

O'REILLY®

Технический директор

ЭФФЕКТИВНОЕ
ТЕХНИЧЕСКОЕ
ЛИДЕРСТВО



УИЛЛ ЛАРСОН

The Engineering Executive's Primer

Impactful Technical Leadership

Will Larson

Beijing • Boston • Farnham • Sebastopol • Tokyo

O'REILLY®

Технический директор

Эффективное техническое лидерство

Уилл Ларсон

2025

Оглавление

От издательства	13
О научном редакторе русского издания	13
Отзывы	14
Предисловие	15
Чем эта книга не является	16
Навигация по книге	16
Разъяснение терминов	17
Благодарности	18
Глава 1. Получение должности	19
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
Глава 2. Ваши первые 90 дней	33
Что нужно изучить в первую очередь	33
Внедрение правильных системных изменений	35
Задачи на первые 90 дней	37
Выводы	48

Глава 3. Пишем свою инженерную стратегию	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
Глава 4. Как планировать	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
Глава 5. Как создать полезные корпоративные ценности	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
Глава 6. Метрики в инженерном подразделении	109
Метрики для себя	110
Метрики для стейкхолдеров	112
Последовательность действий	115

Антипаттерны	116
Выводы	119
Глава 7. Участие в слияниях и поглощениях.	120
Противоречивые мотивы	121
Выработка общей точки зрения	122
Составление плана интеграции	129
Говори сейчас или никогда	132
Вас покупают	132
Выводы	133
Глава 8. Стили управления	135
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
Глава 9. Управление приоритетами и энергией	150
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
Глава 10. Как сделать совещания эффективными	158
Зачем проводить совещания?	159
Шесть основных типов совещаний	160
А как насчет других встреч?	165
Кто проводит совещания?	167
Масштабирование совещаний	168
Выводы	169

Глава 11. Коммуникация внутри компании	170
Вода камень точит	171
Проверь перед отправкой	173
Полный комплект	174
А можно покороче?	175
Многоканальность	175
Выводы	176
Глава 12. Как поднять престиж: личный и корпоративный	177
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
Глава 13. Работа с СЕО, коллегами и инженерами	186
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
Глава 14. Формирование команды лидеров	195
Формирование и слаживание команды лидеров	196
Управление вашей командой лидеров	198
Ожидаемый результат работы команды	200
Конкуренция среди коллег	202
Выводы	203
Глава 15. Нетворкинг	204
Использование вашей сети	205
Где чит-код?	206

Построение сети контактов	206
Другие контакты	210
Выводы	212
Глава 16. Онбординг руководителей того же ранга	213
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
Глава 17. Доверяй, но проверяй	224
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
Глава 18. Калибровка ваших стандартов	232
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
Глава 19. Как управлять инженерными процессами	240
Последовательность моделей	241
Плюсы и минусы моделей	243
Работа с реалиями бюджетирования	246
Движение по циклу трендов	247
Выводы	248

Глава 20. Найм сотрудников	249
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 внутренний 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
Глава 21. Онбординг инженеров	266
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
Глава 22. Продуктивность и зарплата	278
Конфликт целей	279
Продуктивность и продвижение	280
Компенсация	287
Как часто следует проводить оценку	289
Избегайте перфекционизма	290
Выводы	290
Глава 23. Опросы о корпоративной культуре	291
Интерпретация результатов	292
Что делать после анализа результатов	294
Когда менять вопросы	296

Запуск и частота проведения опросов	297
Выводы	297
Глава 24. Уход с работы	299
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
В завершение.	311
Приложение А. Дополнительные источники	313
Базовая литература	313
Основные задачи	314
Руководство командой	315
Работа в качестве руководителя инженерного подразделения	316
Интервьюирование, наем персонала и поиск работы.	316
Проведение совещаний	317
Открытие новых филиалов.	317
Приложение Б. Собеседование с руководителями инженерных подразделений	318
Не охотимся на единорога.	318
Ошибки в проведении собеседования	319
Структура оценки руководителей	320
Четыре критерия оценки	322
Выводы	323
Приложение В. Изучение отчета о прибылях и убытках	324
Содержание отчета	325
Извлечение новых знаний из отчета	329

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

От издательства

Ваши замечания, предложения, вопросы отправляйте по адресу
comp@sprintbook.kz

(издательство «SprintBook», компьютерная редакция).

Мы будем рады узнать ваше мнение!

О НАУЧНОМ РЕДАКТОРЕ РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Игорь Курочкин — эксперт в Enabling.team. Помогает развивать инженерную культуру, процессы и практики, платформенные и продуктовые команды в технологических и Enterprise-компаниях. Руководил направлением анализа и технологического консалтинга в Express 42. Работал платформенным и SRE-инженером в Microsoft и Skype, стартапах Qik и Scalaxy. Выступал на конференциях HighLoad, South HUB, AgileDays, TeamLeadConf, DevOpsConf, DevOops.

ОТЗЫВЫ

В этом практичном и доступном руководстве Уилл Ларсон с присущей ему ясностью и проницательностью раскрывает роль руководителя инженерного отдела. Я многому научилась из этой книги — рекомендую ее всем техническим руководителям высшего звена и вообще всем тем, кто задумывался об ограничениях и компромиссах, с которыми приходится сталкиваться, принимая решения на уровне руководства.

*Таня Рейли,
главный принципал-разработчик
и автор книги «The Staff Engineer's Path»¹*

Уиллу прекрасно удастся убедить работать над собой, в то время как мы обычно озабочены управлением людьми, продуктами и стратегией.

*Джулия Грейс,
руководитель инженерного отдела*

«Технический директор. Эффективное техническое лидерство» Уилла Ларсона — обязательная книга для топ-менеджеров в инженерной области, которым требуются доступные и практичные советы, применимые здесь и сейчас.

*Майкл Лопп, старший технический руководитель
и автор randsinrepose.com*

¹ Рейли Т. «Карьера разработчика. Стафф — круче, чем senior». Санкт-Петербург, издательство «Питер».

Предисловие

Такую книгу я хотел бы прочитать перед тем, как впервые стал техническим руководителем высшего звена. И я перечитал бы ее, прежде чем заступить на свою вторую руководящую должность, чтобы поразмышлять о том, как изменились мои убеждения после выполнения этой большой и сложной работы. Надеюсь, что эта книга будет вам полезна и, что еще важнее, поможет сформировать собственное мнение, а не убедит вас принять мое.

Моя любимая глава в этой книге — третья, в которой обсуждается создание инженерной стратегии. Я также написал главу об этом в своей предыдущей книге «Staff Engineer» (<https://staffeng.com>). Интересно посмотреть, насколько отличаются эти две главы, несмотря на то что я написал их с разницей всего в три года. Сначала я думал, что это произошло вследствие того, что я стал глубже разбираться в теме, но на самом деле различие более фундаментальное: быть техническим руководителем высшего уровня (executive) — это совершенно иная деятельность, и она заставила меня поменять точку зрения, которая была у меня, когда я работал инженером и техническим менеджером.

В качестве руководителя высокого ранга вы будете иметь дело со многими уже знакомыми вам проблемами, но у вас появятся новые инструменты для их решения. Например, самой сложной частью разработки инженерной стратегии на моих предыдущих должностях обычно было достижение консенсуса вокруг решения. Теперь самая сложная часть моей работы — сформировать *собственные убеждения в том, что стратегия подходит моей компании*. Есть также новые проблемы, на которые вы, вероятно, не тратили время раньше, если вы недавно в роли руководителя. Все имеет дело с процессом планирования, но только лидерам высшего звена приходится обсуждать алгоритмы распределения затрат по различным направлениям бизнеса.

В этой книге рассматриваются новые проблемы и новые инструменты для решения старых проблем, с которыми вам придется столкнуться, когда вы займете руководящую техническую позицию. Универсальных ответов на самые волнующие вопросы не существует, но после прочтения

этой книги вы поймете суть проблем и получите по крайней мере одну рекомендацию о том, как подходить к каждой из них.

ЧЕМ ЭТА КНИГА НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

Если вы ищете подробности о том, как управлять одной отдельно взятой группой инженеров, эта книга не будет для вас самой полезной. В ней не рассматриваются методы проведения еженедельных собраний команды, индивидуальных бесед или оценки сотрудников. Вместо этого она фокусируется на том, как организовать совместную работу многих команд, относящихся к инженерному направлению. А для упомянутых пропущенных тем я от всей души рекомендую книгу Камиль Фурнье «The Manager's Path»¹ и мою собственную «An Elegant Puzzle»².

Данная книга посвящена комплексному инженерно-техническому менеджменту, ориентированному как на технологии, так и на людей. Невозможно говорить об инженерном лидерстве, не затрагивая оба этих аспекта. Если вы ищете книгу, более сосредоточенную на лидерстве в области технологий, читайте «The Staff Engineer's Path»³ Тани Рейли или мою «Staff Engineer».

Наконец, эта книга не будет вам полезна, если вы хотите узнать, как создать определенную технологию. Существует тысяча эффективных способов разработки любого конкретного продукта, и эта книга не расскажет ни об одном из них. Вместо этого она предложит задуматься о плюсах и минусах стандартизации ваших подходов к созданию и поддержанию большого портфеля продуктов и систем. Существует слишком много книг о технологиях, чтобы рекомендовать какую-то одну, поэтому я предлагаю вам самому решать, что может лучше подойти для ваших задач.

НАВИГАЦИЯ ПО КНИГЕ

Эту книгу можно использовать двумя различными способами. Если вы только что возглавили техническое направление и делаете первые шаги в должности, то вам следует извлечь из нее максимальную пользу, читая от начала до конца. Так вы получите широкие представления о вызовах, с которыми столкнетесь.

¹ Фурнье К. «От разработчика до руководителя. Менеджмент для IT-специалистов».

² Ларсон У. «Элегантная головоломка. Системы инженерного менеджмента».

³ Рейли Т. «Карьера разработчика. Стафф — круче, чем senior». Санкт-Петербург, издательство «Питер».

Второй способ чтения книги — обратиться к ней, когда вам надо решить определенную проблему: открывайте соответствующий раздел, знакомьтесь с ним — и откладывайте книгу до тех пор, пока не возникнет следующая проблема. Многие темы связаны между собой (какая польза от инженерной стратегии, если у вас нет четкого способа донести ее до своей команды?), но все они продуманы как отдельные статьи.

РАЗЪЯСНЕНИЕ ТЕРМИНОВ

Для того чтобы нам было легче достичь взаимопонимания, я даю определения нескольким терминам, рассчитывая уберечь вас от потенциальной путаницы, вызванной непоследовательным их использованием в разных компаниях и отраслях.

Executive (руководитель высшего уровня, или топ-менеджер)

Это функциональный лидер направления для всей компании. Многие компании по-разному называют руководящие должности: например, вице-президентами, несмотря на то что они подчиняются другому руководителю в той же функции — вице-президенты по продукту подчиняются главному директору по продукту (*Chief Product Officer*). Эти вице-президенты не включены в определение руководителя в данной книге.

Engineering executive (руководитель инженерного подразделения, технический лидер, технический топ-менеджер¹)

Это функциональный руководитель инженерного направления, который отвечает как за технологическую составляющую, так и за управление инженерным персоналом. В зависимости от компании эта должность может называться технический директор (*CTO, Chief Technology Officer*), вице-президент инженерного направления (*Vice President of Engineering*) или руководитель инженерного направления (*Head of Engineering*).

Team (команда)

Термин подразумевает тех, кто подчиняется непосредственно менеджеру.

¹ В российских компаниях или организациях это может быть технический директор, главный инженер, главный технолог, зампред правления по технологиям и т. д. В название книги вынесен «технический директор». — *Примеч. пер.*

Organization (организация)

Включает всю организационную схему, состоящую из нескольких команд и их менеджеров, подчиняющихся руководителю.

Engineering/Engineering organization (инженерное направление, инженерное подразделение, инженерно-технический отдел)

Для разных компаний и организаций конкретные отделы, входящие в это направление, могут существенно различаться. Это могут быть отделы разработки продукта, по работе с данными, по обеспечению информационной безопасности и т. д. В рамках этой книги все они для простоты будут называться инженерным направлением (или инженерным подразделением компании).

БЛАГОДАРНОСТИ

Существует удобный миф, что книги пишутся исключительно их авторами. Мой опыт совершенно иной. Формально написал эту книгу я, но фактически она является кульминацией моей карьеры в качестве технического руководителя, десяти лет ведения блога, всего, чему я научился, подготовив две предыдущие книги, тесно сотрудничая с сотнями коллег, благодаря вкладу десятков лидеров отрасли, замечательной команды O'Reilly, помощи Джулии Грейс (Julia Grace), Кевина Стюарта (Kevin Stewart), Тани Рейли (Tanya Reilly), Жасмин Цай (Jasmine Tsai) и Умы Чингунде (Uma Chingunde). Вирджиния Уилсон (Virginia Wilson) заслуживает особого упоминания за исключительно внимательное редактирование этой книги. Наконец, я просто не смог бы создать эту книгу без поддержки моей жены Лорел и нашего сына Эмерсона.

Получение должности

В Digg я в конце концов стал руководителем, но нанимали меня не для этого. Только спустя десятилетие, когда я присоединился к Calm, компания пригласила меня на мою первую руководящую позицию. Если вы начнете изучать карьеры топ-менеджеров, вы найдете тех, кто номинально возглавил технологическое направление в 21 год, когда основал собственную компанию, и других, кто проработал более 30 лет, прежде чем занять управленческую должность.

Как показывают эти примеры, не существует единственно верного способа стать руководителем технологического направления. Однако чем больше историй вы слышите об успешном продвижении на лидерскую позицию, тем больше сходства в них вы обнаруживаете. Я соединил множество известных мне примеров карьерного успеха и собственный опыт и сформулировал часто повторяющуюся модель, которую обычно используют соискатели на руководящую должность.

В этой главе я расскажу:

- как принять решение о том, следует ли претендовать на руководящую должность;

- почему каждая ситуация поиска руководящей должности уникальна и как это влияет на результат;

- как искать лидерские позиции внутри компании и за ее пределами;

- как вести себя во время довольно хаотичного собеседования с директором, ведь собеседования на должность руководителя среднего звена, которые вы ранее успешно проходили, были четко структурированы;

- как обсуждать условия контракта, поскольку вам, возможно, не приходилось делать это ранее, при заключении трудового договора в качестве обычного сотрудника;

- как принять решение, стоит ли соглашаться, если вы получили оффер.

Если вы начинаете поиск своей первой руководящей должности, эта глава даст вам четкую дорожную карту данного процесса.

ЗАЧЕМ СТАНОВИТЬСЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ?

Если вы впервые решились на поиск руководящей роли, у вас должен быть четкий ответ на вопрос, который вам будут задавать много раз: «Почему вы хотите стать руководителем?» Важно ответить на этот вопрос в первую очередь самому себе. Если вы не уверены в ответе, потратьте время на обдумывание его до тех пор, пока не добьетесь полной ясности. Возможно, вам поможет подготовленная мною анкета для проверки карьеры (<https://lethain.com/career-checkup>).

Однозначно правильного ответа нет, но вот несколько примеров от реальных людей:

«Люблю приобретать новый опыт. Я напрямую подчинялся техническому директору на своих последних двух должностях и хочу сам попробовать себя в этой роли».

«Мне нравилось работать в быстрорастущей компании, но я также скучаю и по управлению собственной небольшой фирмой. На руководящей должности я смогу объединить свой опыт стартапа с опытом работы в крупном бизнесе».

Обоснование не должно быть особенно детальным, достаточно чего-то позитивного, что показывало бы ваше воодушевление и квалификацию, подходящую для этой позиции. Не расстраивайтесь, если ваш ответ не будет глубоким, — существует не так уж много способов сказать, что это следующий логический шаг в вашей карьере. После того как вы запишете свое обоснование, обсудите его с несколькими коллегами или наставниками, которые уже занимали руководящие должности. Учтите их советы, и готово. (Если у вас нет таких коллег или наставников, проведите несколько холодных переговоров с руководителями компаний, где вы работали, и попробуйте получить рекомендации от них.)

Интервьюеры со своей стороны тоже захотят узнать, почему вы стремитесь к руководящей позиции, но не обязательно по той причине, которую вы ожидаете. Не то чтобы они были так уж падки на уникальные истории (хотя да, они, безусловно, запомнят выдающуюся); главное — они пытаются отфильтровать потенциально токсичных кандидатов: эгоистичных, завистливых, чрезмерно ориентированных на статус и раздираемых противоречиями.

ЕДИНСТВЕННЫЙ В СВОЕМ РОДЕ

Лимитированные предметы роскоши, выпущенные ограниченным тиражом, такие как премиальные автомобили, иногда маркируются уникальным серийным номером с указанием общего тиража. Например, вы можете получить пятый из 20 авто. Самое эксклюзивное изделие — единственное на планете. Этот предмет сделан на заказ, действительно индивидуален и уникален в своем роде.

Все высшие руководящие посты и процессы являются «единственными в своем роде».

Для линейных должностей собеседования обычно хорошо систематизированы, последовательны и структурированы. Иногда интервью на руководящую роль тоже имеют четкую структуру, но чаще всего нет. Если вы готовитесь к ним, полагаясь на свой предыдущий опыт, он может вас подвести.

Самое важное, что нужно помнить при продвижении на лидирующую позицию: существуют мануалы, истории успеха и даже статистика, но нет никаких правил. Избежать субъективности при найме руководителя вряд ли возможно. И вот что еще важно: многие начальники с готовностью расскажут вам, как у них тут все работает, но не будьте излишне доверчивыми.

Не стандартизирован не только процесс найма; обязанности, возлагаемые на высшее техническое руководство, в разных компаниях сильно различаются. Иногда они включают весь продакт-менеджмент, а иногда некоторые специфические технические области, напротив, исключаются. Работая с основателями компаний, ориентированными на технологии, вы можете шире привлекаться к решению организационных, а не технических задач, в то время как в «старом» бизнесе может быть минимум руководителей высшего звена с технологическим бэкграундом, и тогда будет более востребован ваш инженерный опыт. «Единственный в своем роде» означает, что возможно все — во всех смыслах.

ПОВЫШЕНИЕ ВНУТРИ КОМПАНИИ

Мало кто занимает свою первую руководящую должность благодаря продвижению внутри компании. Это происходит по нескольким причинам. Во-первых, там есть только одно место технического топ-менеджера, и оно обычно уже занято. Во-вторых, работодатели, ищущие нового руководителя на ведущую позицию, обычно нуждаются в каком-то особенном наборе навыков, которого нет ни у кого в имеющейся у них команде.

Даже в тех случаях, когда удастся получить повышение в собственной компании, добиться успеха оказывается нелегко. Новоиспеченным руководителям приходится продолжать делать то, что они делали раньше, будучи, например, техлидами (<https://lethain.com/tech-lead-managers>), и одновременно учиться выполнять свою новую работу. Им не избежать столкновений с другими кандидатами на повышение, которые раньше были просто коллегами, а теперь, не получив должность, чувствуют себя обделенными. Нередко эти проблемы становятся причинами увольнений, в результате которых компания остается без своих ключевых лидеров, причем случиться это может в особенно критический для нее момент.

Это не означает, что следует избегать внутреннего повышения или отклонять подобные предложения; просто при принятии решения учитывайте и плюсы, и минусы. Во многих отношениях продвижение внутри нынешней компании сложнее, чем при переходе в новую. Так что даже если вас постигнет неудача, не думайте, что вы не преуспеете в качестве нового руководителя в другой организации.

ПОИСК РУКОВОДЯЩИХ ВАКАНСИЙ В ДРУГОЙ КОМПАНИИ

Обычно такие вакансии не публикуются на сайте компании. Но прежде чем обсуждать, как подойти к поиску должности, давайте поговорим о том, как организации обычно находят кандидатов на руководящие позиции. Представим, что моя несуществующая компания Monocle Studios (<https://lethain.com/monocle-studios>) имела бешеный успех и мы захотели нанять нашего первого технического директора (СТО).

Как мы будем искать кандидатов?

1. Рассмотрим внутренних претендентов на эту должность.
2. Обратимся к знакомым в нашей профессиональной области и выясним, нет ли среди них заинтересованных перейти на эту позицию.
3. Попросим нашего внутреннего рекрутера подобрать кандидатуры. (Можно пропустить этот шаг, если в компании нет специалистов по подбору руководителей, поскольку подходы к поиску топ-менеджеров и линейного персонала различаются; кандидаты на руководящие должности, как правило, задают иные, чем рядовые соискатели, вопросы, что делает процесс их найма весьма неупорядоченным.)
4. Обратимся за помощью к нашим инвесторам, полагаясь как на их связи, так и на их команды по подбору персонала для своих компаний.

5. Найдем компанию по подбору руководителей, которая возьмет на себя все трудности поиска.

Конечно, не каждая компания ищет персонал таким образом, но это самая распространенная модель. Теперь вам, надеюсь, стало проще ответить на вопрос: «Как мне найти свою первую руководящую должность?» Быстрый ответ — связаться с рекрутером, в чьи компетенции входит подбор руководства, в идеале с тем, с кем уже работал кто-то из коллег. Но имейте в виду: при таком подходе вы, скорее всего, столкнетесь с вакансиями, которые по какой-то причине было сложно заполнить.

Важно подчеркнуть: самые желанные должности, на которые приглашает известный в своем кругу и всеми уважаемый генеральный директор, никогда не попадут в агентство по подбору руководителей. Если вы не будете участвовать в профессиональном нетворкинге и предпочтете держаться обособленно, полагаясь исключительно на рекрутеров, то почти наверняка будете выбирать из возможностей второго сорта.

Кстати, это вовсе не означает, что я против обращения к рекрутерам. Агентства, специализирующиеся на подборе топ-менеджеров, могут быть очень полезны. Хороший рекрутер проведет вас через весь процесс поиска и найма гораздо более эффективно, чем обычный менеджер по подбору персонала компании или инвестора. Я нашел свою первую руководящую должность таким способом, и большинство моих коллег тоже. (Обратите внимание, что ваши будущие союзники на рынке труда — это ваши сегодняшние сослуживцы, занимающиеся внутренним рекрутингом, поэтому подружитесь с ними, это принесет дивиденды как в вашем текущем найме, так и в ваших долгосрочных карьерных устремлениях.) Также, несмотря на сказанное выше, совершенно не обязательно, что на вакансию, которую старается заполнить директор лично, тут же находится кандидат: если вопрос не решается мгновенно, он спускается вниз и проходит по стандартному конвейеру.

Посмотрите на этот конвейер, и вы увидите много способов увеличить свои шансы получить руководящую роль. Вот пара основных: регулярно обновляйте профиль в LinkedIn (<https://lethain.com/executive-linkedin-profile>) и будьте вежливыми с рекрутерами, которые выходят с вами на связь. Это удивительным образом создает счастливые случайности при поиске работы. Также ваши знакомые должны знать, что вы в поиске. Они могут стать посредниками, если вы лично не знакомы ни с одним рекрутером.

Есть также компании (правда, число их невелико), которые открыто публикуют вакансии руководителей, и, конечно, нет ничего плохого в том, чтобы просмотреть и их. Но будьте готовы потрудиться и выяснить,

размещается ли вакансия публично, потому что компания принципиально ищет новые таланты (часто это хороший знак), или же она безуспешно прошла через всю воронку поиска, описанную выше (а это дурной знак). Большинство работодателей в таких случаях любят говорить о твердых принципах открытости, но нужно найти надежные подтверждения этому. Если же их нет, то такой шаг компании — скорее всего, следствие отчаяния от невозможности подобрать подходящую кандидатуру.

Наконец, если вы строите планы повышения в должности на несколько лет вперед, у вас есть время для основательной подготовки. Вы можете пойти на работу в крупную или быстрорастущую компанию, чтобы расширить сеть своих профессиональных контактов (подробнее об этом в главе 12); занять должность, которая позволит вам познакомиться с инвесторами компании и произвести на них хорошее впечатление своей работой (подробнее об этом в главах 12 и 15), и в будущем они обратятся к вам, когда возникнет необходимость в менеджерах высшего уровня; или, наконец, чтобы получить более релевантный опыт работы в растущем технологическом подразделении.

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Собеседование на руководящие роли всегда немного сумбурно. Большинство кандидатов бывают удивлены тем, что оно часто кажется им менее эффективным и продуманным, чем их прежние интервью. Это потому, что ранее, когда вы претендовали на место инженера, с вами разговаривал технический директор — обычно опытный руководитель, прекрасно разбирающийся в данной теме. Но для принятия на высшую техническую должность с вами беседует человек без какого-либо инженерного опыта. То есть в первом случае вы встречаетесь со специалистом, который хорошо понимает вашу будущую работу, а во втором — с человеком, который никогда не работал на этой позиции.

Конечно, бывают исключения! Может случиться так, что ваш интервьюер был руководителем технического отдела на раннем этапе своей карьеры, но это крайне маловероятно. Довольно распространенный сценарий в стартапах — когда инженер-основатель проводит с вами собеседование на эту должность, планируя остаться техническим директором, а вам отдать роль вице-президента инженерного направления. Но даже в этом случае стоит отметить, что эта должность — своего рода дымовая завеса и у него, скорее всего, ограниченный опыт работы в качестве руководителя технического подразделения.

Следовательно, во время собеседований на высшую руководящую позицию вас будут оценивать, ориентируясь в большей степени на внешнее

впечатление, престиж компании, где вы работали, количество сотрудников, которыми вы управляли, на вашу коммуникабельность и способность разобраться в конкретных проблемах потенциальных подчиненных и коллег. Исходя из этого, мой совет: будьте внимательны к так называемым мелочам. На вопросы отвечайте быстро и вежливо, при ответах в первую очередь рассказывайте о рабочих ситуациях, выполненных задачах и действиях, которые привели к определенным результатам, — используйте метод STAR (Situation, Task, Actions, Results — ситуация, задача, действия, результаты) (<https://lethain.com/star-method>), чтобы ваши ответы были краткими и организованными; подготовьте вопросы, которые покажут, что вы понимаете, как работает компания, и в целом демонстрируйте энергию и энтузиазм.

Процесс собеседования на руководящие должности обычно выглядит следующим образом.

1. Звонок рекрутера: ему нужно убедиться, что вы соответствуете минимальным требованиям, умеете общаться и не навредите его репутации при разговоре с генеральным директором (СЕО). Рекрутеры тщательно проверяют качество кандидатов, которых они выдвигают, и сделают все возможное, чтобы помочь вам проявить себя хорошо. Но и для вас это шанс понять, не столкнетесь ли вы с какими-то неприемлемыми условиями работы: например, неудобное расположение офиса, множество командировок и т. д.
2. Разговор с генеральным директором или другим лицом, принимающим решения: он будет оценивать вашу заинтересованность в должности и соответствие ей. Смотреть будут в первую очередь на ваш опыт, вашу подготовку к этому разговору, ваши коммуникативные качества и интерес к компании.
3. Серия бесед с генеральным директором или владельцем бизнеса, в ходе которой вы углубитесь в специфику работы и поймете ее приоритеты, а также ключевые требования к человеку, которого ищут на это место. Вы начнете лучше разбираться в деятельности компании, а они получат представление о ваших навыках, и вместе вы сможете понять, хорошо ли вы сработаетесь. Точное содержание этих бесед спрогнозировать нельзя — оно зависит от личности генерального директора или владельца, но это даст вам понимание того, с каким человеком вам предстоит взаимодействовать.
4. Индивидуальные беседы с обширным кругом руководителей того же уровня и членов команды, которой вы будете управлять. Они сильно различаются в разных компаниях, но в них есть кое-что общее: чаще всего они плохо координируются, например одни и те же темы могут

подниматься несколько раз разными собеседниками. Это немного обескураживает. Как правило, это означает, что в компании не хватает человека с нужными авторитетом, опытом и энергией, который бы вложил в проектирование всего цикла отбора и найма. У меня такие интервью превращались в обсуждение общих вопросов, демонстрацию экрана (<https://increment.com/teams/do-engineering-managers-need-to-be-technical/>), дискуссии по архитектуре и все, что только можно себе представить. Что я могу сказать: двигайтесь вперед в меру своих возможностей.

5. Презентационная беседа с топ-менеджментом. Скорее всего, вас попросят провести часовую презентацию, описывающую ваш бэкграунд, точку зрения на то, что важно для развития бизнеса, ваше понимание того, на чем вы сосредоточитесь в новой роли, если вас наймут, и ваш план на первые 90 дней.

Вот несколько советов, которые я считаю эффективными для таких собеседований.

- Попросите интервьюера¹ дать обратную связь о вашей презентации до начала сессии.
- Спросите, какие действия других кандидатов были особенно хорошо приняты.
- Обязательно воспользуйтесь полученными советами.
- Определите, чему в презентации вы хотите уделить больше внимания (наиболее важные темы).
- Обязательно оставьте время для вопросов (а также предусмотрите дополнительный контент на случай, если закончите презентацию раньше).

Если вы скажете, что эти рекомендации на удивление расплывчаты и немного беспорядочны, то я с вами соглашусь. Прошли те времена, когда на страницы книги нужно было выкладывать все ответы на все вопросы. Теперь все зависит от самого человека: его способности читать и соотносить полученную информацию с личной точкой зрения. Если вам это кажется спорным, просто запомните, что сопоставление различных точек зрения станет важной частью вашей деятельности на посту руководителя!

¹ Вероятно, автор имеет в виду рекрутера, которому можно задать этот и следующий вопрос до начала беседы с топ-менеджментом. — *Примеч. ред.*

ПЕРЕГОВОРЫ ОБ УСЛОВИЯХ КОНТРАКТА

Как только компания решает прислать вам оффер, вы вступаете в фазу переговоров. Хотя общие правила все еще применимы — в частности, не начинайте переговоры, пока компания не убедится, что действительно хочет вас нанять, — но все же это момент, когда важно помнить: вы собираетесь согласиться на должность, единственную в своем роде. Консультанты по компенсациям порекомендуют диапазоны оплаты, но каждая компания уникальна и нанимает только одного технического топ-менеджера.

Оплата труда сильно зависит от размера бизнеса и вашего опыта. Лучше всего обратиться к коллегам на схожих должностях и расспросить у них подробности об их компенсациях. Я обнаружил, что люди на удивление охотно делятся сведениями о своих мотивационных пакетах. Также полезно читать отчеты DEF 14A¹ для публичных компаний, в которых раскрывается базовая, бонусная и акционерная части вознаграждения их топ-менеджеров.

Есть несколько пунктов в условиях контракта менеджера высшего звена, которые существенно отличают его от договоров обычными сотрудниками.

Доля в собственности компании — опционы

Опционы² выпускаются во многих форматах: опционы на акции, RSU (restricted stock unit, «акции с ограничениями») и т. д. У них множество различных условий: периоды вестинга (переход прав на распоряжение активами, обычно четыре года), клиффы (период, в течение которого сотрудник не имеет возможность реализовать право на получение акций, обычно один год) и срок после вашего увольнения, когда вы можете воспользоваться опционами (обычно 90 дней).

Большинство этих условий подлежат обсуждению в момент приглашения на работу, но все зависит от конкретной компании. Вы можете

¹ DEF 14A — документ, который публичные компании в США обязаны подавать в SEC (Комиссию по ценным бумагам и биржам) перед годовым собранием акционеров. Он содержит ключевую информацию для голосования, в том числе вознаграждение топ-менеджеров (зарплаты, бонусы, опционы). В РФ ближайший аналог — сообщение о проведении общего собрания акционеров (ОСА), но там, как правило, отсутствует детальная информация о вознаграждении менеджмента или даются обобщенные данные. — *Примеч. ред.*

² Права на приобретение определенной доли в компании (чаще всего стартапе) по фиксированной цене. — *Примеч. пер.*

договориться об отмене клиффа и потребовать ежемесячного вестинга сразу после выхода на работу без годичного ожидания, договориться о большем сроке, когда можно воспользоваться опционами после ухода, или попросить компанию выдать вам заем на выкуп опционов, однако это «бесплатное» приобретение будет иметь реальные налоговые последствия (<https://fortune.com/2022/03/01/what-happens-to-stock-options-if-bolt-fails-ryan-breslow-startups-venture-capital-frederik-mijnhardt/>).

Чтобы определить стратегию переговоров, я настоятельно рекомендую посоветоваться с налоговым консультантом, поскольку то, какой вариант признать наилучшим, будет зависеть от ваших конкретных обстоятельств.

Ускоренный вестинг

Ускоренный вестинг — еще одна тема для переговоров по опционам. Его стоит упомянуть, поскольку он встречается в предложениях для топ-менеджеров, но крайне редко в других случаях. Ускоренный вестинг позволяет сразу же вступить в права собственности на акции при соблюдении определенных условий. Многие считают это стандартным пунктом контракта со стартапом, хотя найдется немало руководителей, у которых такой пункт отсутствует.

Много ненужных споров ведется о различии ускоренных вестингов с одним и двумя триггерами. Один триггер предполагает наличие только одного условия (например, компанию покупают), тогда как два триггера подразумевают исполнение двух условий (например, компанию покупают, и вы в результате теряете работу). Мне кажется, что людям нравится говорить о триггерах, потому что это позволяет им выглядеть экспертами, а не потому, что это действительно стоит обсуждать.

Выходные пособия

Выходные пособия, гарантирующие компенсацию, после того как вы уйдете с должности, также могут быть предметом переговоров. В этом вопросе нет единых стандартов. Возможны варианты: в очень маленьких компаниях часто заранее договариваются с принимаемым на работу менеджером о выплате зарплаты за несколько месяцев в качестве выходного пособия, но встречаются и другие модели, при которых руководители, покидающие высокооплачиваемые должности, требуют от новой компании возмещения недополученной прибыли. А бывает и так, что выходное пособие вообще не обсуждается, и переговоры откладываются до момента увольнения (когда, стоит признать, у вас остается мало рычагов влияния).

Бонусы

Размер и правила расчета бонуса тоже могут быть предметом переговоров. Бонус, составляющий большую часть заработной платы, более характерен для специальностей, далеких от инженерии, например для менеджеров по продажам, но, как и всё, это также зависит от компании и ее размера. Технический директор в акционерном обществе может иметь бонус, равный по размеру его зарплате. Технический директор в компании серии С¹ может иметь бонус в размере 20 %. Технический директор в компании с 50 сотрудниками может вообще не иметь бонуса.

В дополнение к размеру бонуса вы можете договориться об условиях его получения. Конечно, если в компании выплачивают одинаковые бонусы всем руководителям (иногда за исключением отдела продаж), переговоры не увенчаются успехом, но если принято устанавливать индивидуальные цели для каждого лидера, тогда обсуждать условия получения бонуса целесообразно.

Отпуск по уходу за ребенком

Отпуск по уходу за ребенком тоже может быть предметом обсуждений. Например, некоторые компании могут предлагать такую возможность только после одного года работы, но вы можете попробовать уменьшить этот срок. (Стоит отметить, что это условие контракта часто является предметом переговоров и на менее высоких должностях.)

Дата начала работы

Дату начала работы обычно довольно легко согласовать для линейного персонала, но в случае с руководящими должностями вопрос может оказаться неожиданно сложным. Это происходит потому, что нанимающая компания часто испытывает острую потребность в закрытии вакансии, а также хочет видеть энтузиазм кандидата и его желание как можно скорее начать работу.

Однако опыт рекрутеров и компаний подсказывает им, что кандидаты на руководящие позиции нередко принимают оффер, но позже отказываются из-за того, что им предложили что-то еще. Возникающая в результате задержка неудобна и для нанимателя, и для других соискателей на должность.

¹ Стартапы, находящиеся на стадии инвестирования «серии С», — это компании, которые уже продемонстрировали беспрецедентный успех и находятся на этапе масштабирования. — *Примеч. пер.*

Что еще стоит обсудить перед подписанием контракта

Можно, конечно, настаивать на том, чтобы вам были гарантированы места в бизнес- или первом классе во время командировок, но есть и другие условия работы, которые действительно повлияют на вашу способность выполнять свои обязанности. Например, договорившись о том, что у вас будет ассистент, вы избавитесь от рутины и сможете использовать освободившиеся часы для решения действительно важных задач, а получив достаточный бюджет для укомплектования своей команды, вы узнаете, чем блестящий дебют в компании отличается от провала.

Фаза переговоров — это подходящее время, чтобы попросить о том, что вам нужно для успеха в новой роли. Нет более благоприятного времени, чтобы обеспечить себе такие условия труда, которые гарантируют отличный результат вам и вашей компании.

Ведите переговоры, зная, что нет ничего невозможного, но помните, что вам придется работать с этими людьми. Если вы будете слишком давить, то можете пополнить список кандидатов, чьи офферы были отозваны, потому что компания утратит веру в ваше желание в ней работать.

СТОИТ ЛИ ПРИНИМАТЬ ОФФЕР

Предложение занять руководящую должность поступило, и теперь вам будет невероятно сложно ответить «нет». Рекрутеры, с которыми вы работаете, будут подталкивать вас дать согласие. Равно как и компания, с которой вы ведете переговоры. Вы вложили много труда в процесс, и это также склонит вас к положительному ответу.

Оценить предложение стать руководителем невероятно сложно, потому что в конечном счете вам приходится решать два уравнения со многими неизвестными. Во-первых, вам надо предсказать будущую траекторию развития компании, что сложно даже для венчурных инвесторов, которые этим занимаются профессионально (и они решают более легкую задачу, поскольку делают много инвестиций одновременно, а вы можете иметь только одну работу за раз). Во-вторых, вам предстоит принять решение, которое должно удовлетворить все ваши потребности, а в этом удивительно много людей ошибаются (например, когда они соглашаются на престижную или высокооплачиваемую работу, заранее зная, что будут ее ненавидеть, но они просто не в силах отказаться).

Трудно однозначно сказать, стоит ли соглашаться на предложение, но есть несколько советов, которые помогут принять правильное решение.

- Проведите достаточно времени с генеральным директором, чтобы убедиться, что вам понравится работать с ним и что вы доверяете ему как руководителю. Конечно, все немного меняется по мере того, как компании масштабируются, и особенно когда они становятся акционерными обществами, однако генеральный директор — это человек, который будет определять направление развития, формировать руководящую команду и брать на себя ответственность за принятие самых сложных решений.
- Поговорите хотя бы с одним членом совета директоров. Конечно, он не скажет вам напрямую ничего секретного, но его готовность встретиться с вами — важный сигнал, и это лучшая возможность начать строить отношения с советом директоров.
- Убедитесь, что вы поговорили с каждым членом руководящей команды, с которой будете работать непосредственно. Иногда можно пропустить кого-то в процессе собеседования из-за их или вашей загруженности, но надо стремиться пообщаться со всеми и убедиться, что это те люди, с которыми вы можете построить эффективные рабочие отношения.
- Попросите кого-нибудь из финансового отдела показать вам последний отчет о прибылях и убытках компании. Вам нужно будет подписать соглашение о неразглашении, но, если они не захотят поделиться с вами такой информацией, это должно стать тревожным сигналом.
- Убедитесь, что руководство ответило на все ваши вопросы. Однажды я проходил собеседование на должность руководителя инженерного отдела в компании, которая отказалась поделиться со мной своей текущей оценкой стоимости бизнеса! Я несколько раз просил их об этом, но они лишь уходили от ответа. В конечном счете я решил, что не смогу работать с теми, кто скрывает от меня чувствительную информацию, которую я должен знать в силу занимаемого положения.
Не думайте, что они раскроют все карты после того, как вы присоединитесь к ним, раз не делают этого сейчас, когда попытаются уговорить вас принять их предложение. У вас никогда не будет более сильного рычага для получения ответов на важные вопросы, чем во время найма: если вы спрашиваете, а они отмалчиваются, будьте готовы уйти.
- Если из компании недавно ушли руководители, попробуйте выяснить почему. Вы можете узнать это через общих друзей или даже пообщавшись напрямую. Вам *просто необходимо* понять причины их ухода.

Размышляя над моими рекомендациями, спросите себя: вы все еще настроены решительно? Вы обсудили предстоящую работу хотя бы с двумя