
Spis treści

Przedmowa	15
1. Znalezienie pracy	19
Dlaczego warto dążyć do uzyskania roli menedżera?	20
Jedyny w serii	20
Ubieganie się o stanowisko dyrektorskie wewnątrz Twojej firmy	21
Znajdowanie ról dyrektorskich na zewnątrz	22
Rozmowa kwalifikacyjna	23
Negocjowanie kontraktu	25
Decyzja o podjęciu pracy	28
Nieotrzymanie oferty	29
Podsumowanie	29
2. Twoje pierwsze 90 dni	30
Czego się najpierw nauczyć?	30
Wprowadzanie odpowiednich zmian w systemie	32
Zadania na pierwsze 90 dni	33
Nauka i budowanie zaufania	34
Stwórz zewnętrzny system wsparcia	35
Zapoznanie się z kondycją firmy i procesami organizacyjnymi	37
Procesy zatrudniania	39
Zrozumienie systemów realizacji zadań	40
Zrozumienie technologii	41
Podsumowanie	42
3. Pisanie strategii inżynierskiej	43
Definicja strategii	44
Przykładowa strategia	45
Diagnoza	45
Zasady przewodnie	46
Spójne działania	47

Proces pisania	48
Kiedy pisać strategię?	51
Postępowanie z brakującymi strategiami firmy	52
Ustalenie diagnozy	53
Struktura zasad przewodnich	54
Utrzymywanie poziomu zasad przewodnich	56
Wybór spójnych działań	58
Czy strategia nie powinna opierać się na podejściu oddolnym?	60
Podsumowanie	60
4. Jak planować?	62
Domyślny proces planowania	63
Trzy odrębne fazy planowania	64
Faza 1. Ustalenie planu finansowego	65
Uzasadnienie roli działu inżynierii w planie finansowym	68
Dlaczego planowanie finansowe należy wykonywać corocznie?	68
Przypisywanie kosztów do jednostek biznesowych	69
Dlaczego planowanie finansowe może być tak kontrowersyjne?	69
Czy wzrost zatrudnienia inżynierów	
powinien ograniczać ogólny wzrost zatrudnienia w firmie?	70
Uwzględnianie struktury organizacyjnej	70
Dopasowanie planu zatrudnienia do możliwości rekrutacji	71
Faza 2. Określenie podziału zasobów inżynierskich według funkcji	72
Dlaczego potrzebujemy alokacji zasobów inżynierskich	
na poszczególne funkcje?	74
Utrzymaj względną stabilność podziału	74
Pamiętaj o szczegółowości alokacji	75
Nie przeceniaj wczesnych wyników	75
Faza 3. Uzgodnienie szczegółowego planu działania	76
Tworzenie szczegółowych planów działania bez współpracy	76
Uwzględnianie w planie projektów konkretnych i nieokreślonych	77
Zbyt szczegółowe plany	77
Pułapki, których należy unikać	79
Planowanie jako zaznaczanie pól wyboru	79
Planowanie jako nieefektywny alokator zasobów	80
Planowanie skoncentrowane na najlepszych projektach	81
Planowanie jako środek do zmniejszenia autonomii	81
Podsumowanie	82

5. Tworzenie użytecznych wartości organizacyjnych	83
Jakie problemy rozwiązują wartości?	84
Czy organizacje inżynieryjne powinny mieć wartości?	84
Co sprawia, że wartość jest użyteczna?	85
Czym różnią się wartości inżynieryjne od strategii technologicznej?	88
Kiedy i w jaki sposób wdrażać wartości?	89
Przykłady przydatnych wartości	90
Podsumowanie	92
6. Metryki w organizacji inżynieryjnej	93
Metryki na własny użytek	94
Metryki wspomagające planowanie	94
Metryki operacyjne	94
Metryki optymalizacji	95
Metryki w celu tworzenia inspiracji i dążeń	95
Metryki dla interesariuszy	95
Metryki dla CEO lub zarządu	96
Metryki dla działu finansów	96
Metryki na potrzeby strategicznych organizacji partnerskich	97
Metryki na potrzeby taktycznych organizacji partnerskich	97
Uporządkowanie stosowanego podejścia	98
Antywzorce	98
Podsumowanie	101
7. Uczestnictwo w fuzjach i przejęciach	102
Złożone motywacje	103
Opracowywanie wspólnej perspektywy	103
Strategia biznesowa	104
Teza przejęciowa	105
Ocena inżynieryjna	106
Sporządzenie planu integracji	110
Decyzje o integracji technologii	111
Decyzje o integracji zespołów	111
Decyzje o integracji kierownictwa	112
Wyraż sprzeciw teraz lub zamilknij na zawsze	112
Gdy inna firma przejmuje Twoją	113
Podsumowanie	113
8. Rozwijanie stylów zarządzania	115
Dlaczego menedżerowie potrzebują kilku stylów przywództwa?	116
Kierowanie według zasad	117
Przykłady	117
Podstawowe mechanizmy	118

Kierowanie w oparciu o konsensus	118
Przykłady	119
Podstawowe mechanizmy	119
Kierowanie według przekonania	120
Przykłady	121
Podstawowe mechanizmy	121
Czy to nie jest mikrozarządzanie?	122
Doskonalenie stylów kierowania	123
Równoważenie stylów kierowania	124
Podsumowanie	126
9. Zarządzanie priorytetami i energią	127
Framework „firma, zespół, ja”	127
Zarządzanie energią to gra o sumie dodatniej	128
Zrównoważony podział priorytetów	129
Gabinet luster	130
Ortogonalny, ale nie w opozycji	131
Zachowaj elastyczność	132
Podsumowanie	132
10. Spotkania w skutecznej organizacji inżynierskiej	133
Dlaczego warto organizować spotkania?	134
Sześć niezbędnych spotkań	135
Cotygodniowe spotkanie z kadrą kierowniczą inżynierii	135
Cotygodniowy przegląd specyfikacji technicznych i przegląd incydentów	136
Comiesięczne spotkania z menedżerami inżynierii i wyższą kadrą inżynierską	137
Comiesięczne sesje pytań i odpowiedzi na tematy inżynierskie	138
Inne spotkania	139
Kto powinien prowadzić spotkania?	141
Skalowanie spotkań	141
Podsumowanie	142
11. Komunikacja wewnętrzna	143
Dostarczaj informacji regularnie	144
Przetestuj wiadomość przed jej opublikowaniem	145
Zbuduj odpowiedni format	146
Pisz krótko	147
Używaj do komunikacji wszystkich dostępnych kanałów	147
Podsumowanie	148

12. Budowanie prestiżu własnego i organizacji	149
Marka kontra prestiż	149
Czy budowanie prestiżu jest opłacalne?	151
Twórz prestiż przez okazjonalne publikowanie treści wysokiej jakości	152
Mierzenie prestiżu to pole minowe	154
Podsumowanie	155
13. Praca z dyrektorem generalnym, dyrektorami innych działów i zespołem inżynierii	156
Czy jesteś wspierany, tolerowany, czy wzbudzasz niechęć?	157
Ukryte relacje i perspektywy w organizacji	158
Scalanie narracji	158
Nie zakotwiczaj się w poprzednich doświadczeniach	159
Kształtowanie nawyku dostosowywania się	159
Koncentrowanie się na małej liczbie zmian	160
Konflikty są w porządku, o ile są rozwiązywane	160
Jak znaleźć rozwiązanie problemu ze współpracującym dyrektorem?	162
Podsumowanie	162
14. Kształtowanie zespołu liderów działu inżynieryjnego	163
Ocena bieżącej sytuacji i tworzenie zespołu	164
Zarządzanie zespołem liderów	165
Oczekiwania względem członków zespołu zarządzającego	167
Rywalizacja wśród liderów na tym samym poziomie	168
Podsumowanie	169
15. Budowanie sieci	170
Wykorzystanie sieci	171
Czy istnieje droga na skróty?	171
Budowanie sieci	172
Wspólna praca	172
Bezpośrednie zapraszanie osób do sieci	173
Budowanie społeczności	173
Pisanie i wygłaszanie referatów	174
Duże społeczności	174
Co się nie sprawdza?	175
Inne rodzaje sieci	175
Założyciele firm	175
Inwestorzy kapitału podwyższonego ryzyka	176
Rekruterzy kadry menedżerskiej	176
Podsumowanie	176

16. Wdrażanie innych menedżerów	177
Dlaczego proces wdrażania ma znaczenie?	178
Czym różni się wdrażanie nowego dyrektora od wdrażania inżynierów?	178
Dzielenie się swoimi schematami myślenia	179
Zdefiniuj swoje obowiązki względem innych i innych względem Ciebie	183
Zaufanie przychodzi z czasem	184
Jak duży postęp jest możliwy?	184
Podsumowanie	185
17. Kontrolowane zaufanie	186
Ograniczenia zarządzania poprzez zaufanie	187
Dlaczego samo zaufanie nie jest techniką zarządzania?	187
Dlaczego lepsze jest zaufanie kontrolowane?	188
Narzędzia kontroli	189
Zastosowanie kontroli w Twojej organizacji	190
Podsumowanie	192
18. Kalibracja standardów	193
Niebezpieczeństwo niedopasowania standardów	194
Dopasowanie do standardów swojej organizacji	195
Eskaluj ostrożnie	195
Modelowanie ról dla menedżerów na równorzędnym poziomie	196
Dostrajanie standardów	197
Podsumowanie	197
19. Jak skutecznie zarządzać procesami inżynieryjnymi	198
Typowy cykl rozwoju wzorców zarządzania procesami	199
Start-up na wczesnym etapie rozwoju	199
Linia bazowa	199
Specjalistyczne role inżynieryjne	200
Role wbudowane na poziomie firmy	200
Lokalna jednostka biznesowa	200
Wady i zalety wzorców	201
Start-up na wczesnym etapie rozwoju	201
Linia bazowa	201
Specjalistyczne role inżynieryjne	202
Role wbudowane na poziomie firmy	202
Lokalna jednostka biznesowa	203
Działanie zgodnie ze wzorcem linii bazowej	203
Radzenie sobie z realiami budżetowania	205
Jak odnaleźć się w cyklu trendów?	206
Podsumowanie	206

20. Zatrudnianie	207
Tworzenie procesu rekrutacji	208
Dąż do efektywności, a nie do doskonałości	209
Monitorowanie postępów i problemów w procesie rekrutacji	210
Wspomaganie procesu finalizacji zatrudniania kluczowych kandydatów	212
Ustalanie poziomu kandydatów	213
Ustalanie szczegółów wynagrodzenia	214
Zarządzanie priorytetami zatrudnienia	215
Szkolenie menedżerów rekrutacji	215
Zatrudnianie wewnętrzne i w obrębie sieci	216
Zwiększanie różnorodności zatrudniania	217
Budowanie marki inżynieryjnej	218
Czy warto powołać komisję rekrutacyjną?	218
Pamiętaj, że istnieje system, który Cię wspiera	219
Podsumowanie	220
21. Wdrażanie nowych pracowników w dziale inżynieryjnym	221
Przykłady z życia wzięte	222
Podstawy wdrażania	223
Osoby funkcyjne	223
Program szkolenia	227
Kto może uczestniczyć w procesie wdrażania w dziale inżynierii?	228
Dlaczego programy onboardingowe zawodzą?	228
Integracja programu onboardingowego działu inżynierii z ogólnym programem firmy	229
Kiedy nadać wdrażaniu priorytet?	230
Podsumowanie	230
22. Ocena wyników i wynagradzanie	231
Sprzeczne cele	232
Ocena wyników i awanse	233
Źródła opinii	233
Tytuły, poziomy i tabele określania poziomów	233
Awanse i kalibracja	235
Degradacje	236
Platforma do przekazywania opinii	238
Wynagrodzenia	239
Jaka powinna być częstotliwość cyklu oceny wyników?	240
Unikaj dążenia do doskonałości	241
Podsumowanie	242

23. Korzystanie z danych ankiet kulturowych	243
Czytanie wyników	243
Podjmowanie działań na podstawie wyników ankiety	246
Kiedy zmieniać pytania?	247
Kiedy należy zacząć przeprowadzać ankietę i jaka powinna być jej częstotliwość?	248
Podsumowanie	248
24. Odejście z pracy	250
Planowanie sukcesji przed odejściem	251
Podjęcie decyzji o odejściu	252
Czy nie za często zmieniam pracę?	254
Czy powinno się odchodzić dopiero po załatwieniu nowego zatrudnienia?	255
Poinformowanie dyrektora generalnego	256
Negocjowanie pakietu wyjściowego	256
Ustalenie planu komunikacji	257
Okres przekazywania obowiązków i faktyczne odejście	257
Ponowne rozważenie decyzji	258
Podsumowanie	259
Zakończenie	261
A Dodatkowe zasoby	263
Lektura podstawowa	263
Tworzenie wartościowych produktów	264
Kierowanie zespołem	265
Praca na stanowisku dyrektora inżynierii oprogramowania	265
Rozmowy kwalifikacyjne, zatrudnianie i poszukiwanie pracy	266
Prowadzenie spotkań	266
Zarządzanie pracą rozproszonych biur i zespołów	266
B Prowadzenie rekrutacji na stanowisko dyrektora działu inżynieryjnego	267
Nie szukaj jednorożców	267
Co może pójść nie tak podczas rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami na stanowiska dyrektorskie?	268
Struktura oceny kadry dyrektorskiej	269
Cztery obszary oceny	271
Umiejętności zarządzania	271
Rola i umiejętności specyficzne dla firmy	271
Fachowa wiedza w dziedzinie inżynierii oprogramowania	271
Historia osiągnięć i zachowań	271
Podsumowanie	272

C Czytanie rachunku zysków i strat	273
Co zawiera rachunek zysków i strat?	273
Uczenie się na podstawie rachunków zysków i strat	276
Poznanie szczegółów	279
Analiza rachunków i strat to stałe zadanie	280
Wyszukiwanie raportów S-1 i 10-K	281
Podsumowanie	281
D Uruchamianie centrów inżynierskich	282
Centrum, a nie zdalne biuro	283
Po co uruchamiać nowe centra inżynierskie?	283
Misja	284
Zaangażowanie kierownictwa	285
Przewidywalność	285
Integracja	286
Podsumowanie	287
E Skala eksploracji	288
Standaryzacja	288
Eksploracje	289
Napięcie	290
Poprawa o rząd wielkości	290
Ograniczenie liczby jednoczesnych eksploracji	291