

УДК 65.012.4

ББК 60.82

П27

Редактор А. Новресли

**Перескокова М.**

П27 Мама, я тимлид! Практические советы по руководству IT-командой / Марина Перескокова. — М. : Альпина Паблишер, 2021. — 228 с. : ил.

ISBN 978-5-9614-7244-8

Вы — крутой айтишник. Но можете ли вы стать хорошим руководителем? Ведь в новой роли придется решать совсем другие проблемы: увольнять и нанимать людей, правильно распределять задачи, мотивировать и давать обратную связь. Как побороть синдром самозванца и растить сотрудников умнее себя? Как организовать работу, чтобы начальство было довольным и сотрудники счастливыми?

В книге «Мама, я тимлид!» Марина Перескокова собрала рекомендации для молодых руководителей или тех, кто хочет им стать. Автор работала в «Яндексе» около 10 лет и сама прошла путь от рядового сотрудника до управленца. По словам Марины, этот путь был бы проще, если бы кто-то приложил инструкцию — поэтому и появилась эта книга: концентрация личного опыта, историй коллег из IT-индустрии и практичных идей из тематической литературы.

УДК 65.012.4

ББК 60.82

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru).*

© Марина Перескокова, 2021

© Иллюстрации Кирилл Анастасин, 2021

© ООО «Альпина Паблишер», 2021

ISBN 978-5-9614-7244-8

# Содержание

Введение.....	7
---------------	---

## Вы стали руководителем

1. Осознаем, чего теперь от вас ждут. Работа команды важнее личных достижений.....	11
2. Расстановка приоритетов в задачах руководителя.....	15
3. Потеря компетенции и синдром самозванца.....	18
4. Что делать, если сотрудники умнее вас.....	23
5. У вас больше нет четкого решения (раздел о том, что никто не подскажет, как правильно).....	26
6. Важные навыки руководителя. Как подготовиться к новой роли.....	29

## Вы и начальство

1. Вспотел — доложи начальству. Прозрачная коммуникация с начальством: сроки, возможности, фактапы.....	33
2. Учимся думать в терминах бизнеса.....	37
3. Проясняй до конца.....	39

## Вы и команда

1. Пара слов о культуре работы. Вы на стороне команды или бизнеса?.....	43
2. Играем вдолгую. Цена текучести кадров.....	46
3. Стиль управления: подстраиваемся под людей.....	49
4. «Не осьминожка». Учимся делегировать.....	52
5. Передача ответственности и право на ошибку.....	57
6. Микроменеджмент. Бьем себя по рукам.....	61
7. Ответственность за успех и за провал.....	63
8. Защищаем подчиненных.....	68
9. Выжимаем «плюшки» из корпорации.....	71
10. Авторитет и способы его заработать.....	73

## Работа с индивидуальностью

1. Как и когда разговаривать с подчиненными.....	77
2. Не ждите, что человек изменится. Управляем сильными сторонами.....	80
3. Ставим прозрачные цели и критерии повышения .....	83
4. «Работа за фантики». Почему мотивация — это больше, чем зарплата.....	87
5. Рабочие наркотики. Создаем зависимость от успеха .....	93
6. Индивидуальные цели: учимся видеть и помогать.....	95
7. Рост подчиненных: думаем на два шага вперед .....	98
8. Мотивация людей в «черные дни»: заполняем дыры.....	102
9. Обратная связь. Как и зачем хвалить.....	105
10. Зачем ругать, если не хочется? Конструктивная критика ....	108
11. Увольнения. Когда стоит держать за штаны .....	114
12. Увольнения. Когда пора прощаться.....	117
13. Увольнения. Как провести беседу.....	121
14. Наем сотрудника. На что смотреть .....	124
15. Добываем рекомендации .....	130
16. Выращивание руководителей. Зачем это делать .....	132
17. Выращивание руководителей. Кто нам подойдет и как проверить.....	134
18. Выращивание руководителей. Почему нельзя передать права понарошку.....	137

## Создаем слаженную команду

1. Мотивация специалиста: легкие, комфортные и хардкорные задачи .....	139
2. Комплектуем сбалансированную команду .....	142
3. Когда и зачем вам нужны стажеры (и когда не нужны).....	145
4. Bus factor и рассеивание зоны ответственности: все про всё vs узкая специализация .....	149
5. Нарастивание команды: если возможно, двигаемся постепенно.....	152
6. Конфликтный человек в команде: почему миролюбие дороже профессионализма.....	154
7. Работа со звездами .....	156

8. Сроки и прессинг .....	158
9. «На обед строго вместе». Неформальное общение и его роль в команде .....	160
10. Практические советы по проведению тимбилдингов.....	162

## **Забота как часть работы**

1. Здоровье команды и ее частей — здоровье вашего проекта ...	165
2. «Не моя ответственность» .....	169
3. Идеальное рабочее место.....	172

## **Целеполагание**

1. Ведем прицельный огонь .....	175
2. Цели бизнеса vs цели команды.....	178
3. Просветительская роль тимлида .....	180
4. За одного вовлеченного двух аутсорсеров дают .....	183

## **Секреты творческой атмосферы**

1. Доверие .....	187
2. Заставляем людей быть вежливыми.....	190
3. «Мозговой штурм» и другие методы креативного мышления .....	192
4. Бережем людей, предлагающих идеи .....	195
5. Пусть у каждого будет голос .....	198
6. Сменим декорации.....	201

## **Работа с распределенной командой**

1. Что самое страшное в распределенной команде.....	203
2. Мысли о комплектации команды, не работающей в одном офисе .....	207
3. Каких сотрудников можно брать на удаленку .....	210
4. Подумайте о технологиях и способах общения.....	212
5. Что можно сделать, чтобы удаленная команда сработалась... ..	214

Чек-лист начинающего руководителя.....	217
--	-----

Субъективный список полезных книг .....	220
---	-----

Послесловие и благодарности.....	225
----------------------------------	-----