

Оглавление

Лидерство

| | |
|--|---|
| Философия управления временем / Глеб Архангельский | 3 |
| Leaders Performance (Исполнение роли лидера) / Paul Bourne (Поль Борн)..... | 5 |
| О лени, управлении, производительности труда и загорании на пляже / Александр Зиза..... | 6 |
| Удержание фокуса деятельности в проекте / Михаил Якубов | 7 |
| Тренды карьеры IT -менеджера: строим успешное будущее / Алена Владимировская | 8 |
| Эффективность умственного труда или GTD 2.0 / Андрей Степенко | 9 |

Управление разработкой

| | |
|---|----|
| Скорость разработки / Евгения Фирсова | 10 |
| Оценка потенциальных клиентов / Дмитрий Тарахно | 11 |
| Управление уровнем удовлетворенности заказчика / Денис Самосеев | 12 |
| Управление распределенной командой разработчиков / Байрам Аннаков..... | 13 |
| Капитализация затрат. Как правильно построить учёт?/ Процесс разработки учитывающий упрощение правильного финансового учета / Сергей Никулин..... | 14 |

Теория управления

| | |
|--|----|
| Шустрый дизайн: подходы к декомпозиции задач проектирования UI в Agile-командах / Андрей Шапиро..... | 15 |
| Применение «классических» подходов (PMI PMBOK) при управлении IT-проектами. / Александр Полозов | 16 |
| Agile в проекте на смертельном марше / Алексей Корсун..... | 17 |
| О чем молчит Scrum / Артем Вольфтруб..... | 18 |
| Свет мой, зеркальце... или как повернуть продукт лицом к пользователю / Максим Гапонов..... | 19 |
| Products and People Over Process and Dogma / David Hussman | 20 |

Инструменты

| | |
|---|----|
| Жизненный цикл проекта - опыт нашей компании / Самвел Аванесов | 21 |
| Автоматизация процессов внутри агентства / Евгений Этин..... | 22 |
| Адаптированная методология разработки веб-проектов / Михаил Токовинин | 23 |

| | |
|--|----|
| Организация управления портфелями проектов компании, совместного доступа к проектной документации, биллинга и хронометража рабочего времени на основе популярной системы управления задачами / Григорий Кнеллер..... | 24 |
| Три Кита-атланта систем поддержки разработки / Стас Фомин..... | 25 |

Истории успеха

| | |
|--|----|
| Истории успеха (Компания как продукт) / Ольга Стерник..... | 27 |
| От стартапа к публичной корпорации / Анатолий Филин..... | 29 |

Обучение

| | |
|--|----|
| Темная сторона луны: когда от обучения может стать хуже / Слава Панкратов..... | 30 |
| Обмен знаниями между распределенными командами / Лайер Дмитрий..... | 31 |

Человеческий фактор

| | |
|--|----|
| Фасилитация процессов / Дмитрий Сатин..... | 32 |
| Жизненный цикл команды: академический термин или практический инструмент менеджера? / Дмитрий Башакин..... | 34 |
| Национальные особенности в менеджменте / Сергей Котырев..... | 35 |
| Конструктивное разрешение проблем / Александр Орлов..... | 36 |

Управление продуктом

| | |
|---|----|
| Околорисковое Пространство / Сергей Поволяшко..... | 37 |
| Успешные и проигрышные стратегии софтверных компаний. Как выбрать собственную стратегию и найти место на рынке? / Сергей Рыжиков..... | 38 |
| Управление портфелем продуктов для внутреннего пользования / Александр Байкин..... | 39 |
| Простые способы изучать рынок не отходя от производства. Опыт Использования Innovation Games / Никита Филиппов..... | 40 |
| Производство IT-продуктов как способ оказания услуги / Ольга Павлова..... | 41 |
| Подводные камни перехода из заказной разработки в продуктовую / Дмитрий Безуглый..... | 42 |
| Стартап: баллистическая ракета или управляемый полёт? / Игорь Ашманов..... | 43 |

Лидерство

Философия управления временем

Глеб Архангельский (Управление временем)

Начну разговор об идеологии тайм-менеджмента с цитаты из «Аквариума» Виктора Суворова о методах подготовки спецназа:

«...Через месяц мы вдвоем стояли на перилах железнодорожного моста. Далеко внизу холодная свинцовая река медленно несет свои воды, сворачиваясь в могучие змеиные кольца у бетонных опор. Я уже грамотен и понимаю, что человек может ходить и по телеграфному проводу над бездонной пропастью. Все дело в психологической закалке. Человек должен быть уверен, что ничего плохого не случится, и тогда все будет нормально.

Цирковые артисты тратят годы на элементарные вещи. Они ошибаются. У них нет научного подхода. Они базируют свою подготовку на физических упражнениях, не уделяя достаточно внимания психологии. Они тренируются много, но не любят смерть, боятся ее, стараются ее обойти, забывая о том, что можно наслаждаться не только чужой смертью, но и своей собственной. И только люди, не боящиеся смерти, могут творить чудеса вместе с богами.

— Дураки говорят, что вниз смотреть нельзя, — кричит он. — Какое наслаждение смотреть вниз на водовороты!

Я смотрю в глубину, и она больше не кажется мне жуткой и влекущей, как змеиная пасть для лягушонка. И ладони мои больше не покрываются отвратительной липкой холодной влагой...»

Можно с пользой для себя применять «35 методов планирования дня» и «28 приемов самомотивации». Можно выйти на следующий уровень и наладить логичную и структурированную систему управления личным временем. И, наконец, можно овладеть идеологией, проникнуться духом, прочувствовать фундаментальные

принципы. Это не отменит техник и приемов, не заменит их «отвлеченной философией». Напротив: идеология даст невиданную до того свободу и эффективность владения технологиями.

Предметная область организации времени когда-то открылась мне со своей мировоззренческой стороны как источник «достойных целей» (в терминах Теории развития творческой личности). Я не раз замечал, что эта идеологическая, мировоззренческая составляющая тайм-менеджмента важна людям не меньше, чем чисто технологическая. Причем замечал я это как на выступлениях в профессиональных сообществах (бизнес-тренеры, менеджеры, консультанты и т. п.), так во время общения с далекой от менеджмента аудиторией на радио и телевидении.

По моим наблюдениям, многим моим соотечественникам, как и мне, хочется видеть вокруг себя меньше безответственных людей, бессмысленно плывущих по течению, винящих кого угодно в своих неудачах, заражающих нашу жизнь пассивностью и безволием. И больше – людей, строящих свою жизнь ответственно и осознанно. Мой манифест обращен именно к тем, кому небезразлична осмысленность своей собственной жизни, а также осмысленность и достоинство происходящего вокруг.

Leaders Performance (Исполнение роли лидера)

Paul Bourne (Поль Борн) (Стокгольмская школа экономики)

Выступление посвящено успешному исполнению роли лидера, то есть такому эффективному поведению, которое позволяет подвигнуть людей на самые лучшие достижения, построить успешные отношения с сотрудниками, коллегами, клиентами и партнерами.

Это про то, как делать правильные вещи в правильное время, то есть использовать самые лучшие качества в своих действиях, в ситуациях, в которые приходится попадать. Иногда для этого необходимо разрушить привычный образ взаимодействия с людьми и организациями, выйти за пределы своего обычного ролевого репертуара, то есть научиться играть другие роли.

Все это включает в себя не только умение двигаться и управлять своим телом, но и способность влиять на свой способ мышления и эмоции. Эффективное поведение лидера предполагает способность владеть своим голосом, умение, используя его, воздействовать на окружающих людей. Наше поведение, то, как мы ведем себя по отношению к окружающим, отражается на том, как они ведут себя по отношению к нам, как реагируют на наше поведение.

Успех зависит от того, насколько мы аутентичны, то есть искренни, подлинны, от того, как мы понимаем нашу роль, которую мы играем в данный момент, и от приобретенных навыков. В первую очередь нам надо понять наилучшим способом себя и то, чего мы хотим добиться, то есть получить на выходе. Второй вопрос, на который необходимо ответить – это зачем мы этого хотим, а третий – как мы собираемся этого достичь.

В разных предлагаемых обстоятельствах мы должны уметь играть разные роли по отношению к разным людям. Поэтому так важно иметь собственный широкий репертуар ролей и исполнять свои партии так, чтобы окружающие могли сказать, как Станиславский: «Верю!».

Поль Борн является опытным бизнес тренером, руководит проектами, проводит семинары и программы с использованием театрального искусства, музыки, дизайна и литературы по всему миру. Основная цель его программ – раскрытие творческого и лидерского потенциала людей и организаций. Поль самостоятельно разрабатывает свои авторские программы и проводит их вместе с профессиональными актерами и музыкантами. Среди его клиентов были Ливерпульский футбольный клуб, BBC, Ernst & Young, The Dubai Stock Exchange, Zurich Insurance, Nissan, правительство США и многие другие. Поль является преподавателем лидерства и управления изменениями в одной из ведущих английских бизнес школ The Judge Business School, Cambridge, UK и приглашенным преподавателем Harvard Business School, USA. www.menagerie.uk.com

О лени, управлении, производительности труда и загорании на пляже

Александр Зиза (Алетейя Бизнес)

Говорят, что лидеров в России мало, от того и ВВП на душу населения низкий – чуть больше, чем у Китая и Индии, а если считать по производительности труда, то и в первую двадцатку не входим. Книжек сейчас много пишут, какой он – лидер, как им стать, что делать. Но сколько книжек ни читай, не помогает. Предлагают пройти тренинги, практику – отлично, но пройдет пара недель – и все на круги своя. Да и примеров лидерских в России совсем не много, и чаще даже язык не поворачивается назвать кого-нибудь из них, сильных мира сего, лидером.

Что же в нас такого, что так сильно отличает нас не в лучшую сторону, где эта наша российская специфика. Отчего мы проявляем такой космополитизм и отстаиваем собственную лень. И прежде чем перейти к лидерству, попробуем разобраться в том, что мы делаем не так, и от чего. А изменив, будем лидерами по-своему!

Удержание фокуса деятельности в проекте

Михаил Якубов (AGAVA)

Сначала мы поговорим об ориентированных на конечного потребителя Интернет-проектах. Бизнес-тезисы на пальцах.

Три основных вида движения компаний на рынке. Исследовательский – рынок пуст, распахиваем целину. Лоб в лоб – повторение с вариациями. Нишевый – выгрызание ниши.

На чем сосредоточиться в каждом из этих случаев?

Соблазны, мода, предрассудки и другие способы расфокусировки.

Проверочные вопросы «чтобы что?» и «где чтобы с кем?» ((с) Алишер Хасанов)

Стратегия как удержание фокуса или как последовательность фокусов.

Тренды карьеры IT -менеджера: строим успешное будущее

Алена Владимировская (Mail.ru)

Научиться управлять своей карьерой – это достаточно рутинная задача, которая стоит на трех китах и одной черепахе:

Кит первый: понимание карьерных трендов отрасли.

Кит второй: диагностика личных мотиваций и профессиональных умений.

Кит третий: грамотный профессиональный самопиар.

И черепаха: наращивание личных наиболее перспективных компетенций.

Казалось бы, очевидные вещи, тем не менее, их плохо понимают и мало уважают внутри отрасли.

На данный момент мы имеем в отрасли прямо противоположные установки:

- настоящие профессионалы не пиарятся;
- настоящие профессионалы не наращивают пограничные компетенции (ценны узкие специализации и полное погружение);
- настоящие профессионалы уже состоялись, и незачем в себе копать.

В результате, как только в отрасли появляется новая потребность (разработчики API, менеджеры диджитл-проектов и пр.), отрасль испытывает испуг и крайний дефицит кадров на грани катастрофы.

При этом одновременно от «настоящих профессионалов» слышатся постоянные жалобы о том, что их вытесняют с рынка, что перспектив слишком мало.

Как не отстать от паровоза будущего, но при этом не потерять все приобретенные навыки и профессиональную репутацию?

Кто будет востребован завтра? Кому послезавтра будут платить больше всех?

Кто в 2012 году будет нужен рынку? И какой это будет рынок?

Эффективность умственного труда или GTD 2.0

Андрей Степенко

Тот факт, что вероятность успешного завершения проектов не зависит от отрасли и методов управления (считается, что 70% проектов завершается неудачей) свидетельствует о том, что причина успеха лежит за пределами текущих систем управления и подходов к нему.

Если мы работаем в среде с высокой неопределенностью, то жесткое планирование больше вредит, чем помогает. В основном потому, что заранее продуманный план вынуждает отказываться от спонтанно возникающих возможностей.

И все «ганты», как правило, оказываются «в корзине», нарастает беспокойство, в голове приходится удерживать массу моментов, о которых не следует забывать.

Для высокой адаптивности нужно выстраивать свою среду выполнения задач (проектов) так, чтобы было понятно только(!) первое действие и общий контекст, в котором оно существует. Это принципиально другой стиль мышления и действия.

Для доведения проектов до конца помимо устранения беспокойства важно, чтобы сохранялась связь с эмоциями, которые «запустили» проект. Эта же связь должна прослеживаться при принятии текущих решений. Очень важно, чтобы проекты были «личными» и «своими». Поэтому больший упор должен делаться на самоорганизацию, а не управление.

Принятие решений или качественные идеи появляются мгновенно, поэтому для высокой работоспособности и эффективности нужно больше обращать внимание на условия, разнообразие и ритм работы. И оставлять место для принятия текущих решений. Наиболее близко естественной работе ума в таких условиях подходит система GTD Д. Аллена.

Чтобы адаптировать ее для выполнения интернет-проектов необходимо учитывать, сколько центров принятия решений можно задействовать в ваших проектах.

Управление разработкой

Скорость разработки

Евгения Фирсова (Яндекс.Деньги)

- Что такое скорость применительно к процессам разработки и почему нельзя ограничиваться количественными оценками.
- Как меняется оценка в зависимости от того, кто её даёт (заказчик, разработчик, тестер, пользователь).
- Что может повлиять на скорость:
 - Принципы общения с заказчиком; методика оценки входящих задач; положительная обратная связь.
 - Особенности процессов в разработке (конвейер вместо штучного производства; предсказуемость; гибкость).
 - Подбор людей для быстрой работы.
- Совместная работа с тестерами.
- Горизонт планирования. Зачем и кому нужно планирование? Как планировать нестабильное будущее?

Оценка потенциальных клиентов

Дмитрий Тарахно (WebProfilters)

1. Бизнес какого типа должен выбирать себе клиентов, когда и каким образом особенности клиента начинают влиять на параметры проекта.
2. Что мы можем узнать о клиенте при первой встрече и что с этой информацией нужно сразу же сделать.
3. Что должно и что не должно влиять на нашу оценку потенциального клиента. Количественные и качественные характеристики.
4. Как не упустить момент и не ввязаться в невыгодный проект.
5. Самое простое – как использовать накопленную в ходе проекта информацию для продажи дополнительных услуг.

Управление уровнем удовлетворенности заказчика

Денис Самосеев

Цель любого проекта - реализация Исполнителем в рамках зафиксированных бюджета и времени требований Заказчика к Продукту проекта. Подавляющее большинство проектов реализуются с превышением запланированных на старте проекта сроков, или бюджета. Тем не менее, Заказчик может остаться удовлетворенным, как ходом реализации проекта, так и его финальными результатами. Как этого добиться?

PMBoK и другие классические стандарты предлагают управлять сроками, финансами, ресурсами, качеством, рисками и иными свойствами типового проекта, и такой шаблон действий вполне верен, однако, существует и другой подход. Основное его отличие от описанных во множестве стандартов – иной взгляд на достижение цель проекта: если Заказчик удовлетворен ходом реализации задач, значит могут быть сдвинуты даты финиша, стоимость работ, да и качество результирующих продуктов.

Комбинация «стандартного» подхода с тем о котором я расскажу, поможет руководителю проекта избежать низких оценок на любом этапе реализации проекта, даже в случае превышения запланированных на старте работ бюджета и сроков.

1. Межличностные коммуникации, или – как часто, куда и в кого, а главное – зачем;
2. Отчетность – статус-отчеты, встречи с заказчиком, обновление проектных документов;
3. Качество – демонстрация его уровня заказчику и его внутренний контроль;
4. Out of office party – встречи на нейтральной территории, или следует ли водить заказчика, в кабак и на пейнтбол;
5. Определение уровня лояльности заказчика – очень простые вопросы со сложными ответами;
6. Слагаемые высокого уровня удовлетворенности заказчика;
7. Заказчик – «урод», миф или редкая реальность? Что делать с заказчиком – «настоящим полковником»?

Управление распределенной командой разработчиков

Байрам Аннаков (*Empatika*)

В настоящее время все больше и больше команд разработки программного обеспечения являются распределенными. Географическая распределенность таких команд сказывается на взаимоотношениях между участниками, затрудняет коммуникацию и передачу знаний. Поэтому задача управления коммуникациями в распределенной команде является особенно актуальной. В своем докладе Байрам поделится «фичами» и расскажет о типичных «багах» в работе таких команд.

- 1) Как управлять поведением людей?
- 2) Команда и Племя.
- 3) Принципы управления:
 - прозрачность;
 - обучение;
 - коммуникации;
 - обратная связь;
 - персональное отношение.
- 4) Феномены группового поведения.

Капитализация затрат. Как правильно построить учёт?/Процесс разработки учитывающий упрощение правильного финансового учета

Сергей Никулин (HeadHunter)

- Зачем нужен финансовый учет и причем тут разработчики.
- Планирование: долгосрочное, средне и краткосрочное
- Ресурсов всегда не хватает, как их делить.
- Особенности, которые возникают в случае распределенной (по странам) команды.
- Внешние подрядчики. Как с ними работать.
- Инструментарий, который позволяет упростить и частично автоматизировать задачу.

Теория управления

Шустрый дизайн: подходы к декомпозиции задач проектирования UI в Agile-командах

Андрей Шапиро

Методики декомпозиции инженерных задач в кроссфункциональной команде программистов хорошо изучены на данный момент. Как быть с декомпозицией на независимые задачи в случае с дизайном интерфейса и UX, не всегда понятно, особенно для молодых команд.

Общее стремление одновременно повысить и скорость, и качество разработки, приводит к тому, что специалисты в области UX и UI всё чаще включаются в agile-команды. Как лучше построить работу в этом случае. Что следует проектировать сначала, что можно проектировать независимо и что можно отложить на будущие итерации без риска получить несовместимые компоненты. Как болезненно разделить то, что по определению должно быть целостным.

В докладе освещены методологии, применяемые командами в Adaptive Path, Autodesk и компании докладчика. Автор доклада – проектировщик интерфейса и консультант, входящий в продуктовую команду, разрабатывающую преимущественно веб-сервисы в области интернет-рекламы.

Применение «классических» подходов (PMI PMBOK) при управлении ИТ-проектами.

Александр Полозов (PM Expert)

Сначала будет сделан краткий обзор наиболее распространенных стандартов в области управления проектами. Далее более подробно будет рассмотрен один из самых популярных стандартов по управлению проектами – PMI PMBOK: заложенные в нем основные идеи, его структура, важнейшие положения. Затем будут сформулированы главные особенности ИТ-проектов, отличающие их от проектов других типов и, исходя из этого, даны рекомендации о возможности применения к ним положений PMI PMBOK.

В заключительной части доклада на примерах из практического опыта докладчиков будет сформулирован ряд проблем, часто встречающихся в ИТ-проектах из-за недостаточности знаний или некорректного применения «классических» управленческих методик.

Agile в проекте на смертельном марше

Алексей Корсун (JetBrains)

Кризис. Мало денег. Большой проект, терпящий убытки, со сложным наследством. Как выжить?

Я расскажу о своём опыте внедрения Agile в сложном распределённом проекте (серверное приложение с desktop-клиентом) с большим объёмом унаследованного кода практически без тестового покрытия.

За полгода до решения о внедрении Agile продукт запустили у нескольких крупных клиентов.

Начал увеличиваться поток запросов и зафиксирован рост критических багов, руша планы по разработке новой функциональности. Бюджет урезали, а продавцы и маркетологи, стремясь ухватиться за любую возможность заполучить клиента, требуют фичи всё быстрее.

С одной стороны – нужно привести в порядок продукт и добиться удовлетворенности у существующих клиентов, с другой – не ускоряя разработку и не получая новых клиентов, можно просто исчерпать бюджет, так и не дойдя до уровня самоокупаемости. Кроме того, было очень важно показать инвестору результат от внедрения Agile как можно раньше, иначе вся программа по внедрению могла быть просто свёрнута как требующая дополнительных расходов.

Я расскажу о том, как в ситуации кризиса помог Agile, и какие методики хорошо зарекомендовали себя для внедрения в данных условиях в первую очередь.

О чем молчит Scrum

Артем Вольфтруб (Грамант)

Основной постулат. Scrum –это замечательная методология для управления проектами по разработке программного обеспечения. Этот вывод основан на моем практическом опыте использования различных методологий. Кроме того, Scrum идеально соответствует особенностям нашей компании (небольшая команда, проекты с нечеткими требованиями, быстро меняющиеся условия).

Для того чтобы лучше понять суть проблем, о которых я собираюсь рассказать, нужно охарактеризовать некоторые особенности нашей «среды обитания». Уверен, что многие работают в похожих условиях, характерных для большинства небольших команд:

- Все члены команды являются универсальными специалистами, которые могут выполнять в разных проектах разные задачи;
- Большое число проектов. В активной стадии разработки находится несколько проектов, но число «потенциально активных» превышает число разработчиков;
- Большой поток внешних запросов. Необходимо постоянно оценивать потенциальные проекты, проводить предварительные исследования и анализ;
- Наличие членов команды, работающих удаленно;
- Абсолютное большинство проектов выполняются по схеме с фиксированной стоимостью.

В процессе внедрения Scrum мы столкнулись с тем, что, следуя указанным практическим рекомендациям, мы, тем не менее, получали не слишком хорошие результаты. Прежде всего, мы имели очевидные проблемы с качеством, сроками итераций, приоритетами и коммуникацией.

В ходе реализации нескольких проектов мы заостряли внимание на подобных проблемах, а также придумывали и внедряли методы, которые позволили бы нам соответствовать жизненным реалиям, оставаясь в рамках Agile. В этом докладе я расскажу о наиболее интересных проблемах, с которыми мы сталкивались, а также способах их решения:

- Планирование итераций в условиях негарантированного наличия ресурсов.
- Как уменьшить зазор между итерациями и что делать с багами.
- Как уменьшить затраты на тестирование и сэкономить ресурсы.
- Документирование Agile-проектов. Вечный вопрос, а нужна ли документация?
- Проекты с фиксированной стоимостью. Как удовлетворить заказчика и самим не остаться «без штанов».

Свет мой, зеркальце... или как повернуть продукт лицом к пользователю

Максим Гапонов (CarOperator)

Никто не хочет пользоваться плохими продуктами. Но мы пользуемся, потому что часто нет альтернативы. Никто не хочет делать плохие продукты. Но их количество на рынке не уменьшается. Мы стараемся и делаем как можно лучше, но результат далеко не всегда оправдывает наши ожидания.

Система полностью покрывает ключевые потребности бизнеса заказчика, не падает, не сбоит, предусмотрительно оберегает пользователя от всех мыслимых и немыслимых ошибок... Но сотрудники заказчика по-прежнему предпочитают работу на бумажках.

Редизайн портала произведен с привлечением профессиональных дизайнеров, полностью переработана структура навигации, расстояние между элементами контента не превышает 4-х кликов... Но пользователей стало меньше на 30%.

Знакомые истории, не правда ли? Почему так получается? Все просто. Мы думаем не о том, кто, как и зачем будет пользоваться нашим продуктом, а о наборе функций. Есть техническое задание и его нужно выполнить – это наша объективная реальность. Но как позаботиться о пользователе? В какой момент? И кто может взять на себя эту ответственность?

Об этом и поговорим. Рассмотрим построение продукта от фундамента до крыши. Разберемся, при каких условиях этот дом непригоден для жилья. Заселим его не-роботами. И поймем, почему в условиях гибкой разработки все это сделать намного проще, чем принято считать.

Products and People Over Process and Dogma

David Hussman (DevJam)

The time has come to once again shift our focus away from process to products and people. Ten years into the agile movement, the original ideals around lightweight process are gaining weight and calcifying in dangerous ways. More and more people spend time talking about «doing agile» instead of simply using agile methods to their advantage. Where meaningful and lasting agility thrives, agile practices are powerful tools, but they are not the focus of daily discussion. In companies where rich value flows, development agility augments design thinking to continually learn and discover your product context: the users, their use, and the market. From design thinking to lean start-ups to the value of simple checklists, David Hussman challenges you to stop focusing on improving your process and start focusing on improving your product, or «that thing you produce». Come ready to think, question and rethink your use of agile practices.

Инструменты

Жизненный цикл проекта – опыт нашей компании

Самвел Аванесов (Notamedia)

1. Разделение sale, account, project менеджеров. Передача проекта между менеджерами.
2. Разбиение задач. Цикл жизни задачи – формулирование, определение ответственного, реализация, тестирование.
3. Распределение приоритетов по задачам в рамках отдела. Контроль приоритетных задач.
4. Финишная прямая - тестирование, исправление ошибок, сдача проекта.

Автоматизация процессов внутри агентства

Евгений Этин (Promo Interactive)

1. Рост компании и бизнес-процессы. Что необходимо учитывать при развитии агентства.
2. Какие проекты следует относить к категории сложных, и какими характеристиками они должны обладать. Причины роста сложности проектов в Интернете.
3. Варианты состава проектной команды. Оптимальная схема.
4. Составляющие системы управления проектами.
5. Схема реализации платформы поддержки проектов. Система управления и планирования ресурсов.
6. Ведение распределенной системы контроля версий.
7. Quality Assurance Manager (Менеджер по качеству).
8. Каковы критерии успеха при построении проектной команды.

Адаптированная методология разработки веб-проектов

Михаил Токовинин (QSOFT)

- Как минимизировать типовые риски разработки в вебе.
- Работа в условиях изменяющихся требований.
- Организация процессов проектирования и разработки веб-систем.
- Недельные итерации как форма планирования.
- Роль Заказчика в процессе разработки веб-приложений.
- Критерии качества и способы их достижения.

Организация управления портфелями проектов компании, совместного доступа к проектной документации, биллинга и хронометража рабочего времени на основе популярной системы управления задачами

Григорий Кнеллер

Коллективный доступ к актуальной информации и документации, командное общение по проектам, документирование работы, стандартизация оформления проектов в рамках компании, роли в системе и варианты использования, разграничение доступа, хронометраж рабочего времени, централизованная база учёта рабочего времени, биллинг, интерфейс пользователя и скриншоты.

Особенности внедрения (благоприятные факторы и трудности), системная архитектура.

Пакет установки, опция «Cloud». Расширение решения: отслеживание задач и контроль поручений.

Другие возможные применения и расширения системы управления задачами в бизнесе: обслуживание клиентов, управление ресурсами, CRM, контакты, закупки, рекрутинг, маркетинг, GTD, почтовый клиент нового поколения, интеграция с ERP.

Три Кита-атланта систем поддержки разработки

Стас Фомин (CustIS)

Разработка ПО всегда сталкивается с одними и теми же проблемами групповой работы над кодом, документацией, тестами, ошибками и требованиями, а также корпоративными знаниями. И системы поддержки разработки – системы управления версиями, коллективного редактирования, учета проблем и т.п. как раз и являются тем магическим компонентом, разрушающее древнее проклятие Фреда Брукса о невозможности больших эффективных команд.

Однако каждая компания делает свой выбор. Кто-то увлекается изобретением систем собственной разработки – впрочем, агитировать против «изобретения велосипеда» достаточно банально.

Кто-то идет к вендорам и покупает платные системы. К сожалению, интегрированность закрытых инструментов обычно означает страшную негибкость и неудобства, если отклонится от магистральных сценариев. Плюс, конечно, дороговизна. А интегрировать разрозненные закрытые инструменты для создания удобного фреймворка сложно и неинтересно – разумно только – разумно только в очень редких случаях, когда у платной системы нет альтернативного аналога с открытым исходным кодом.

Может взять интегрированные системы-фабрики, используемые для поддержки open-source разработки? Увы, по каждому функционалу они проигрывают «специально заточенным» системам, например, интегрированные «вики» и «трекеры» сильно проигрывают соответствующим проектам-лидерам. Плюс коммерческая разработка – это большая скорость, это четкий ритм, это серьезное разграничение прав, это централизация и контроль, это необходимость гибкого сочетания синхронной и асинхронной работы и высокого соотношения сигнал/шум. С другой стороны в корпоративном интранете с доверенной средой есть много плюсов, не учитываемых системами, ориентированными на работу в агрессивном интернете, с вандализмом, хакерами и полными идиотами.

Наш вариант – оставшийся, с интеграцией разрозненных, но очень мощных и популярных систем с открытыми исходным кодом. Тут возникает проблема бесплатного выбора даже из open-source систем успешно используемых в крупных проектах – полдесятка ведущих систем управления версиями, вики-системы, системы планирования задач, учета ошибок и тестов, коммуникационные движки (почтовые списки рассылки, форумы, блог-движки). И брать все нельзя – хоть это и бесплатно, «конфликты использования» и затраты на поддержку аукнутся сторицей. А ведь вроде как нужны и корпоративные порталы, и системы обучения, и многое другое.

Как собрать этот пазл – в некотором смысле вопрос вкуса. Но у нас давно получилось так, что основой – теми самыми тремя китами, являются Система Управления Версиями, Трекер, и Вики-Система. В нашем случае это были дикие Subversion, Bugzilla и MediaWiki, которых мы приручили, добавив множество доработок нужных для корпоративной разработки (единая авторизация, система прав, и т.п.) и более того, на основе которых вырастили остальные полезные системы (учет тестов, порталы, форумы, блоги, дистанционное обучение, эффективный поиск и информационные потоки).

Мы не просто расскажем об опыте интеграции и покажем все это, ведь хотя объем наших доработок относительно невелик по сравнению с общим объемом систем, это слишком чувствительные затраты, чтобы кто-то быстро повторил наш опыт. Мы идем на большее («Talk is cheap, show me the code» © Линус Торвальдс) и начинаем публиковать в open-source используемые нами системы, с доработками и расширениями. Мы предлагаем сообществу совершенно бесплатно установить все это у себя, и возможно, присоединиться к развитию этого инструментального фреймворка.

Истории успеха

Истории успеха (Компания как продукт)

Ольга Стерник (Sterno.Ru)

1. Истории о бизнесе и счастье: разные компании, которые я строила. Цели при построении и критерии успеха. Определение цели Стерно.Ру: «построить санаторий для социально травмированных фриков» и «этический аквариум».
2. Когда нас было трое: у нас не было начальников, мы были группой с разделением компетенций. Первая ошибка в начале роста: наем дешевых людей и разделение на «нас» и «пехоту». Как мы от этого ушли: абсолютно плоская компания. Технология построения компании без иерархии: как человек может быть в одном проекте разработчиком, а в другом – координатором.
3. Когда нас было семеро: точка счастья. Как мы не хотели расти, и как мы наслаждались бардаком. Проблемы этой стадии: незаменимость каждого; проблема качества; проблема отсутствия зоны ближайшего развития.
4. Когда нас стало десять: все уже невозможно удержать в одной голове. Как вести учет, управлять проектами, выстраивать рабочие процессы – и не потерять нашей атмосферы, скатившись в корпоративные рутины? Как нас спас Web 2.0, Google Spreadsheets и 37 сигналов. Подключение к онлайн-коллаборации клиентов: неожиданное преимущество на рынке. Другие неожиданные последствия: офис для программистов -> отсутствие офиса, новая структура компании. Москва и... филиал в Пекине. Часть компании не говорит по-русски.
5. Когда нас стало пятнадцать: как расти дальше. Увеличение числа направлений и разделение на команды внутри команды. Проблемы этой стадии: невозможно всем общаться со всеми, пришлось выделить коммуникационные хабы. Другая сторона той же монеты: одному человеку не удержать всех ответственных, отсюда – делегирование полномочий и появление лидеров внутренних команд. Впервые за много лет в Стерно появились начальники

и возникли карьерные конфликты. Как я училась бюджетированию и управлению мотивациями.

6. Про людей. Проблема переутомления, проблема профессионального выгорания, проблема неприятного внешнего мира (девочки на мальчиковом поле, аутисты среди нормалов). Счастье и деньги.

7. Что теперь? Нас сорок. Сегодняшние проблемы: формирование внешнего имиджа, необходимость появления в компании сейлзов и директора по маркетингу. Новые вызовы для нас: аквариум ограничивает развитие, нужно сформировать прослойку между нами и внешним миром.

От стартапа к публичной корпорации

Анатолий Филин (Грамант)

Анатолий Филин присоединился к японскому стартапу Valuecommerce в начале 2000 г. в качестве руководителя разработки и был одним из первых его сотрудников. В стартап он пришел из компании Merrill Lynch, крупнейшего американского инвестиционного банка. В 2003-2004 гг. он организовал IT-филиал компании в Москве. В 2005 г. в компании работало около 150 человек, в том числе в Москве – около 50. В том же году часть компании была куплена Yahoo!Japan. В 2006 г. компания вышла на IPO.

ValueCommerce вряд ли можно назвать типичным стартапом хотя бы потому, что компания была организована, во-первых – в Японии, а во-вторых – командой иностранцев. При этом через все те этапы, через которые проходят стартапы, компания прошла, все те шишки, которые набивают – набила. Стартап и публичная корпорация – это два полюса мира бизнеса, большинство компаний находится в пространстве между этими полюсами. В стартапе все держится на энтузиазме, инициативе и личной ответственности, обычно в здоровом стартапе царит атмосфера веселого хаоса. В публичной корпорации на первый план выходит защита интересов акционеров и связанная с этим осторожность, инициатива поощряется, но только если она вписывается в корпоративные правила и процессы.

Докладчик кратко опишет процесс превращения стартапа в корпорацию, останавливаясь подробнее на тех моментах, которые считает важными и поучительными. Речь пойдет о технологической стороне процесса, поскольку собственно бизнесом занимались другие люди. Я почти не буду говорить про финансирование, инвестиции, доходы, прибыли, клиентов, M&A. Да, продвигаясь к IPO, по ходу дела мы купили и продали несколько компаний. Это все очень интересно, но мне интереснее поговорить о команде, о разработке, о процессах.

Остановка 1. Кадры решают все. Как заполучить лучших людей за сравнительно небольшие деньги. Роль опционов как мега-мотиватора. Как при взрывообразном расширении не снижать качественный уровень команды.

Остановка 2. Важность тотальной коммуникации. Особенно когда в компании работают сотрудники 12 национальностей. Особенно когда сейлз национальный, а IT – интернациональный. Можно ли размещать IT на одном этаже, а бизнес – на другом.

Остановка 3. Кто должен управлять разработкой Системы: IT-сотрудники или бизнес. Как мигрировать с Версии 1 на Версию 2, не растеряв половины клиентов. Какие острые углы можно сгладить при разработке Системы, а какие нельзя.

Остановка 4. Рост бизнеса и масштабирование команды. От хаоса к порядку: осмысление и внедрение процессов на всех уровнях. Отлаженные процессы дают возможность контролируемого роста, в том числе выхода в другие страны.

Остановка 5. Жизнь после IPO. На смену фанатикам приходят MBA. Можно ли сохранить команду. Нужно ли сохранять команду. Роль IT до и после.

Обучение

Темная сторона луны: когда от обучения может стать хуже

Слава Панкратов

Я постараюсь продемонстрировать ту сторону обучения, о которой почему-то молчат тренеры: когда от обучения может стать хуже. Причем хуже не абстрактно, – научили Специалиста, а новой задачи нет, человек расстроился – а на пальцах показав, как, имея знания, которые не превратились в навыки, умный человек может почувствовать себя хуже. Я постоянно повторяю: к сожалению, в нашей отрасли работают умные люди – к сожалению потому, что управлять ими сложно и учить тоже не легкий хлеб – но учить надо, учить и помогать. Об этом я часто говорю с коллегами из нашей и других компаний, озвучивающими вполне жизненные проблемы, которые они пробуют решать с помощью профессионального обучения как инструмента мотивации. У этой таблетки есть своя предельная дозировка (когда больше уже просто нельзя) и своя зона применения – когда можно обучать, и это будет приносить только пользу. Мы постараемся разобраться в нескольких простых вещах: когда надо учить, как давать учиться и какую роль в обучении инженера играет его менеджер.

Обмен знаниями между распределенными командами

Лайер Дмитрий (SoftLine)

Если в компании имеется несколько распределенных команд, и проекты локализованы по географическому принципу, то возникает проблема циркуляции знаний между регионами. Такая проблема наблюдается и внутри одного региона, если команды работают над разными проектами. В результате лучшие практические наработки не распространяются, а лишь циркулируют внутри обособленной проектной команды.

Из доклада вы узнаете о:

- факторах, препятствующих распространению знаний;
- компонентах управления знаниями;
- инструментах для обмена знаниями и социальных медиа;
- нашем опыте распространения знаний между распределенными командами;
- наших планах построения эффективной системы обмена знаниями;

Также в ходе доклада хотелось бы поговорить на тему эффективного распространения знаний.

Человеческий фактор

Фасилитация процессов

Дмитрий Сатин (Usability Lab)

- Процессы
 - Уяснение задач и понимание пользователей
 - Проектирование концепции интерфейсов
 - Оценка пользовательских интерфейсов
- Фасилитатор
 - Не навязывает свои идеи
 - Слушает
 - Переспрашивает
 - Участвует в обсуждении
 - Фиксирует договоренности
 - Подведение итогов
 - Диаграммы
 - Протоколы встреч
 - Помогает участникам процесса раскрыться
 - Перераспределяет фокус между участниками: «А вы что думаете?»
 - Уважает каждого участника
 - Ищет подход к каждому
 - Переспрашивая, уточняет используемые термины
 - Старается говорить на языке участника
 - Не дает оценки услышанным мнениям
 - Просит иллюстрировать утверждения

- «Приведите пример»
 - «Давайте это зарисуем»
- Провоцирует самокритику
 - Обращается к опыту, а не фантазиям
 - Вводит альтернативное мнение
- Снимает напряженность
 - Политика
 - Соперничество
 - Ревность
- Участники
 - Бизнес
 - Цели бизнеса
 - Актуальные приоритеты
 - Критерии успеха
 - Маркетинг
 - Целевая аудитория
 - Ожидания пользователей
 - Инженеры
 - Технические ограничения
 - Безопасность
 - Поддержка
- Пользовательские ошибки
- Несоответствие продукта ментальным моделям

Жизненный цикл команды: академический термин или практический инструмент менеджера?

Дмитрий Башакин (УЦ Luxoft)

Абрахам Маслоу утверждал, что одной из базовых потребностей человека является принадлежность к социальной группе. Разумеется, не любой, а такой, в которой комфортно и интересно, где его понимают и принимают, в которой есть чем поделиться с окружающими и есть чему поучиться у них. Это важно в личной жизни, но едва ли не важнее на работе – месте, где мы проводим больше трети своей жизни. Не потому ли слово «команда» является столь притягательным, когда речь идет о каком-то общем деле?

Что должен сделать лидер, менеджер, чтобы вверенные ему люди, которые только сегодня впервые увидели друг друга, стали настоящей командой, сплоченной и эффективно работающей? Что следует знать каждому из этих людей, чтобы помочь лидеру в сложном деле – сплотить группу и превратить ее в команду?

На эти вопросы еще в середине прошлого века попытался ответить американец Брюс Такман, создавший модель жизненного цикла команды, впоследствии названную его именем. Работает ли эта модель в условиях, в которых выполняются ИТ-проекты в наши дни? Возможно ли вообще описать человеческие отношения достаточно простой моделью? И если ответ на оба вопроса положительный, то как нам все это использовать с максимальной эффективностью?

На эти вопросы и постараемся ответить, обсудив следующие темы:

- Жизненный цикл команды или групповая динамика – что это такое и для чего это нужно?
- Структура модели Такмана – «этапы большого пути».
- Эффективность работы команды в фазе продуктивной деятельности – как изменяется и от чего зависит?
- Фаза реформирования – зачем команде эта периодическая «маленькая революция»?

В ходе выступления у всех желающих будет возможность задать вопросы докладчику, поделиться своим опытом и высказать суждения по теме.

Национальные особенности в менеджменте

Сергей Котырев (UmiSoft)

Почему книги американских и европейских гуру менеджмента не всегда полезны при управлении российскими командами и проектами. Почему проверенные принципы управления одних стран плохо работают в других странах.

Рассмотрим основные отличия русской ментальности от западной, которые требуют для работы в России коррекции классических западных подходов к управлению, а иногда и отказов от них.

Основным исследователем национальных особенностей для учета их в бизнесе является Гирт Хофстеде (<http://www.geerthofstede.nl/our-books.aspx>). Изучив несколько десятков культур, он провёл четкую классификацию по четырем основным векторам – Hofstede's Framework for Assessing Culture.

Российский ученый А. П. Прохоров в книге «Русская модель управления» сформулировал ключевые условия успешности и провальности российских проектов, обосновал причины формирования наших национальных особенностей управления.

Конструктивное разрешение проблем

Александр Орлов

В руководстве командой разработчиков или тестировщиков ПО постоянно случаются конфликты и проблемные ситуации. То сотрудник начинает опаздывать на митинги, то заказчик начинает прыгать через твою голову и дергать разработчиков напрямую, то какой-нибудь из сотрудников захандрит и станет работать в пол-ноги.

Многие проблемные ситуации при обсуждении вырождаются во флэйм, взаимные обиды и прочий негатив, который неминуемо сказывается на управлении командой и проектом. Как научиться конструктивно разрешать проблемные ситуации? Данный курс разбирает основные проблемы неконструктивных обсуждений и дает пошаговый практический алгоритм решения проблемных ситуаций, закрепляемый практикой в классе.

Управление продуктом

Околорисковое Пространство

Сергей Поволяшко

С одной стороны, область знаний по управлению рисками достаточно хорошо описана и понятна. Для начала проведём краткий экскурс в эту область, чтобы освежить память.

Но хочется посмотреть шире, а именно, поразмышлять о том, что же такое риск. И риск ли это вообще? И какие околорисковые (смежные) области задействованы: планирование, коммуникации, измерения, наблюдение?

Сравним риск и факт. Поговорим о шаблонах поведения. Рассмотрим, как исторические данные могут снизить риски. И, наконец, как выстраивать коммуникации на тему рисков между сторонами, вовлеченными в проект.

Успешные и проигрышные стратегии софтверных компаний. Как выбрать собственную стратегию и найти место на рынке?

Сергей Рыжиков (1С-Битрикс)

Практически каждый день мы узнаем технологические новости, которые могут повлиять на выбранную нами стратегию, а иногда и совсем разрушить наш проект. Большинство этих событий для многих участников кажутся неожиданными и непредсказуемыми. Тем не менее, многие такие события являются отражением стратегических планов крупнейших софтверных компаний, принятых несколько лет, а иногда и десятилетий, назад. В рамках доклада я представлю вам свой взгляд на историю и взаимосвязь событий и предложу ориентиры для выбора собственной стратегии на рынке.

Управление портфелем продуктов для внутреннего пользования

Александр Байкин

Многие большие не ИТ-компании имеют несколько видов информационных систем, которые разрабатываются или поддерживаются как собственными силами, так и силами организаций-подрядчиков. Достаточно сложно управлять многомерной матрицей, которая состоит из проектов, систем, внутренних заказчиков, внутренних разработчиков и подрядчиков. В докладе будет рассмотрен подход к управлению, используемый одной из таких больших компаний.

План доклада:

1. Проектный офис и его обязанности.
2. Стратегическое развитие ИТ в крупной компании.
3. Управление портфелем проектов.
4. Управление описанием бизнес-процессов.
5. Управление описанием бизнес-сущностей.
6. Управление требованиями к Информационным Системам.
7. Управление изменениями.
8. О чем еще часто забывают?

Простые способы изучать рынок не отходя от производства. Опыт Использования Innovation Games

Никита Филиппов (ScrumTrek)

Вы разрабатываете продукт. Откуда берутся требования к нему? Как мы узнаем, что наш продукт будет нужен нашим пользователям? Обратная связь с пользователями? То, что говорят самые яркие представители пользователей, не всегда то, что нужно рынку. Маркетинговые исследования? Да, но это слишком дорого и долго, а порой мы просто не умеем этого делать. Как быть?

Я на протяжении 3 лет занимаюсь вопросами эффективности процессов компании, я не являюсь профессиональным маркетологом, но порой нам приходится проводить те или иные исследования для того, чтобы помочь компаниям понять какой они продукт делают, для кого и как. В этом докладе я хотел бы поделиться нашим опытом в области сбора информации о потребностях рынка, рассказать, как мы можем создавать инновационные продукты (с помощью Innovation Games), как это связано с Product Management'ом, и как это все укладывается в итеративный цикл разработки.

Производство IT-продуктов как способ оказания услуги

Ольга Павлова

Тайная мечта программистов – и это известно всем – заниматься творчеством. Иногда особо продвинутые думают о производственном конвейере. Но мысль о том, что производство IT-продукта должно быть организовано как сервис, мало кому пока приходит в голову и редко воплощается в живой природе. Право заказчика хотеть и требовать оспаривается, ограничивается, игнорируется, фильтруется и т. д. А если и признаётся, то сразу экстремальными способами вроде Agile.

Однако заказчик, пусть и неосознанно, всегда понимает, что ему оказывают услугу. И мыслит в терминах «обслужите меня», а не «продайте мне».

В результате возникает конфликт интересов: одни пытаются «заплатить за удовольствие», а другие – «продать результат».

О том, в каких местах этот конфликт интересов наиболее заметен, и как можно управлять сервисной частью проекта независимо от структуры производства IT-продукта, я бы и хотела поговорить.

Подводные камни перехода из заказной разработки в продуктовую

Дмитрий Безуглый

1. Зачем переходить?
2. Как это выглядит на бумаге;
3. Какие предвидятся овраги;
4. Как их обходить :-)

Стартап: баллистическая ракета или управляемый полёт?

Игорь Ашманов (Ашманов и Партнеры)

Кого брать в бизнес на начальном этапе. Инвесторы и разработчики: две великих земных расы, которым не понять друг друга. Дикие и профессиональные инвесторы. Кто реально управляет стартапом. Ресурсы стартапа: деньги, люди, технологии. Роль технологий в стартапе. Многократная смена бизнес-модели в ходе развития. Долина смерти. Нехватка тяги, малый размер рынка. Кризисы роста, смена команды. Не существует эскалатора к успеху. Как стать субъектом, а не объектом статистики стартапов.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК