

Zarządzanie grupą ludzi nie jest proste w żadnej branży. Trzeba sporego wysiłku, wiedzy i doświadczenia, aby z kilku czy kilkunastu osób o różnych charakterach stworzyć prawdziwy zespół, który wspólnie będzie podążał do celu i rozwiązywał problemy. Zarządzanie pracą inżynierską jest szczególnie wyzwaniem — lider inżynier musi mieć zarówno kompetencje przywódcze, jak i wiedzę techniczną. Wiele świetnie rokujących projektów poniosło spektakularną porażkę tylko dlatego, że zabrakło menedżera technicznego o odpowiednich umiejętnościach.

Niezależnie od tego, czy jesteś osobą kierującą dużym zespołem, początkującym menedżerem, czy inżynierem czuwającym nad pracą stażysty, znajdziesz w tej książce sporo praktycznych rad, które pomogą Ci w przezwyciężeniu problemów typowych dla zespołów inżynierskich. Znalazły się tu informacje dotyczące mentoringu, wdrażania nowych pracowników, pracy liderów technicznych, kierowników i menedżerów zarządzających wieloma zespołami. Opisano metody radzenia sobie z konfliktami i neutralizowania czynników osłabiających spójność zespołu. Nie zabrakło również praktycznych wskazówek dotyczących zarządzania czasem, delegowania zadań i oceny ich realizacji, a także kreowania strategii firmy i budowania jej kultury.

W tej książce:

- Podstawowe zasady kierowania zespołem
- Ogólne zasady zarządzania projektami
- Ocena kondycji zespołu i korekta jego dysfunkcji
- Tajniki zarządzania menedżerami
- Kreowanie ścieżek awansu swoich podwładnych

Stworzyć zespół z inżynierów — oto wyzwanie godne lidera!

Camille Fournier jest doświadczoną liderką łączącą rozległe kompetencje przywódcze z szeroką wiedzą techniczną. Była wiceprezesem ds. technologii w firmie Goldman Sachs w Nowym Jorku, a obecnie jest opiekunką projektu open source Apache ZooKeeper i regularnie publikuje dla O'Reilly Media. Jest chętnie zapraszana do udziału w licznych konferencjach, podczas których często zabiera głos na tematy związane z technologią IT, przywództwem w zespołach inżynierskich i kierowaniem projektami.

Spis treści

Podziękowania (13)

Wprowadzenie (15)

- Jak czytać tę książkę? (17)

1. Podstawy zarządzania (19)

- Czego oczekiwać od menedżera? (19)
 - Spotkania jeden na jeden (20)
 - Informacje zwrotne i wskazówki robocze (22)
 - Szkolenie i rozwój zawodowy (24)
- Zarządzanie od strony pracownika (27)
 - Refleksja nad oczekiwaniami (27)
 - Sam jesteś za siebie odpowiedzialny (28)
 - Menedżer też człowiek (29)
 - Mądrze wybieraj menedżerów (30)
- Ocena własnego doświadczenia (31)

2. Mentoring (33)

- Znaczenie mentoringu dla młodszych stażem członków zespołu (33)
- W roli mentora (34)
 - Mentor dla stażysty (35)
 - Mentor dla nowego pracownika (40)
 - Mentoring techniczny bądź zawodowy (43)
- Dobry menedżer, zły menedżer: techniczny samiec alfa (45)
- Wskazówki dla menedżera nadzorującego pracę mentora (47)
- Wnioski dla mentora (51)
 - Wykazuj zainteresowanie i zachowaj otwarty umysł (51)
 - Słuchaj podopiecznego i mów jego językiem (52)
 - Nawiązuj kontakty (52)
- Ocena własnego doświadczenia (53)

3. Lider techniczny (55)

- Dziwna sztuczka znana każdemu świetnemu liderowi technicznemu (60)
- Podstawowe informacje o pracy lidera technicznego (61)
 - Główne role lidera technicznego (62)
- Zarządzanie projektami (65)
- Zarządzanie projektem (70)
- Decyzja: kariera techniczna czy menedżerska? (73)
 - Wyobrażenia na temat życia starszego specjalisty (73)
 - Prawdziwe życie starszego specjalisty (74)
 - Wyobrażenia na temat życia menedżera (76)
 - Prawdziwe życie menedżera (77)
- Dobry menedżer, zły menedżer: car procesu (79)
- Przepis na świetnego lidera technicznego (81)
 - Rozumie architekturę (81)
 - Potrafi grać zespołowo (81)
 - Przewodzi przy podejmowaniu decyzji technicznych (82)
 - Sprawnie się komunikuje (82)
- Ocena własnego doświadczenia (83)

4. Zarządzanie ludźmi (85)

- Podwaliny pod dobre relacje z nowym podwładnym (86)
 - Szacunek i porozumienie (86)

- Plan na 30/60/90 dni (88)
- Aktualizacja dokumentacji jako źródło motywacji do zaangażowania (88)
- Informacja o stylu pracy i oczekiwaniach (89)
- Informacje zwrotne od nowego pracownika (89)
- Komunikacja z zespołem (90)
 - Regularne spotkania 1-1 (90)
 - Planowanie spotkań 1-1 (90)
 - Dostosowywanie spotkań 1-1 do indywidualnych potrzeb (91)
- Różne style spotkań w formule 1-1 (92)
 - Spotkanie pod znakiem listy zadań do wykonania (92)
 - Spotkanie typu "co słycać?" (93)
 - Spotkania służące przekazywaniu informacji zwrotnych (93)
 - Spotkania w sprawie postępów (94)
 - Spotkania zapoznawcze (95)
 - Mieszanka stylów (95)
- Dobry menedżer, zły menedżer: mikrozarządzanie i delegowanie zadań (96)
- Praktyczne rady dotyczące skutecznego delegowania zadań (98)
 - Cele zespołu jako kryterium wyboru szczegółowych zagadnień wymagających uwagi (98)
 - Najpierw informacje z systemu, potem od ludzi (99)
 - Poziom zainteresowania zależny od stadium projektu (100)
 - Standardy dotyczące kodu i systemów (100)
 - Neutralny lub pozytywny stosunek do otwartości w zakresie przekazywania informacji - zarówno dobrych, jak i złych (101)
- Stwarzanie warunków dla ciągłego przepływu informacji zwrotnych (102)
- Oceny wyników (105)
 - Opracowywanie i przekazywanie oceny wyników (106)
- Wspieranie karier (111)
- Wyzwania: jak zwolnić kogoś, kto sobie nie radzi? (114)
- Ocena własnego doświadczenia (118)

5. Zarządzanie zespołem (121)

- Zachowanie kompetencji technicznych (123)
- Rozwiązywanie problemów dysfunkcyjnego zespołu ? kwestie podstawowe (126)
 - Brak wyników (126)
 - Ludzkie przywary (127)
 - Niezadowolenie wynikające z przepracowania (128)
 - Problemy ze współpracą (129)
- Tarcza ochronna (131)
- Nakierowanie na dobrą decyzję (133)
 - Kultura zespołowa oparta na danych (133)
 - Wysilek produktowy (134)
 - Spojrzenie w przyszłość (134)
 - Analiza skutków decyzji i projektów (135)
 - Analiza retrospektywna procesów i codziennego funkcjonowania (135)
- Dobry menedżer, zły menedżer: unikanie konfliktów a łagodzenie konfliktów (135)
 - Konflikt - co robić, a czego nie robić? (137)
- Wyzwania: czynniki szkodliwe dla spójności zespołu (140)
 - Genialny palant (141)

- Tajniak (143)
- Pracownik okazujący brak szacunku (144)
- Zaawansowane zarządzanie projektami (144)
 - Ogólne zasady zarządzania projektami (145)
- Ocena własnego doświadczenia (149)

6. Zarządzanie wieloma zespołami (151)

- Zarządzanie czasem: co jest tak naprawdę ważne? (156)
- Decydowanie i delegowanie (161)
 - Delegować należy zadania proste i częste (163)
 - Samodzielnie należy wykonywać zadania proste i nieczęste (163)
 - Zadania złożone i nieczęste należy wykorzystać jako materiał szkoleniowy dla przyszlých liderów (163)
 - Zadania złożone i częste należy delegować, aby zespół mógł się rozwijać (164)
- Wyzwania: jak powiedzieć "nie"? (166)
 - "Tak, z tym że..." (167)
 - Definiuj politykę (167)
 - "Pomóż mi powiedzieć >>tak<<" (168)
 - Argument budżetowy (168)
 - Praca zespołowa (169)
 - Nie wykręcaj się (169)
- Kwestie techniczne niezwiązane z kodem (171)
- Ocena kondycji zespołu programistycznego (172)
 - Częstotliwość wersji (172)
 - Częstotliwość aktualizowania kodu (174)
 - Częstotliwość zdarzeń kryzysowych (175)
- Dobry menedżer, zły menedżer: my kontra oni a gracz zespołowy (177)
- Cnoty lenistwa i niecierpliwości (180)
- Ocena własnego doświadczenia (182)

7. Zarządzanie menedżerami (185)

- Spotkania z podwładnymi podwładnych (189)
- Odpowiedzialność menedżera (192)
- Dobry menedżer, zły menedżer: zadowolici wszystkich (195)
- Zarządzanie początkującymi menedżerami (199)
- Zarządzanie doświadczonymi menedżerami (203)
- Zatrudnianie menedżerów (205)
- Usuwanie błędów w dysfunkcyjnej organizacji (211)
 - Hipotezy (212)
 - Analiza danych (213)
 - Obserwacje dotyczące zespołu (213)
 - Pytania (214)
 - Ocena dynamiki zespołu (215)
 - Aktywna pomoc (215)
 - Ciekawość (216)
- Konkretnie oczekiwania i terminowa realizacja (216)
- Wyzwania: niepewność dotycząca mapy drogowej (219)
 - Strategie postępowania z czynnikiem niepewności (220)

- Na bieżąco z kwestiami technicznymi (222)
 - Nadzór nad inwestycjami technicznymi (223)
 - Trafne pytania (223)
 - Analiza i omówienie kompromisów inżynierskich i biznesowych (223)
 - Konkretnie oczekiwania (224)
 - Doświadczenie jako klucz do instynktownej oceny (225)
- Ocena własnych doświadczeń (226)

8. Pierwsza liga (229)

- Modele myślenia o przywództwie wyższego szczebla (232)
- Czym się zajmuje wiceprezes do spraw projektów technologicznych? (235)
- Czym się zajmuje dyrektor techniczny? (238)
- Zmieniające się priorytety (243)
- Definiowanie strategii (246)
 - Gromadzenie danych na dużą skalę (247)
 - Zestawienie odkryć i pomysłów (247)
 - Potencjalne kierunki strategiczne (248)
 - Dopasowanie komunikatu do stylu typowego dla zarządu (248)
- Wyzwania: jak przekazywać złe wieści? (250)
- Współpracownicy odpowiedzialni za inne obszary (254)
- Echo (257)
- Strach rządzi, zaufanie wskazuje drogę (260)
 - Korygowanie kultury strachu (261)
- Gwiazda Polarna (264)
- Zalecana lektura (266)
- Ocena własnego doświadczenia (267)

9. Tworzenie kultury (269)

- Ocena własnej roli (275)
- Tworzenie kultury (279)
- Podstawowe wartości w praktyce (281)
- Tworzenie polityki kulturowej (284)
- Tworzenie opisu ścieżki awansu zawodowego (287)
- Zespół interdyscyplinarny (293)
 - Struktura zespołów interdyscyplinarnych (295)
- Kształtowanie procesów inżynierskich (297)
- Rada praktyczna: proces decyzyjny bez czynnika osobowego (299)
 - Inspekcja kodu (299)
 - Analizy poawaryjne (300)
 - Ocena architektury (301)
- Ocena własnego doświadczenia (303)

Podsumowanie (305)

Skorowidz (307)