

Интервью с Николаем Гребенниковым, директором департамента по разработкам «Лаборатории Касперского»

(Интервью впервые опубликовано в [журнале «Компьютерра»](#))

Вопросы: Александр Орлов ([Happy-PM.com](#))

Ваша личная история - как Вы стали тем, кем стали

Начинал я свою деятельность в профессиональной области как разработчик приложений баз данных. Во время учебы на 3 курсе МГТУ им. Баумана от своего научного руководителя я получил предложение о работе в Государственной Регистрационной палате при министерстве юстиции, где в дальнейшем я и ряд моих товарищей с потока создавали систему регистрирования юридических лиц на территории РФ. Система создавалась на Delphi, также мы использовали SQL-сервер Interbase. Работа была интересной, но, к сожалению, низкооплачиваемой – подобная ситуация, как правило, обычна, когда речь идет о работе в госструктурах.

После этого работал в ИТАР-ТАСС, в отделе информационных технологий, где заработная плата была еще ниже, чем на моем предыдущем месте работы. Чуть позже я начал работать в коммерческих компаниях, первой из которых была Subiko. Мы с коллегами трудились над созданием мини-компьютера с одноименным названием. Тогда я впервые занялся изучением и разработкой драйверов, то есть так называемым «нулевым кольцом» операционной системы Windows. Полученный мною опыт был весьма ценен, поскольку все, чем я занимался в Subiko, сильно отличалось от того, с чем мне приходилось иметь дело раньше – клиент-серверных архитектур и решаемых в их рамках задач, а также всего того, чему учили в институте.

В декабре 2002 года я пришел на собеседование в «Лабораторию Касперского». Сейчас с улыбкой вспоминаю о том, как почти в течение месяца мне отказывали по разным причинам. К моменту прохождения интервью в «Лаборатории Касперского» я успел достаточно хорошо изучить РМВОК, тестирование по которому проводилось здесь при приеме на работу. Мой результат был - 4.55, если не ошибаюсь, этот показатель - третий в России, среди тех, кто проходил данный тест онлайн. Успешно пройдя тестирование и ряд интервью, в январе 2003 года я получил место в компании на позиции системного аналитика. При этом существовала договоренность о том, что если мне удастся себя хорошо проявить, через некоторое время мне будет дана возможность реализовывать на практике собственные идеи в качестве менеджера проектов. В итоге я проработал полгода в команде, занимавшейся разработкой Антивируса Касперского для рабочих станций версии 5.0, а в сентябре 2003 года возглавил проект, который назывался Prototype Personal Prague (PPP). На его реализацию ушел год.

На основе успешно завершеного проекта PPP осенью 2004 года было принято решение о начале разработки Антивируса Касперского версии 6.0 и сформирована проектная команда, в которую вошел и я. Работа над шестой версией продукта заняла почти 3 года. За это время я приобрел бесценный опыт работы с самыми разными людьми: как с авторитетными экспертами, так и с молодыми, но очень инициативными ребятами. В процессе разработки новой версии антивируса нашей командой предпринимались попытки внедрения ряда новых, во многом инновационных решений. Возможно, именно это и послужило причиной моего назначения в июне 2005 года на должность заместителя руководителя департамента инновационных технологий (R&D).

Руководителем этого подразделения в тот момент был Евгений Касперский, однако в виду того, что Евгений является публичной персоной, времени на управление департаментом у него оставалось не так много. Поэтому значительная часть объема задач по оперативному руководству департаментом находилась на мне. Изначально общий штат сотрудников департамента не превышал 60 человек, на данный момент эта цифра выросла втрое и составляет 185 человек, причем это далеко не предел – в планах у нас дальнейшее расширение.

Важным аспектом моей работы в то время было совмещение функций менеджера и менеджера проектов. В силу ряда причин на тот момент в компании не существовало четкого механизма обратной связи с потребителем. Перед нами стояла задача создания эффективного процесса сбора мнений конечных пользователей. Одной из моих идей была мысль об организации общения с нашими пользователями через форум компании, где бы информация аккумулировалась и анализировалась на всех этапах реализации каждого конкретного проекта: на начальном этапе тестирования, в процессе эксплуатации официальных версий или же стадии выпуска обновлений. Выпущенная нами в марте 2005 года бета-версия Антивируса Касперского 6.0 произвела настоящий фурор на форумах, в том числе и на форуме «Лаборатории Касперского». В кратчайшие сроки была сформирована команда заинтересованных в дальнейшем развитии продукта людей - не побоюсь этого слова - наших фанов. Эти люди принимали самое деятельное участие в тестировании Антивируса, чем нам очень сильно помогли: выложив новую сборку вечером, к утру мы получали большое число ценных откликов, на основе которых вносил в продукт определенные изменения.

Совмещение функций заместителя департамента информационных технологий и менеджера проектов позволило мне принимать решения о внедрении в продуктах новых инновационных разработок компании, таких, как, например, небезызвестный модуль проактивной защиты. Кроме того мы смогли начать процесс создания прототипов ряда компонентов, которые в версиях 7.0 и 8.0 дали свой эффект. После выхода Антивируса Касперского версии 6.0 в мае 2006 года, мы сконцентрировались на

технологиях, и в версии 7.0 мы внедрили модуль эвристического детектирования, что фактически позволило реализовать концепцию «тройного щита» с несколькими модулями защиты.

Через год начались работы по созданию нового продукта – версии 8.0. Поскольку речь шла о создании антивируса с применением по-настоящему революционных технологий, было решено, что проект возглавлю я как руководитель департамента R&D – это позволило бы максимально оперативно принимать решения о внедрении новых компонентов. Задуманное мы смогли реализовать через 9 месяцев кропотливого труда – 29 апреля 2008 года.

Параллельно созданию версии Антивируса Касперского 8.0 в январе 2008 года в «Лаборатории Касперского» была проведена реорганизация, в результате чего был сформированы новые менеджерские функции. Решением компании я был назначен на должность директора по исследованиям и разработкам, которую я занимаю до сих пор.

Что было/стало для Вас неожиданным, когда Вы стали менеджером?

Пожалуй, неожиданным для меня оказалось то, что большинство книжных рекомендаций и методик в реальной жизни оказываются попросту неприменимыми. Кроме того, идеи agile-разработки, казавшиеся очень эффективными, особенно для небольших команд, оказались не столь эффективны, как могло бы показаться, в рамках работы над таким масштабным проектом, как, например, Антивирус Касперского 6.0.

Качества и навыки успешного проджект менеджера. Что самое главное, на Ваш взгляд?

Во-первых, РМ должен понимать две вещи: его работа направлена на достижение результата, ему необходимо соответствующим образом мотивировать свою команду. Во-вторых, главенствующим принципом для успешного РМ должен быть принцип эффективности.

Крайне важно понимать, что команда, с которой тебе приходится работать, это не ресурс. Это живые люди, которые проводят значительную часть своего времени на работе, и от того, насколько хорошо в компании организован рабочий процесс – начиная от рабочего места и заканчивая написанием различных отчетов – напрямую зависят общие командные результаты и, таким образом, достижение глобальных стратегических целей

Чем отличается руководство инженерами от руководства менеджерами?

В нашей индустрии есть много примеров того, как из инженеров в последствии получались хорошие менеджеры. Будучи руководителем

большого отдела, я понял одну важную вещь: нужно уметь максимально эффективно использовать возможности делегирования своих полномочий менеджерам второго уровня, при этом необходимо удостовериться в том, что эти люди в свою очередь эффективно распределяют задачи между своими непосредственными подчиненными.

В моей практике бывали случаи, когда менеджеры (в прошлом инженеры) пытались решать определенные задачи самостоятельно, что приводило к переработкам и хронической усталости - люди банально уставали. В этом смысле менеджерами работать несколько сложнее, поскольку в процессе работы над проектом уже не все зависит от них самих: на общую оценку их работы непосредственным образом влияют рабочие показатели команды его подчиненных. Оценить работу инженера значительно проще.

Важно ли уметь говорить на одном языке с инженерами? Как сохранять эту способность, продвигаясь вверх?

Занимая высокий пост, не стоит терять связь со своими коллегами. Крайне важно понимать, чем живут эти люди, какие инструменты они используют в своей работе, что для них важно при разработке и тестировании.

При продвижении вверх уровень восприятия непременно меняется. Чем выше твое положение, тем более абстрактным взглядом на вещи ты должен обладать, при этом, безусловно, собственные взгляды менеджера должны стать ближе осознанию высокоуровневых целей компании.

Очень важное умение - свести к некоему балансу стратегические цели компании и удовлетворение потребностей конечных пользователей. Помимо этого необходимо обеспечить четкое разграничение зон ответственности: инженеры занимаются технической реализацией продукта, менеджер должен мыслить на ином уровне – уровне восприятия продукта, его ключевых особенностей, его ценностей для пользователя.

В какой момент люди переходят на следующий уровень?

Как и в большинстве компаний, в «Лаборатории Касперского» существуют два пути, две лестницы развития – менеджерская и профессиональная. Причем возможно развитие не только по вертикали в рамках упомянутой менеджерской лестницы, но и по горизонтали – по пути углубления профессиональной специализации. Самый частый сценарий: разработчики становятся старшими разработчиками, а затем экспертами, как в технической области, так и в области менеджмента. Однако есть примеры людей, которые не будучи экспертами в области разработки ПО, становились в последствии менеджерами либо в других областях, либо пополняли штат управленческих кадров практически сразу после получения высшего образования.

Если говорить о моменте перехода на следующий уровень по технической линии, здесь все довольно очевидно: после того, как человек набирается опыта в определенной области, у него появляются свои идеи, он переходит на уровень старшего разработчика. После этого в процессе работы сотрудник получает новый опыт и знания, начинает мыслить уже системно, то есть не на уровне одного-двух компонентов, а на уровне архитектуры всего продукта, взаимодействии компонентов в рамках разных сервисов, все более абстрагируясь от конкретного функционала. Таким образом, старший специалист может дорасти до эксперта в области разработки ПО, не становясь при этом руководителем, несмотря на то, что у эксперта или старшего разработчика, может быть команда из 1-2-3 человек, которые не будут являться его подчиненными, однако этим людям он будет давать ряд указаний по разработке и имплементации новых компонентов.

Иногда в какой-то момент времени сотрудник понимает, что ему хочется управлять людьми, ему интересен процесс общения, достижения синергетического эффекта при эффективной организации работы команды подчиненных ему людей. Нередко подобные мысли посещают сотрудника по завершении части проекта или же всего проекта в целом, либо в связи с началом нового, подчас поворотного этапа развития компании. В такой момент сотрудник начинает свой путь вверх по менеджерской лестнице: из руководителя группы в начале, становясь позже руководителем отдела, затем департамента, а иногда поднимаясь еще выше.

Как найти и вырастить себе хорошего заместителя?

Необходимо, прежде всего, быть уверенным в том, что потенциальный будущий заместитель хорошо разбирается не только во всех аспектах, связанных с так называемой технической компонентой работы руководителя, но и старается перенимать его особый управленческий стиль. То есть то, в каком ключе руководитель управляет процессами в коллективе, по какой линии выстраивает коммуникацию как с прямыми подчиненными, так и при выступлениях на общих собраниях, на обсуждениях общих проектов и т.д. Также немаловажной является способность потенциального заместителя комплиментировать, то есть дополнять возможные слабые стороны руководителя, области, в которых руководство не столь уверенно себя чувствует.

Как выстроить отношения с коллегами-менеджерами, чтобы вместо интриг было сотрудничество?

Сотрудничество в «Лаборатории Касперского» строится на прозрачности отношений. Этот вопрос крайне важен, причем безотносительно того, о каком аспекте деятельности мы говорим, будь то премирование сотрудников, постановка задач, принципы, которыми мы руководствуемся при приеме людей на работу. Особо отмечу, что соблюдение принципа прозрачности в значительной мере упрощает

процесс взаимодействия руководства с менеджментом второго уровня, то есть с руководителями подразделений, делая его более логичным, поскольку в этом случае у каждого менеджера есть своя зона ответственности, свой строго очерченный набор полномочий.

Именно четкость понимания того, что является для компании важным – ее стратегических задач, целей и миссии - а также того, кто ответственен за принятие тех или иных решений, гарантирует отсутствие интриг и соперничества в коллективе, так как в этом случае сотрудники начинают искать пути сближения и взаимодействия, будучи занятыми одним общим делом. По-крайней мере, судя по нашему опыту, дело обстоит именно так.

Как мотивировать людей?

На мой взгляд, хороший руководитель должен успешно решить два вопроса: во-первых, оптимальным образом организовать бизнес-процессы с тем, чтобы каждый сотрудник вносил ощутимый вклад в дело достижения глобальных целей компании; во-вторых, обеспечить комфортное пребывание своих подчиненных на работе – люди должны получать, прежде всего, моральное удовлетворение от того, чем они занимаются. Обязательно необходимо создать условия для беспрепятственного общения сотрудника с коллегами. Весьма желательно как можно чаще организовывать общие для всех обсуждения различных аспектов трудовой деятельности. Важно давать сотрудникам возможность ощутить свою значимость и сопричастность к миссии компании.

Несмотря на то, что, по моему мнению, деньги – не главный мотивирующий фактор, прозрачность схем формирования бонусных премий и их выплат имеет большое значение для мотивации сотрудников. При этом в бонус должны быть включены две части: как индивидуальная, так и командная – в разных долях. Над этим вопросом мы как раз сейчас активно работаем.

Вообще же вопросам мотивации посвящено немалое количество различной литературы. В данный момент я читаю замечательную книгу Гарвардского Университета, в которой центральное место уделено вопросам мотивации персонала: как топ-менеджмента, так и всего коллектива в целом.

Как мотивироваться самому? :)

Это вопрос, безусловно, очень индивидуальный: для разных людей существуют разные мотиваторы. Что касается меня, отмечу, что мне было бы куда сложнее пройти тот путь, что я прошел в «Лаборатории Касперского» за 5 лет, без поддержки ряда ведущих сотрудников компании. В частности, личная поддержка и оказанное мне доверие со стороны генерального директора компании - Евгения Касперского - являются очень сильным мотивирующим фактором для меня. В числе прочих факторов я бы выделил работу в департаменте Исследований и

разработок, фактически центральном подразделении «Лаборатории Касперского», от деятельности которого в нашей компании многое зависит. Наличие хороших раздражителей в лице сильных конкурентов на мировом рынке антивирусного ПО, таких, например, как компания Symantec, тоже является сильным мотивирующим фактором. Подобная конкуренция мотивирует желание продолжать деятельность, стимулирует развитие инноваций. Наконец, последним, на мой взгляд, мотивирующим фактором я бы назвал процесс общения с нашими клиентами – пользователями наших средств защиты - и бета-тестерами на форуме – хорошими людьми, тратящими свое время на апробирование наших продуктов

Менеджерская ошибка, из которой Вы вынесли самый большой урок

Несколько лет назад сложилась ситуация, в которой я принял решение, связанное с организационными изменениями в рамках проектной команды (наш продукт задерживался по срокам выхода). В ходе обсуждения сложившейся ситуации с ведущими разработчиками выяснилось, что существует определенная проблема с одним из сотрудников группы, которая во многом влияет на текущий результат. Узнав об этом, я перевел ряд задач, ранее порученных этому человеку, на его коллег. Принятое решение сильно демотивировало сотрудника, и, как я понял позднее, в целом было не очень верным. В той ситуации следовало иным образом организовать процесс обсуждения возникшей проблемы, сделав его более открытым. Подобные меры позволили бы принять более конструктивное решение, которое в конечном итоге дало бы необходимый результат. Этот случай, пожалуй, был самым неприятным за все время моей работы.

В настоящий момент при общении с сотрудниками тех или иных вопросов я стараюсь расставлять все точки над *i*, соблюдая упомянутый выше принцип полной прозрачности.

Две Ваши самые любимые книги

Сложно выделить две свои самые любимые книги: я читаю очень много различной профессиональной литературы. Тем не менее, из книг, посвященных управлению проектами, я бы отметил книгу С. Архипенкова "Руководство командой разработчиков программного обеспечения. Прикладные мысли" - за практический подход и отсутствие "советов от великих консультантов", а из книг по бизнесу в целом - "Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением" Джима Коллинза и Джерри Порраса. Книга не новая, но крайне поучительная

Николай, спасибо за интересные ответы!