

# Сверхурочные? Теперь у вас две проблемы!



-Джон, хотя в Вашем контракте и указан 8-часовой рабочий день, Вам прекрасно известно, что в нашей компании принято работать до 9 вечера. Вы уже второй день уходите домой в 6. Как Вы это объясните? -Сэр, но я ведь в отпуске.

В одной старой шутке говорится: если у вас есть проблема, и вы собираетесь решать ее с использованием регулярных выражений, то у вас есть две проблемы. Мне кажется, сверхурочная работа — что-то из той же серии. Я сформулировал бы это так: если у команды есть проблема, и для ее решения планируется работать сверхурочно, то у команды две проблемы. В чем же заключается вторая проблема?

У регулярной сверхурочной работы множество вредных последствий — как для команды, так и для компании. Давайте их рассмотрим.

## Истощение

Очевидно, что люди, много работающие сверхурочно, устают, и со временем усталость переходит в истощение — как физическое, так и моральное. Само собой, для здоровья тоже мало хорошего.

## Недоработки

Чем больше времени люди тратят на работу, тем меньше его остается не только на отдых, но и на личную жизнь во всех ее проявлениях. Следовательно, на работе они будут менее сосредоточены и больше отвлекаться. В пределе они неизбежно начнут решать личные вопросы в рабочее время, участью прогулы, больничные и времена «удаленной работы» — и с этим будет крайне сложно бороться. Сочетание этих факторов называется недоработками (undertime).

## Демотивация

Еще одно очевидное последствие постоянных сверхурочных — демотивация. Кому нравятся эти гонки на выживание? Кому приятно вновь и вновь слышать от руководства «ваше беспокойство оправдано, проект неизбежно провалится, но мы должны продолжать пытаться написать что-то приемлемое к сроку»? Лично мне не хотелось бы провести в такой компании много времени.

## Текучность кадров и утрата неявных знаний

Со временем истощенные и утратившие всякую веру сотрудники начнут искать другую работу — и найдут ее. Как следствие, будут необратимо утрачены неявные знания о том, что уже сделано по проекту. Тем самым дальнейшая работа еще усложнится — люди, которые понимали, что и как здесь крутится, здесь уже не работают.

## Потеря качества и технический долг

Когда сроки поджимают, а сил ни у кого нет, в первую очередь жертвуют качеством. Это нормально — все мы знаем о техническом долге (метафора, означающая результаты небрежного проектирования и разработки системы), и на этот раз можно немного задолжать — мы обязательно расплатимся потом, правда? Нет. Компании, рассматривающие сверхурочные как нормальное решение проблем, никогда не возвращают этот долг. Небрежность сегодня означает еще несколько срочных багов завтра, с которыми придется расправляться в том же режиме. Кроме того, качество самого кода ухудшается, его становится сложнее дорабатывать, и изменения занимают еще больше времени.

## Непредсказуемость

Становится сложнее предсказать дальнейшее развитие проекта. Посреди следующего этапа или проекта может внезапно вылезти ошибка с предыдущего и пустить его под откос. Кроме того, из-за сложности учета времени, действительно потраченного на работу в напряженном режиме, становится сложнее оценить эффективность команды в нормальном режиме. Расписание на следующие проекты становится все более ненадежным. Впрочем, об этом можно не волноваться, всегда можно поработать сверхурочно, чтобы нагнать расписание... Черт. Где-то я это уже слышал.

## Менеджеры и клиенты

Хорошо, переходим на следующий уровень. Кто в вашей компании вызывается работать сверхурочно? Обычно это не разработчики, а менеджеры, либо просящие, либо требующие трудовых подвигов. С точки зрения команды, они идут на жертвы, чтобы выручить менеджмент из западни, в которую они попали из-за неумения планировать работу или общаться с клиентами. Это верно лишь частично: вынужденная непредсказуемость команды, попавшей в этот порочный круг, оставляет менеджеру только выбор случайного срока, не слишком обидного для клиента и правдоподобного для команды. Но это не проблема разработчиков — хотя разработчики и могут дать идеи технической реализации или изменения подхода, чтобы помочь ее решить, это бизнес-проблема. Раз дела пошли плохо — по той или иной причине — планы надо менять. В такой ситуации обычно рассматривается треугольник возможностей, стоимости и сроков — но сверхурочных-то в нем нет.

Почему же об этой проблеме не извещается клиент? Да потому, что это сложный разговор, и большинство людей (включая менеджеров) таких разговоров боятся и избегают их любой

ценой. Легче сказать «бегом за работу!» команде, чем «мы это не сможем» — клиенту. На самом деле о таких вещах говорить надо — хорошие отношения с клиентом должны быть основаны на уважении, доверии и открытости, в том числе и в те моменты, когда дела идут плохо.

Следует отметить, что если дело дошло до такого разговора, не имеет значения, кто виноват. Речь должна идти не о вине, а о сложившейся объективной ситуации и о том, что с ней делать. Потом будет время обсудить, где и что можно улучшить в процессе работы, чтобы ситуация не повторилась, но это уже совсем другая история.

Что, если клиент настаивает на сверхурочной работе команды? Вообще-то для этого и существуют менеджеры — именно они должны объяснить клиенту возможные побочные эффекты такого решения. Кроме того, клиент должен взять на себя компенсацию возникающих дополнительных затрат, времени на восстановление и времени на отработку технического долга, набранного за это время. Хорошие менеджеры всегда убедят клиента, что сверхурочные — это лестница, ведущая вниз.

## Вывод

Теперь исходную шутку можно перефразировать еще точнее. Когда менеджеры сталкиваются с проблемой в планировании, они думают «О, вместо бизнес-разговора с клиентом я просто заставлю команду поработать сверхурочно». Теперь у них множество непредсказуемых проблем, которые аукнутся в будущем в самый неожиданный момент, измотанная команда на грани бунта и недовольный клиент, не доверяющий команде.

Вы все еще хотите работать сверхурочно?

## Комментарий переводчика

Следует отметить, что речь идет не об эпизодических сверхурочных, когда баг обнаруживается накануне запуска проекта и его действительно надо исправить прямо сейчас, а о регулярных сверхурочных, когда ими «лечат» отставание от графика на месяц-другой или просто используют как инструмент уменьшения сроков разработки при планировании. Для изматывания команды дополнительной работой требуется от 2 до 6 недель, в то время как первая неделя характеризуется всплеском продуктивности. Кроме того, сверхурочные по инициативе команды и по приказу сверху — это такие две большие разницы, что тоже следует учитывать.

О вреде сверхурочных сказано немало, но эта статья зацепила меня 100%-ой точностью в описании ситуации одной команды, которую я имею возможность наблюдать. Регулярная (оплачиваемая, но принудительная) работа по выходным, «никто не уйдет домой, пока ошибка не будет исправлена», вечное «кто виноват?» вместо «что делать?»... За полгода из команды «1 менеджер + 5 исполнителей» уволилось трое исполнителей, остальные описанные

симптомы тоже налицо. И да, в такой команде я бы не хотела работать



Источник: <http://habrahabr.ru/blogs/pm/107556/>

From:

<https://wiki.rtzra.ru/> - RTzRa's hive

Permanent link:

<https://wiki.rtzra.ru/work/overtime>

Last update: **2017/05/09 18:34**

