спасибо, Кэп!)
- Техлиды часто выполняют работу project manager
- Scrum masters часто изучают также и проектный подход

Keywords

- MS project
- Planning, Reporting
- PMBOK, PRINCE, ISO 9000, ГОСТ 19.102-77
- если не разработка – ITIL



Resume: project manager

«Gigafon» project manager

- preparing preliminary assessments of project costs;
- performing feasibility study and submitting it to the commercial department for approval;
- drawing up technical specifications for the technical department;
- **facilitating interactions between the commercial and technical departments;**
- **ensuring that each stage of the project is progressing to schedule;**
- **compiling weekly status reports.**

Resume: project manager

Somecoolsoft Ltd.

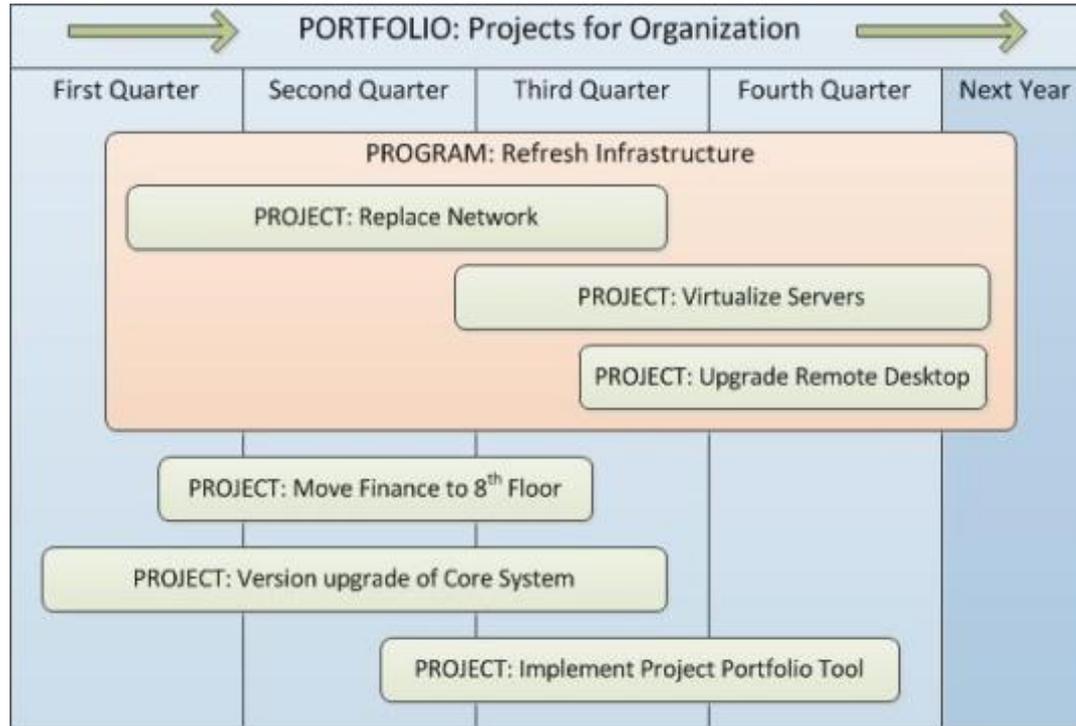
Management of IT projects:

- Sales support work, forming commercial proposals and sales activities facilitation;
- **Project planning and budgeting;**
- *Forming and managing distributed team (analysts, developers, testers, designers)*
- Backlog management and product roadmap development;
- **Monitoring for compliance with the schedule of the project;**
- Development processes optimization;
- Change management; Risk management;
- *People management, motivation, increase in technical expertise of employees;*
- **Internal and external project reporting.**

Инкарнация вторая: program manager



Project / program / portfolio



Инкарнация вторая: program manager

Координирует одновременную работу над несколькими проектами

- Большие программы
- Разные проектные команды
- Зависимые друг от друга проекты
- Портфели



Инкарнация вторая: program manager



Взаимодействует со всевозможными «заказчиками»

- program stakeholders
- Проектными менеджерами
- Независимыми консультантами
- C<XXX>O-s (CEO, CTO, CFO...)

Может иметь ПМ-ов в непосредственном подчинении

- Тогда начинает частично играть роль People Manager

Инкарнация вторая: program manager

Определяет процессы

- Коммуникации
- Накопления и распространения знаний
- Интеграции внешних процессов...

...и вообще всячески «рулит»!!



Инкарнация вторая: program manager



На что обращать внимание?

- Project в масштабе, поэтому смотреть на масштаб «уже сделанного»
- Знание многих подходов к разработке, т.к. будет выбирать
- Умение выбирать из мелочей главное

Инкарнация вторая: program manager

Как искать?

- Project managers бородатые (спасибо, Кэп!)
- Координаторы
- Иногда можно вырастить

Keywords

- Те же, что и у project-ов– «с пристрастием»
- Риски
- Зависимости



Resume: program manager

Necsoft

Program Manager

- **Coordinate cross-project activities**
- Control budgets and deadlines
- **Apply risk and resource management**
- **Coach and evaluate project managers, leads and technical staff**
- Resolve projects' high level issues
- Report to upper management

Инкарнация третья: product manager



Инкарнация третья: product manager

Отвечает за привлекательность продукта для конечных потребителей

Отвечает за возврат инвестиций (ROI)

Определяет приоритетные для бизнеса направления развития продукта (фичи)

Самая уникальная, в смысле IT, инкарнация PM



Инкарнация третья: product manager



Взаимодействует с

- пользователями
- заказчиками,
- руководителями бизнеса,
- маркетингом

Могут действовать в одиночку, а могут руководить группой аналитиков

- Свободно говорят на «разных языках»

Инкарнация третья: product manager

Участвует и имеет непосредственное влияние на установление процесса сбора и формализации требований



Инкарнация третья: product manager

На что обращать внимание?



- Знание предметной области
- Понимание бизнеса
- Как объясняет сложные вещи
- Речь письменная и устная
- Переговорные техники
- Опыт работы с системами сбора требований

Инкарнация третья: product manager

Как искать?

- Product managers (спасибо, Кэп!)
- Product owners из SCRUM
- Аналитики
- Техписатели (внезапно)
- Люди, ведущие свой бизнес, любой

Keywords

- ROI
- Всё, что относится к предметной области продукта



Resume: product manager

Lars LLC

Integration stream analyst

This program was considered as a complex full business transformation supported by global SAP template and split in to several consequence waves. Program affected all business segments in Russia and CIS region and included all business functions (Buying, Manufacturing, Finance, Order-to-Cash, Physical Logistics, Plant Maintenance, BI Reporting and Integration with External Partners).

Responsibilities:

- Designing integration landscape with more than 150 interfaces between the systems
- Planning development of the interfaces
- **Requirements gathering and technical specification creation for development**
- Work with development team and coordination the development plan
- **Leading and planning productionizing**

Resume: product manager

Rest software Manager

- Participation in the development of automotive immobilizer.
- Creation of advertising materials.
- Participation in trade fairs.
- **Meetings with potential customers to identify unique product requirements, coordination requirements.**

Инкарнация четвертая: people manager



Инкарнация четвертая: people manager

Отвечает за профессиональный успех и рост введомой им команды

Определяет коммуникацию внутри и снаружи команды

Создает «микроклимат», решает конфликт

Это про них:

Человек нанимается в Компанию, а увольняется от Менеджера



Инкарнация четвертая: people manager



Взаимодействует с членами команды ежедневно

Отвечает за эскалацию и решение проблем команды, требующих внешнего вмешательства

Всегда имеет непосредственных подчинённых

Инкарнация четвертая: people manager

- Определяет процессы внутри команды
- Нанимает людей
- Проводит аттестации
- Принимает решения о повышении зарплат

Базируясь на процессах, принятых в Компании
Но с учётом индивидуальных особенностей
подчинённых



Инкарнация четвертая: people manager

На что обращать внимание?

- Коммуникабельность
- Background
- EMQ
- Переговорные техники
- Опыт решения конфликтов
- Опыт работы в больших командах



Инкарнация четвертая: people manager

Как искать?

- Техлиды
- SCRUM masters
- Любые другие РМ-ы, у кого были подчинённые

Keywords

- Team building
- Team leadership
- Mentoring/coaching
- Conflict resolution



Resume: people manager

Лаборатория малой авиации, ЗАО
Projects manager

- 1) Developing business requirements, specifications, interagency cooperation, technical requirements, technical specifications; ensure their harmonization and approval of the functional customer.
- 2) Building relationships with departments and officials of the customer in the interests of the project, ensuring effective cooperation with them to achieve the objectives of the project.
- 3) Formation and training of implementation team and maintenance in the interests of the project.**
- 4) Remote management of a development team located in another country.**
- 5) Performing the role of "internal customer" in relation to units developing (adapting) software solutions, organization analysis and internal acceptance of the solution.**

Resume: people manager

Portos IT Solutions and Services

Head of System Integration Solutions Department

Team Management:

- Ensure effective collaboration;
- **Ensure that common goals are explicit for each team member;**
- Strengthen collaboration between groups;
- **Inspire others to take action; Resolve conflicts.**

- **Interview candidates;**
- **Encourage and motivate personnel;**
- **Support people to learn and develop;**
- **Help employees to obtain a better understanding of their strengths and weaknesses;**
- **Provide constructive feedback on performance;**
- **Conducting appraisal meetings;**
- **Perform skills assessment and suggest development plans.**

Еще больше менеджеров в IT



- QA-manager (надеюсь, вы уже знаете это после предыдущего доклада)
- TPM – Technical project manager
- DM – Delivery manager
- CM – Configuration manager
- IT manager – мега сисадмин

Suggest yours??

Karmageddon: Engineering manager

У это «зверя» нет формального определения.

- Скорее, роль, а не позиция
- Всего по-немногу
- Заполняет недостающие роли в команде



Resume: Engineering manager

Somecoolsoft Ltd.

Management of IT projects:

1. Sales support work, forming commercial proposals and sales activities facilitation;
2. Project planning and budgeting;
3. Forming and managing distributed team (analysts, developers, testers, designers)
4. SCRUM-master responsibilities;
5. Backlog management and product roadmap development;
6. Monitoring for compliance with the schedule of the project;
7. Development processes optimization;
8. Change management;
9. Risk management;
10. Collaboration with customer and product owner on all related to projects questions, directing team to comply customer's expectations;
11. People management, motivation, increase in technical expertise of employees;
12. Internal and external project reporting.

Менеджер и лидер: одно и то же?

Лидер – тот, за кем следуют другие

*Лидер – тот, кто добивается (своих) целей,
привлекая других*

Важное про любых менеджеров

Другие люди делают что-то лучше

ВСЕГДА!

*Ценность менеджера в том, что он делает то, что не делают
инженеры*

Вопросы для себя

1. Понимаете ли вы разницу между 4-мя РМ?
2. Какой РМ вам лично нравится больше всех?
3. Что вы будете спрашивать у «заказчика», когда вам предложат нанять менеджера?



TINGKI
BIYAN
SHUKRIA
NYELAY
ATU
DEJA MAITEKA
YOSPACAKTAM
UKSAMA
EKHMET
JUSU SPASIBO
DANKAUJA
MACHALUYA
UNALCHESH
HAYR GUR
L'ONU
SIN OMAQ
MEHRBANI
PALDIES
BOLZIN
MERCY
MARETU
MIRMOCHAR

THANK YOU



Инкарнация первая: project manager

Примеры из резюме

- *Planning and support full application deployment cycle from deployment phase (DEV) to quality assurance (QA) and finally to Production with Service Catalog updating*
- *Coordination (in terms of services provided) between local Business Application teams, JTI global IT teams and local IT management*
- *Manage 8 people in different time zones*
- *Manage vendors and external consultants contracts. Negotiate contracts cost and finally decrease costs to 15%*



Инкарнация вторая: program manager



Примеры из резюме

- *Planning and support full application deployment cycle from deployment phase (DEV) to quality assurance (QA) and finally to Production with Service Catalog updating*
- *Coordination (in terms of services provided) between local Business Application teams, JTI global IT teams and local IT management*
- *Manage 8 people in different time zones*
- *Manage vendors and external consultants contracts. Negotiate contracts cost and finally decrease costs to 15%*

Инкарнация третья: product manager



Примеры из резюме

- *Requirements gathering*
- *Product strategy*
- *Feature roadmaps*

Инкарнация четверта: people manager



Примеры из резюме

-
- *Manage 8 people in different time zones*
- *Manage vendors and external consultants contracts. Negotiate contracts cost and finally decrease costs to 15%*