

Современные командные принципы

- ✓ Тактика миссии
- ✓ Пятипараграфный приказ
- ✓ Оргструктуры и «трение»

Проблема

- Разработка состоит в решении проблем
- Проблемы бывают разного масштаба.
- Для решения многих проблем требуется скоординированное действие группы людей.
- Само оно не получается.
- Как добиться скоординированного и целенаправленного действия?

«Трение»

- Отличает практику от теории.
- В организационном «механизме» возникает «трение» в коммуникациях.
- Высокое «трение» - низкий КПД.
- «Трение» сильно зависит от:
 - оргструктуры,
 - процессов,
 - командных принципов.



«Детальные инструкции»

- Руководитель решает проблему сам.
- План – «алгоритм» решения проблемы. Сложное действие бьется на простые.
- Подчиненному *индивидуально* поручается выполнить серию действий.
 - «...точно, беспрекословно, и в срок»
- Координация действий - ответственность руководителя.

Если что-то пошло не так

- Надо немедленно доложить наверх.
- Руководитель принимает решение, и корректирует план.
- Отступление от «приказа» наказывается.
- Следование «приказу» является оправданием неудачи.
- К пуговицам претензии есть?



Bundeswehr

Тактика миссии

Auftragstaktik

War is an art, a free and creative activity founded on scientific principles. It makes very highest demand on human personality...

Truppenführung, 1933

Казалось-бы...

- «У руководителя всегда больше информации для принятия решений»
- Скорость обмена информацией – уже не проблема.
- Аккуратность и исполнительность – залог успеха.
- Надо подетальнее все расписать.
- Исполнители сами не справятся

Микроменеджмент

- Обработка большого потока информации – **проблема.**
- «Полнота информации» – иллюзия.
- Руководитель, пытающийся указать все детали, **обречен в них запутаться.**
- Руководитель **теряет поддержку подчиненных в решении проблем.**
- Он потеряет контроль над ситуацией и потерпит неудачу.

«Поручение-миссия»

- Ставится ясная и достижимая цель: «что», а не «как».
- Детали («как») указываются только в случаях:
 - Если разные действия должны быть согласованы.
 - Если того требуют внешние ограничения.
- **Акцент на намерении:** не только «что», но и «зачем».
- Предоставляются необходимые ресурсы.
- Передается инициатива при планировании («как») и свобода при выполнении.

Если что-то пошло не так...

- ССІР («Вещи, о которых вы хотите сообщить, разбудив его в три часа ночи»)
- Исполнитель обязан реагировать немедленно, руководствуясь намерением руководителя и личным видением ситуации.
- Приказ, потерявший смысл, исполнять нельзя.
- Неправильный ситуативный выбор не наказывается. **Бездействие – является недопустимым.**



Внутреннее руководство

- Отношения строятся на взаимном доверии.
- Руководство исходит **изнутри**, а не снаружи.
- Его личные качества и инициатива – залог успеха.
- Умеет принимать решения самостоятельно.
- Должен быть компетентен как минимум на один уровень субординации вверх.
- **Каждый программист должен разбираться в управлении проектами.**



Пятипараграфный приказ

Корпус морской пехоты США

«Приказ в 5 параграфах»

- Приказ – групповой.
- **SMEAS**
 - **Situation:** что происходит сейчас
 - **Mission:** постановка цели и задачи
 - **Execution:** замысел операции и распределение ролей.
 - **Administration & Logistics:** какой поддержкой и ресурсами мы располагаем
 - **Command & Signal:** с кем и каким образом общаться в процессе

Situation

1. Что сейчас делают:
 1. подразделение верхнего уровня.
 2. подразделения в параллели.
 3. поддерживающие и дружественные силы
2. Описание проблемы (что делает противник):
 1. Описание ситуации
 2. Краткий анализ позиции и возможностей
 3. Вероятные сценарии развития проблемы

Mission (цели и задачи)

- Чего мы собираемся достичь и зачем.
- «15 января^(when), подразделение С^(who) взрывает мост^(what) в квадрате 32А^(where), с целью отрезать противнику путь к отступлению^(why)»
- «до 15 января^(when), подразделение С^(who) предоставляет работающий кодек mp3^(what) в рамках системы Х^(where), с целью обеспечения испытаний прототипа медиаплеера^(why)»

Execution

1. «Намерение руководства». Чего пытаемся в конце добиться, и почему.
2. «Замысел операции». Костяк плана.
3. Назначение – кто за что отвечает
 1. Main effort – от кого зависит успех
 2. Supporting Effort – кто ассистирует
 3. Reserve – кто развивает успех
4. Инструкции по координации.

Свойства

- Защита от микроменеджмента
 - Говорим, что мы хотим получить, не как.
 - **Повторяем на каждом уровне**
- Процесс:
 - Делаем «пятипараграфный приказ»
 - Собираем команду, информируем.
 - Подчиненные делают свои «ППП».
 - Подчиненные согласуют руководителю.
- Пример: организация работ по ГОСТ-19/34 – план есть иерархия ТЗ.

Оргструктура и «трение»



По специальностям

- Плюсы:
 - руководитель разбирается в предмете управления;
 - легко регулировать количество людей.
- Минусы:
 - стимулирует микроменеджмент;
 - обилие согласований вверх-вниз;
 - отсутствие ответственности за результат;
 - высочайшее трение. «Тактика миссии» не работает.

По функциональности

- Плюсы:
 - Полная ответственность за результат.
 - Минимальное трение – работает «тактика миссии»
- Минусы:
 - Частые перетасовки групп.
 - Размыты границы ответственности.
 - Архитектура превращается в фарш.

По структуре системы

- Плюсы:
 - Подразделение может быть кроссфункционально.
 - Ответственность за код и функции в рамках подсистемы. Хороша при поддержке.
- Минусы
 - Высокое трение на стыке подсистем.
 - Применение «тактики миссии» ограничено.
- **Эффективность определяется качеством архитектуры.**

Специальность + функциональность

- Классическая «матрица».
- Роль руководителей отделов сводится к кадровым функциям.
- Позволяет управлять численностью персонала, но провоцирует конфликты.
- Не подходит для поддержки, годится для потока мелких заказных работ.
- В теории – работает, на практике чудовищное «трение».

Структура + функциональность

- Feature-Driven Development:
 - Подразделения по структуре системы.
 - Проектные и проблемные группы – могут пересекать границы подсистем.
- Полностью работает «тактика миссии» при разработке.
- Хороша при поддержке.
- Лучший вариант для организации разработки.

Chief Programmer Team

- Группу возглавляет ведущий программист. С ним в паре еще один программист равной квалификации, способный его заменить.
- К группе прикомандирован специалист по вопросам сборки, конфигурации, тулов, администрированию.
- Им ассистирует набор *специалистов*. Программисты, каждый из которых спец в своей области.
- Автономная группа, способная выполнить «миссию». 70-е годы прошлого века.

Спасибо за внимание

*Влад Балин
garpton@lj*