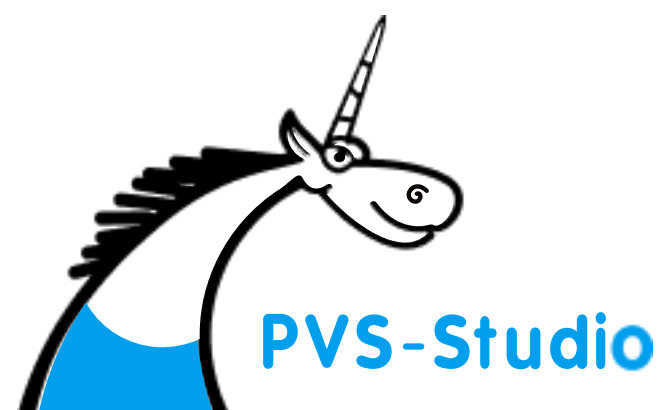




Практики хорошего тимлида, но плохого тех. эксперта

От вас ждут ответы, но у вас есть вопросы



Инна Пристягина
Руководитель по развитию персонала



Инна Пристягина

Руководитель развития персонала, PVS-Studio



PVS-Studio

Инна Пристягина

Руководитель развития персонала, PVS-Studio



PVS-Studio

Инна Пристягина

Руководитель развития персонала, PVS-Studio

Руководитель направления сопровождения
пользователей, PVS-Studio



PVS-Studio

Инна Пристягина

Руководитель направления сопровождения пользователей, PVS-Studio

- Более 10 лет на руководящей позиции
- Руководила разными отделами от редакции и маркетинга до дизайнеров и web-разработчиков
- Испробовала на командах все фреймворки, которые встречала 😊



PVS-Studio

Немного о нас

- Более 18 лет создаём продукт, который делает код чистым и безопасным
- Наш стек: C, C++, C#, Java, JS, TS и GO
- PVS-Studio включён в Реестр российского ПО (запись №9837 от 18.03.2021)
- Удовлетворяет функциональным требованиям к инструментам статического анализа кода, описанным в Методическом документе "Методика выявления уязвимостей и недекларированных возможностей в программном обеспечении" (утверждён ФСТЭК России 12 мая 2026 г.) для всех (6-1) уровней доверия.
- Может использоваться при построении процессов РБПО согласно ГОСТ Р 56939—2024
- Ряд сертификационных лабораторий уже применяют PVS-Studio в рамках работ по сертификационным испытаниям программных продуктов.

Немного о нас



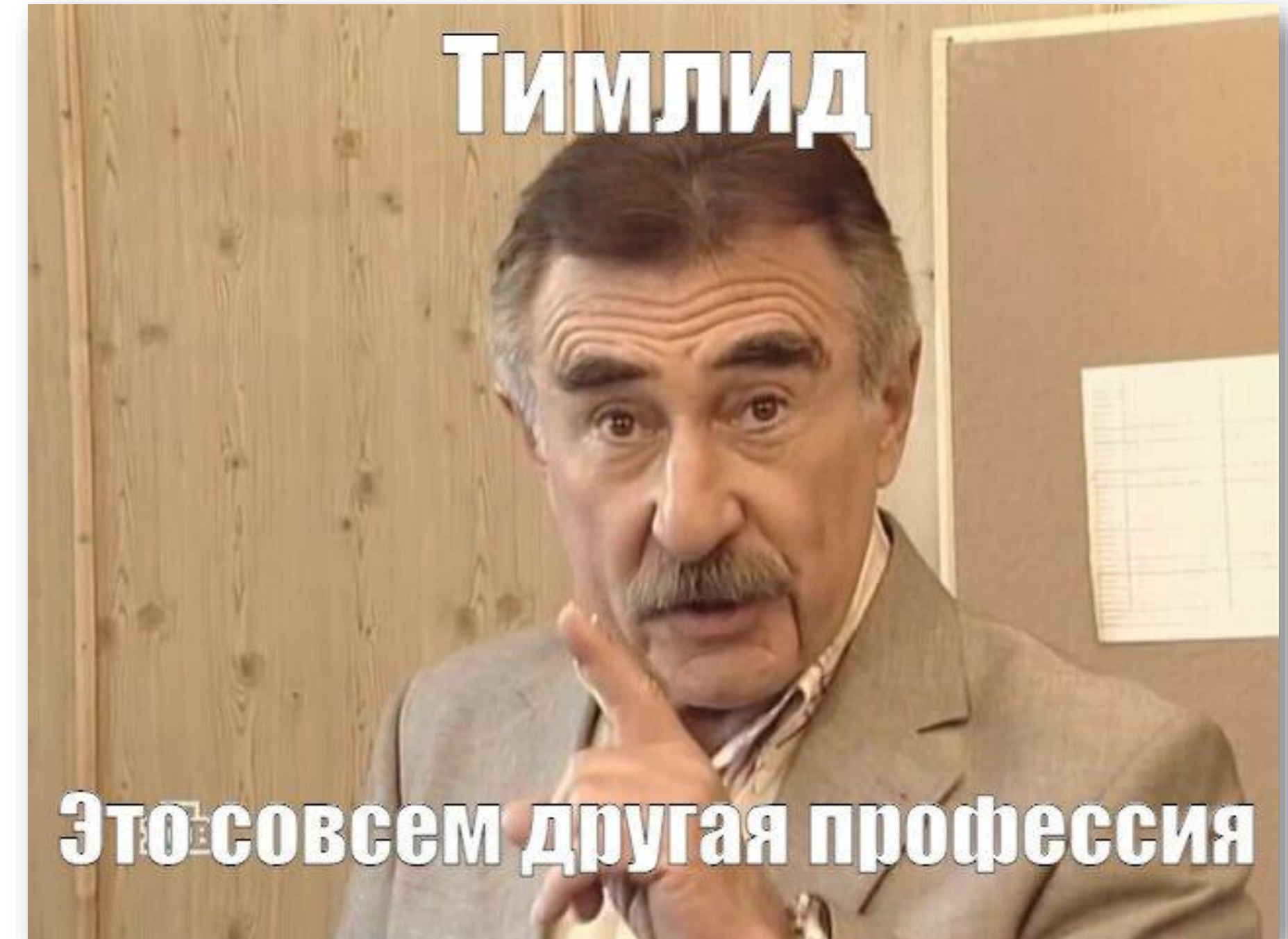
- Узнать [подробнее](#)



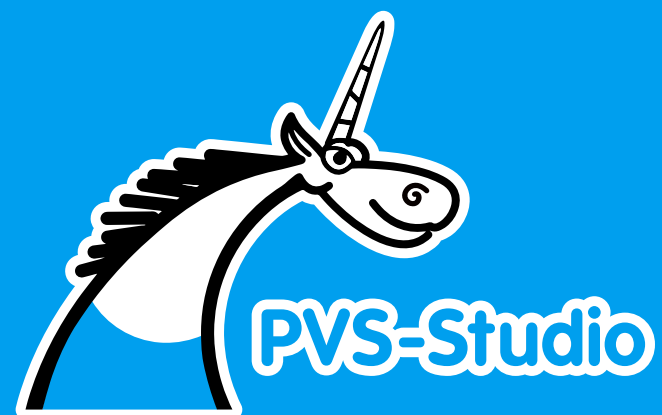
- [Попробовать](#) 1 месяц бесплатно

О чем расскажу

- Технические навыки – не главное
- А что тогда? Важно быть в контексте
- Что делать, если вы руководитель команды экспертов?
- Что делать, если вы руководитель команды неэкспертов?
- А если все-таки решения нет, а проблема есть?
- И каков же вывод?



Технические навыки – не главное

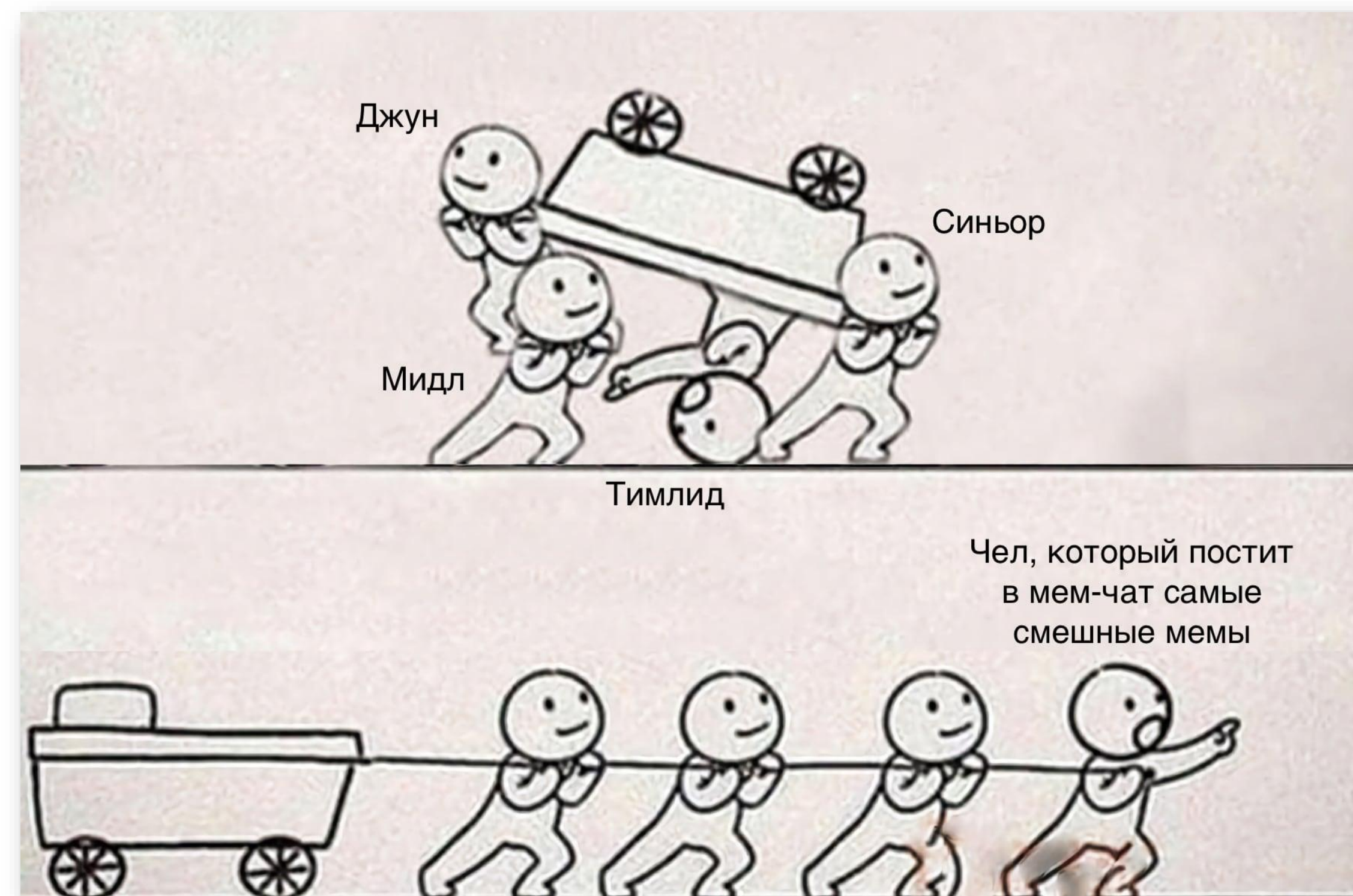


Технические навыки – не главное

- Бывало ли у вас такое...

Технические навыки – не главное

- Project Oxygen – это знаменитое внутреннее исследование компании Google, запущенное в 2008 году с целью выяснить, действительно ли нужны компании менеджеры и что делает руководителя по-настоящему эффективным.



Технические навыки – не главное

Изначально проект выделил 8 компетенций:

- Быть хорошим наставником (коучем).
- Давать команде свободу действий, избегая микроменеджмента.
- Создавать безопасную и поддерживающую атмосферу, где ценят каждого.
- Быть ориентированным на результат и продуктивность.
- Уметь хорошо слушать и четко общаться.
- Помогать сотрудникам с карьерным ростом.
- Иметь четкое видение и стратегию для команды.
- Обладать базовыми техническими навыками.

Технические навыки – не главное

Позже список расширился до 10 ключевых поведений хорошего менеджера:

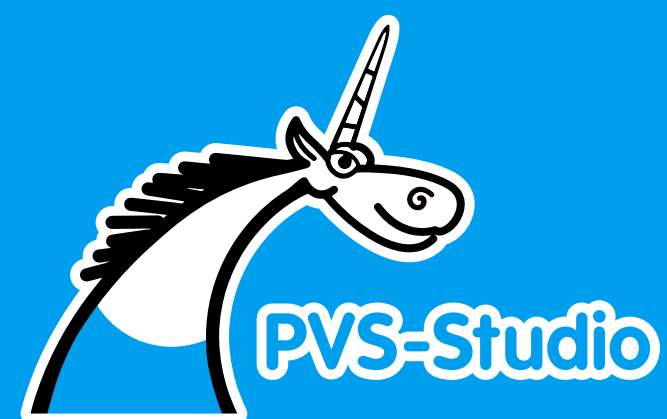
- Быть хорошим наставником (коучем).
- Давать команде свободу действий, избегая микроменеджмента.
- Создавать безопасную и поддерживающую атмосферу, где ценят каждого.
- Быть ориентированным на результат и продуктивность.
- Уметь хорошо слушать и четко общаться.
- Помогать сотрудникам с карьерным ростом.
- Иметь четкое видение и стратегию для команды.
- Обладать базовыми техническими навыками.
- Успешно сотрудничать с другими отделами компании.
- Принимать сильные и уверенные решения.

Технические навыки – не главное

Позже список расширился до 10 ключевых поведений хорошего менеджера:

- Быть хорошим наставником (коучем).
- Давать команде свободу действий, избегая микроменеджмента.
- Создавать безопасную и поддерживающую атмосферу, где ценят каждого.
- Быть ориентированным на результат и продуктивность.
- Уметь хорошо слушать и четко общаться.
- Помогать сотрудникам с карьерным ростом.
- Иметь четкое видение и стратегию для команды.
- **Обладать базовыми техническими навыками.**
- Успешно сотрудничать с другими отделами компании.
- Принимать сильные и уверенные решения.

А что тогда? Важно быть в контексте



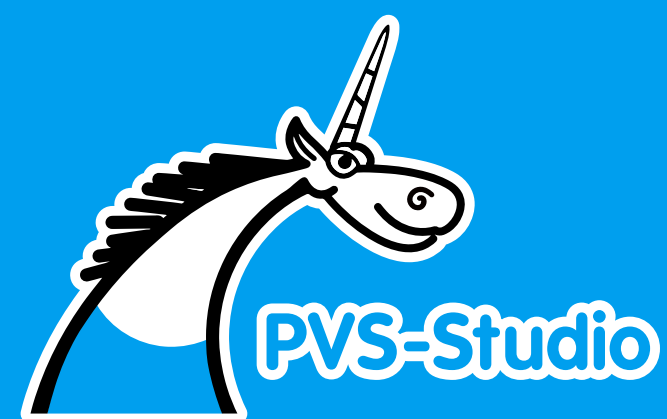
А что тогда? Важно быть в контексте

	Быть экспертом	Быть в контексте
Что это	Способность самой сделать задачу лучше команды	Понимание, что происходит, чем рискуем, почему выбран этот путь
Как проверяется	Могу сесть и написать / спроектировать	Могу за 2 минуты объяснить постороннему суть, риск и альтернативу
Нужно ли руководителю	Нет. И часто мешает	Да. Обязателен
Что даёт	Скорость на одной задаче. Производительность одного человека	Развитие команды. Рост производительности всей команды.

А что тогда? Важно быть в контексте

- 5 вопросов для проверки, достаточно ли вы в контексте:
 1. Над чем команда работает и зачем это нужно бизнесу (в двух предложениях, без тех.деталей)?
 2. Какой самый большой риск в этой работе прямо сейчас?
 3. Почему приняты те или иные решения?
 4. Что должно случиться, чтобы вы узнали, что всё пошло не так, и когда именно вы это узнаете?
 5. Кто в команде сильнее всех в этой конкретной задаче, и почему?

Что делать, если вы руководитель
команды экспертов?



Что делать, если вы руководитель команды экспертов?

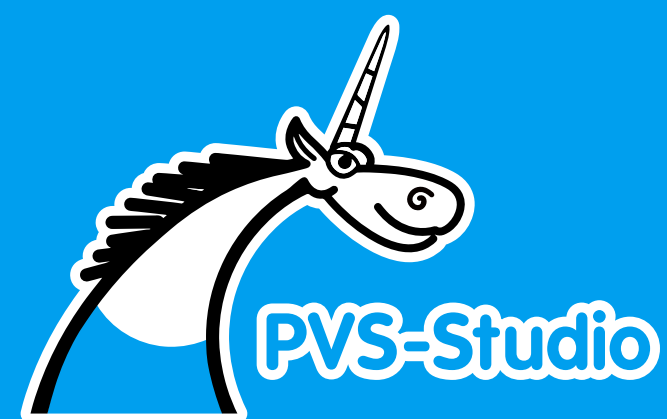
- НЕ МЕШАТЬ ИМ РАБОТАТЬ
- А лучше помогать 😊
- Журнал помех
- Что за этот период мешало тебе сделать работу хорошо?



Что делать, если вы руководитель команды экспертов?

Категория	Формулировка	Сотрудник	Дата	Что делаем	Дата	Что изменили
Взаимодействие с другими	от Иванова приходят непонятные задачи с 10 доработками постоянно	Сидоров	25.07.2026	Рассказываю Иванову про SMART. Первое время все его задачи проходят через меня. Все должно быть понятно или возвращаю задачу назад.	30.08.2026	Задачи стали приходить понятными. Они сразу делаются правильно, без доработок.
Взаимодействие внутри	Петров на ревью дает грубые и непонятные комментарии	Сидоров	25.07.2026	Рассказать Петрову про то, как и зачем дается ОС. Выработать правила ОС при ревью.		
Оборудование	Все тормозит, не хватает оперативы.	Сидоров	25.07.2026	Запросить в IT доп. оперативную память для Сидорова.	30.07.2026	Добавили памяти, по ОС от Сидорова теперь летает
ПО						
Личное						
Компетенции						

**Что делать, если вы руководитель
команды неэкспертов?**



Что делать, если вы руководитель команды неэкспертов?

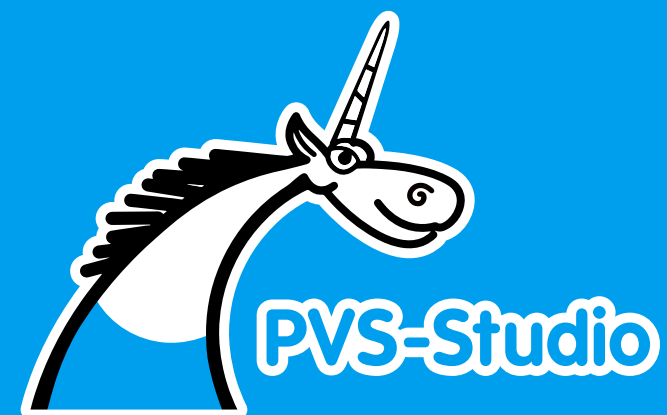
- НЕ РАЗДАВАТЬ ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ.
- Помогать качать компетенции и принимать решения.
- Какую проблему решаем?



Что делать, если вы руководитель команды неэкспертов?

Формулировка	Проблема	Что делать
не знаем, как что-то делать	не хватает знаний	найти источник (внутри или снаружи)
знаем несколько путей, не можем выбрать	не хватает критериев для выбора	задавать вопросы: плюсы/минусы, бенефиты/риски; в итоге назначить одного ответственного за решение
знаем, как делать, но делать некому	не хватает ресурса	помочь приоритизировать
знаем, как сделать что угодно, но не понимаем, что надо	не хватает четких целей и задач	определить цели, сделать шаблоны задач и пр.

А если все-таки решения нет, а
проблема есть?



А если все-таки решения нет, а проблема есть?

- ДАТЬ ПРОСТЫЕ ШАГИ С ПОНЯТНЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ.
- **Определяем срок исследования и понятный результат.**
«Два дня на исследование. В четверг в 15:00 мы понимаем, какая есть информация по этому вопросу, мы готовы ответить на такие-то вопросы...».
- Меняем вопрос с «реши» на «узнай». Понятный шаг с понятным ожидаемым результатом.

А если все-таки решения нет, а проблема есть?

- ДАТЬ ПРОСТЫЕ ШАГИ С ПОНЯТНЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ.
- **Критерий выхода из исследования.**
«На какие вопросы мы ищем ответ? Чего именно не хватает для принятия решения?»
- Не обязательно сразу понять все вопросы. Но вопросы для первого шага нужно понимать (инкрементальное управление проектами).

А если все-таки решения нет, а проблема есть?

- ДАТЬ ПРОСТЫЕ ШАГИ С ПОНЯТНЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ.

- **Безопасные эксперименты.**

«Сколько времени займет эксперимент? Какой еще ресурс нужен? Обратим ли эксперимент? Понятен ли нам заранее выход при неудаче?»

И каков же вывод?



Выводы

- Хороший тимлид – эксперт в менеджменте, а не технический
- Не нужно быть техлидом, но обязательно быть достаточно в контексте
- Если вы работаете с командой экспертов, не мешайте ей делать свою работу (журнал помех)
- Если вы работаете с командой неэкспертов, готовые решения не помогут (какую проблему решаем)
- Если решения совсем нет, двигайся маленькими понятными шагами, делай безопасные эксперименты

ВОПРОСЫ?

Будьте в контексте,
не мешайте экспертам
и двигайтесь
маленькими шагами!

