

# Путь самурая: уволить нельзя оставить



Реорганизация разработки в ИТ

КОМПОНИ

# О докладчике



- Acronis: 2004 – 2008, 2013-2014
  - Parallels: 2008 – 2009
  - WEBO Group: 2009 – 2015
  - ЛАНИТ: 2012 – 2013
  - Айри.рф: 2013-2015
- 
- 2 бизнеса, 2 книги, 3 продукта, 12 наград (в т.ч. Microsoft MVP с 2011 г.)

# Постановка задачи

- Устоявшийся процесс разработки
  - Продукт, процесс, команда
- Неудовлетворенность руководства
  - Продукт – «говно», команда – бездельники
- Карт-бланш на реструктуризацию
  - Окно возможности для изменения процесса

# Находим ответственного

- Вовлеченные в проект участники
  - Руководство, команды проекта, смежные команды
- Сущность проекта
  - Что есть наш «продукт» – конкретная формулировка
- Отношение участников
  - Что все делают сейчас, фиксируем эмоции

# Определяем компетенции

- Качество продукта  $\sim$  компетентность команды
  - Дробим общий продукт на составные части
- Инфраструктура и менеджеры
  - Узкие места – в организации и(ли) в реализации
- Бизнес-процессы
  - Как сейчас все устроено
- Зона роста
  - Как видят оптимальное решение

# Выстраиваем отношения

- Отсутствие качества = отсутствие коммуникации
  - Нельзя договориться -> нельзя сделать
- Коммуникации с ключевыми участниками
  - Доверие / авторитет, на который можно опереться
- Улучшение коммуникации за счет смычек
  - Назначение дополнительных ответственных в команде
- Параметры эффективности (KPI)
  - Определяем направление для движения

# Перераспределяем компетенции

- Перспективные сотрудники – окно роста
  - Инициатива наказуема!
- Инфраструктурные игроки -> свои задачи
  - Снимаем с людей чуждые им задачи
- Ускорение принятия решения
  - Хороший менеджер – быстрый менеджер
- Перегруппировка и рокировка
  - Смещаем команды в коллективе

# Делаем невозможное

- Определяем максимальное время выполнения
  - День, когда должно быть все готово
- Определяем минимальный функционал
  - Что должно быть хоть как-то сделано
- Находим путь решения задачи
  - За 30% времени, 3x запас по срокам
- Максимизируем качество
  - Не увеличивая сроки более, чем вдвое



# Запасной путь или план «Б»

- Сделать «заглушки»
  - Часть функций можно сделать в обновлении продукта
- Отдать на аутсорс
  - Часть функций может сделать другая команда
- Передвинуть сроки по внутренним проектам
  - Или нанять людей внутри компании
- Сверхурочные
  - Зависит от лояльности сотрудников

# Опыт реализации

## ■ Parallels

- Сохранение продаж в кризис без увеличения команды

## ■ АПИТ

- Реструктуризация команды, увеличение прибыли

## ■ ЛАНИТ

- Увеличение продаж в 1,5 раз без увеличения команды

## ■ Acronis

- Увеличение продаж в 1,2 раза без увеличения команды

# Спасибо! Вопросы?

- Николай Мациевский
- E-mail: [n@airee.ru](mailto:n@airee.ru)
- Skype: [nikolay.matsievsky](https://www.skype.com/people/nikolay.matsievsky)
- Телефон: +7 926 728164