

# Технический директор

*Эффективное техническое лидерство*

Уилл Ларсон

**SPRINT**  
book

2025

# Оглавление

<b>От издательства</b> .....	<b>13</b>
О научном редакторе русского издания .....	13
<b>Отзывы</b> .....	<b>14</b>
<b>Предисловие</b> .....	<b>15</b>
Чем эта книга не является .....	16
Навигация по книге .....	16
Разъяснение терминов .....	17
Благодарности .....	18
<b>Глава 1. Получение должности</b> .....	<b>19</b>
Зачем становиться руководителем? .....	20
Единственный в своем роде .....	21
Повышение внутри компании .....	21
Поиск руководящих вакансий в другой компании .....	22
Собеседование .....	24
Переговоры об условиях контракта .....	27
Стоит ли принимать оффер .....	30
Вам отказали .....	32
Выводы .....	32
<b>Глава 2. Ваши первые 90 дней</b> .....	<b>33</b>
Что нужно изучить в первую очередь .....	33
Внедрение правильных системных изменений .....	35
Задачи на первые 90 дней .....	37
Выводы .....	48

<b>Глава 3. Пишем свою инженерную стратегию</b> .....	49
Определение стратегии .....	50
Пример стратегии .....	52
Процесс создания стратегии .....	55
Если стратегии в компании отсутствуют .....	60
Подготовка раздела диагностики .....	62
Структура направляющей политики .....	63
Поднимите направляющую политику на должную высоту .....	65
Выбор согласованных действий .....	68
Разве стратегия не должна быть направлена снизу вверх? .....	70
Выводы .....	70
<b>Глава 4. Как планировать</b> .....	72
Процесс планирования по умолчанию .....	73
Три этапа планирования .....	74
Этап 1. Составление финансового плана .....	76
Этап 2. Распределение ресурсов .....	84
Этап 3. Согласование дорожной карты .....	88
Ловушки, в которые не стоит попадать .....	92
Выводы .....	95
<b>Глава 5. Как создать полезные корпоративные ценности</b> .....	97
Какие проблемы решают ценности? .....	98
Должны ли инженерные подразделения иметь ценности? .....	99
Что делает ценность полезной? .....	100
Чем инженерные ценности отличаются от инженерной стратегии? .....	104
Когда и как внедрять ценности .....	104
Некоторые ценности, которые я считаю полезными .....	106
Выводы .....	108
<b>Глава 6. Метрики в инженерном подразделении</b> .....	109
Метрики для себя .....	110
Метрики для стейкхолдеров .....	112
Последовательность действий .....	115

Антипаттерны .....	116
Выводы .....	119
<b>Глава 7. Участие в слияниях и поглощениях .....</b>	<b>120</b>
Противоречивые мотивы .....	121
Выработка общей точки зрения .....	122
Составление плана интеграции .....	129
Говори сейчас или никогда .....	132
Вас покупают .....	132
Выводы .....	133
<b>Глава 8. Стили управления .....</b>	<b>135</b>
Почему руководителям нужно несколько стилей управления .....	136
Управление на основе политики принятия решений .....	137
Управление на основе консенсуса .....	139
Управление на основе собственных убеждений .....	141
Формирование новых навыков лидера .....	145
Баланс стилей управления .....	146
Выводы .....	148
<b>Глава 9. Управление приоритетами и энергией .....</b>	<b>150</b>
Фреймворк «Компания, команда, я» .....	151
Управление энергией — это игра с положительной суммой .....	152
«Баш на баш» .....	153
Оглядитесь по сторонам .....	154
Ортогонально, но не противоположно .....	155
Оставайтесь гибкими .....	156
Выводы .....	157
<b>Глава 10. Как сделать совещания эффективными .....</b>	<b>158</b>
Зачем проводить совещания? .....	159
Шесть основных типов совещаний .....	160
А как насчет других встреч? .....	165
Кто проводит совещания? .....	167
Масштабирование совещаний .....	168
Выводы .....	169

<b>Глава 11. Коммуникация внутри компании</b> .....	<b>170</b>
Вода камень точит .....	171
Проверь перед отправкой .....	173
Полный комплект .....	174
А можно покороче? .....	175
Многоканальность .....	175
Выводы .....	176
<b>Глава 12. Как поднять престиж: личный и корпоративный</b> .....	<b>177</b>
Бренд vs престиж .....	178
Стоит ли вам инвестировать в свой престиж? .....	180
Повышение личного престижа с помощью контента .....	181
Измерение престижа — тот еще квест .....	183
Выводы .....	185
<b>Глава 13. Работа с CEO, коллегами и инженерами</b> .....	<b>186</b>
Вас поддерживают, терпят или не выносят? .....	187
Ориентиры скрытой динамики власти .....	188
Объединение нарративов .....	189
Не цепляйтесь за предыдущий опыт .....	189
Привычка к поиску согласованности в работе .....	190
Сосредоточьтесь на небольшом количестве изменений .....	191
Конфликты — это нормально, если их вовремя тушат .....	191
Паникеров — за борт! .....	193
Выводы .....	194
<b>Глава 14. Формирование команды лидеров</b> .....	<b>195</b>
Формирование и слаживание команды лидеров .....	196
Управление вашей командой лидеров .....	198
Ожидаемый результат работы команды .....	200
Конкуренция среди коллег .....	202
Выводы .....	203
<b>Глава 15. Нетворкинг</b> .....	<b>204</b>
Использование вашей сети .....	205
Где чит-код? .....	206

Построение сети контактов .....	206
Другие контакты .....	210
Выводы .....	212
<b>Глава 16. Онбординг руководителей того же ранга .....</b>	<b>213</b>
Почему это важно .....	214
Онбординг руководителей и инженеров .....	214
Поделитесь своими взглядами на положение дел в компании .....	215
Определите свои роли .....	220
Доверие приходит со временем .....	221
Как далеко мы сможем продвинуться? .....	222
Выводы .....	223
<b>Глава 17. Доверяй, но проверяй .....</b>	<b>224</b>
Что не так с управлением через доверие .....	225
Доверие не является методом управления .....	226
Почему лучше доверять, но проверять .....	226
Инструменты контроля .....	228
Внедрение контроля .....	229
Выводы .....	231
<b>Глава 18. Калибровка ваших стандартов .....</b>	<b>232</b>
Применение базовой модели .....	233
Опасность несоответствия стандартов .....	234
Соответствие стандартам вашего подразделения .....	236
Эскалируйте с осторожностью .....	237
Будьте примером для подражания .....	237
Адаптация ваших стандартов .....	238
Выводы .....	239
<b>Глава 19. Как управлять инженерными процессами .....</b>	<b>240</b>
Последовательность моделей .....	241
Плюсы и минусы моделей .....	243
Работа с реалиями бюджетирования .....	246
Движение по циклу трендов .....	247
Выводы .....	248

<b>Глава 20. Найм сотрудников</b> .....	<b>249</b>
Процесс найма .....	250
Стремитесь к эффективности, а не к идеалу .....	252
Мониторинг найма .....	253
Собеседование ключевых кандидатов .....	255
Определение уровня кандидатов .....	256
Определение деталей компенсации .....	257
Управление приоритетами найма .....	258
Обучение менеджеров по найму .....	259
Наем внутренних и из вашей сети контактов .....	260
Разнообразие (diversity) при найме .....	262
Создание бренда инженерного подразделения .....	262
Стоит ли создавать комитет по найму? .....	263
Помните, что система существует для того, чтобы помогать вам .....	264
Выводы .....	265
<b>Глава 21. Онбординг инженеров</b> .....	<b>266</b>
Примеры из реальной жизни .....	267
Основы онбординга .....	268
Почему программы адаптации терпят неудачу .....	274
Интеграция с корпоративным онбордингом .....	275
Когда онбординг становится приоритетом номер один .....	276
Выводы .....	277
<b>Глава 22. Продуктивность и зарплата</b> .....	<b>278</b>
Конфликт целей .....	279
Продуктивность и продвижение .....	280
Компенсация .....	287
Как часто следует проводить оценку .....	289
Избегайте перфекционизма .....	290
Выводы .....	290
<b>Глава 23. Опросы о корпоративной культуре</b> .....	<b>291</b>
Интерпретация результатов .....	292
Что делать после анализа результатов .....	294
Когда менять вопросы .....	296

Запуск и частота проведения опросов .....	297
Выводы .....	297
<b>Глава 24. Уход с работы .....</b>	<b>299</b>
Подготовка почвы .....	300
Решение уйти .....	301
Не слишком ли часто я меняю работу? .....	304
Уходить, имея на руках оффер, или без него? .....	305
Как рассказать CEO о своем решении .....	306
Переговоры о выходных компенсациях .....	307
Кому и когда сообщить о решении .....	307
Уходя — уходи .....	308
Пересмотр решения .....	309
Выводы .....	310
<b>В завершение .....</b>	<b>311</b>
<b>Приложение А. Дополнительные источники .....</b>	<b>313</b>
Базовая литература .....	313
Основные задачи .....	314
Руководство командой .....	315
Работа в качестве руководителя инженерного подразделения .....	316
Интервьюирование, найм персонала и поиск работы .....	316
Проведение совещаний .....	317
Открытие новых филиалов .....	317
<b>Приложение Б. Собеседование с руководителями инженерных подразделений .....</b>	<b>318</b>
Не охотимся на единорога .....	318
Ошибки в проведении собеседования .....	319
Структура оценки руководителей .....	320
Четыре критерия оценки .....	322
Выводы .....	323
<b>Приложение В. Изучение отчета о прибылях и убытках .....</b>	<b>324</b>
Содержание отчета .....	325
Извлечение новых знаний из отчета .....	329

Углубляемся в вопросы . . . . .	332
Текущая деятельность . . . . .	334
Поиск источников информации . . . . .	335
Выводы . . . . .	335
<b>Приложение Г. Открытие филиалов . . . . .</b>	<b>336</b>
Представительство, а не отделение . . . . .	337
Зачем открывать филиал . . . . .	337
Миссия . . . . .	338
Участие руководства . . . . .	339
Предсказуемость . . . . .	340
Интеграция . . . . .	341
Выводы . . . . .	343
<b>Приложение Д. Масштабы исследований . . . . .</b>	<b>344</b>
Стандартизация . . . . .	344
Исследование . . . . .	345
Ищите золотую середину . . . . .	346
Улучшение на порядок . . . . .	347
Ограничить незавершенную работу . . . . .	348
<b>Об авторе . . . . .</b>	<b>349</b>
<b>Иллюстрация на обложке . . . . .</b>	<b>350</b>