Жизнь В ПОИСКЕ

Татьяна Романова

Начиная с этого номера мы будем публиковать интервью с людьми, которые достигли успеха в разных сферах бизнеса. Наши герои расскажут о своем профессиональном и карьерном росте, о том, какие навыки и знания необходимы для работы в крупных компаниях, а также о рабочих буднях, корпоративной культуре и многом другом, что будет интересно сегодняшним студентам и будущим специалистам. Первый наш собеседник – Андрей Калинин, руководитель проекта «Поиск» компании Mail.Ru Group, выпускник МАИ, преподаватель факультета «прикладная математика и физика».

Андрей, скажите, тогда, в середине 90-х, вам удавалось совмещать работу и учебу?
Да, моим первым опытом стала компания «Диалинг», где я создавал поисковую систему. Компания занималась машинными переводами и в какой-то момент решила коммерциализировать свои разработки через поиск. Этот опыт во многом определил мой профессиональный путь: потом был «Рамблер», антиспам-технологии, то есть направления, связанные с текстом, с большими системами. Другое дело, что тогда, в начале, я не знал, как это делать.

Наверное, в то время вряд ли многие представляли себе, что это такое.
Нет, многие знали. Вот как раз Игорь Станиславович Ашманов, у которого я работал, был признанным авторитетом в этой области, и мне в этом смысле очень повезло. (И.С. Ашманов – российский предприниматель в сфере информационных технологий, искусственного интеллекта, разработки программного обеспечения, один из основателей и самых известных топ-менеджеров российской ИТ-индустрии, признанный эксперт в области информационных технологий, интернет-маркетинга, поисковой оптимизации. – Прим. ред.). Повезло мне и в том, что я попал в «Рамблер». Тогда это был самый посещаемый ресурс. Я занимался проектом «Топ-100», счетчиком, который стоял на всех российских сайтах. Нагрузки по тем временам были бешеные, проектам не было аналогов в России. Я получил огромный опыт и быстро распрощался со всеми заблуждениями, как такие вещи делаются. Когда я только пришел в «Рамблер», меня попросили сделать систему, которая быстро обкачивала странички. Я нашел три-четыре программы, которые написал кто-то другой, посмотрел, как они работают, позапускал, изучил недостатки и сделал свою. Моя программа получилась очень быстрая. Насколько я понял, человек, который поставил мне эту задачу, был впечатлен результатом. Сейчас, конечно, проще. Есть онлайн-курсы, кто-то уже потрудился облечь знание в форму, которую можно воспринять. Но в большей степени все всегда зависит от самого человека. В разработке программного обеспечения никогда не было проблемы найти информацию, особенно если ты не боишься читать на английском языке.

Кстати, к вопросу об английском. Не все студенты уделяют должное внимание иностранным языкам.
Английский для специалиста в нашей области – лингва франка: китайцы, индусы, европейцы говорят по-английски. Но есть разница в «говорить» и «понимать». Значительно важнее уметь быстро читать. Разговорный навык приходит с практикой. Сложнее всего тем, видимо, кто английский действи-

Я люблю учиться, у меня не бывает такого, что сейчас учусь, а потом нет

тельно хорошо знает – все остальные как-то договариваются.

Вы довольно часто выступаете на профильных мероприятиях, конференциях. А как часто сами учитесь чему-то новому?
Я люблю учиться. У меня не бывает такого, что сейчас я учусь, а потом ничего не делаю. Обычно я вдруг внезапно понимаю, что вот сейчас что-то нужно, а я в этом плохо разбираюсь. Тогда я ищу статьи, пытаюсь этот пробел как-то заполнить. Гораздо большая проблема – действительно понять, что ты чего-то не знаешь. Когда ты это понимаешь, уже хорошо. Значительно хуже, когда ты думаешь, что тебе все понятно, а потом вдруг оказывается, что это не так. Обычно это очень больно.

Считается, что эффективность обучения сотрудников в значительной степени определяется вовлеченностью их руководителя. У вас коллектив большой в подчинении?
150 человек.

Ваша команда сама определяет, чему учиться, или за них кто-то решает?
И так и так бывает. В компании есть подразделение, которое занимается образовательными программами. Сотрудники сами могут записаться на необходимые им, по их мнению, курсы. В Mail.ru проводятся различные митапы, конференции. Я предлагаю. Допустим, есть летняя школа по информационному поиску, которую мы ежегодно спонсируем, и на нее посылаем своих сотрудников. Есть еще одна распространенная у нас форма обучения, когда люди, которые что-то сделали, рассказывают другим, что и как они получили. Это довольно полезно. Существует три вида знания. Первое – это когда ты что-то прочел, второе – когда что-то сделал, третье – когда объяснил это другим. Третий уровень важен как для тех, кто слушает, так и для того, кто делится, потому что, когда он объясняет, отвечает на вопросы, иногда выясняется, что он упустил что-то важное.

А эффективность обучения вы как-то измеряете?
Мы меряем общую эффек-

Профессионализм в нашей области проявляется в быстроте решения задач

тивность. Мы занимаемся поиском, делаем рекомендательные системы, аналитику для других наших бизнес-юнитов. Перед нами ставятся сложные задачи. Наш профессионализм должен проявляться в том, насколько быстро мы их решаем. Специфика работы нашего подразделения, нашей группы в целом подразумевает активность. И люди, которые склонны к тому, чтобы что-то медленно копать, просто у нас не останутся. Решение задач в срок очень важно. Кроме того, надо понимать, что срок может быть задан снаружи. Программисты часто считают, что, когда ставится задача, они могут ее декомпозировать, определить срок выполнения в два месяца и очень удивляются, когда им говорят, что это невозможно и нужно за месяц. Как человек ставит себе задачу: посчитал, добавил еще каких-то 30% на всякий случай, дальше сидит спокойно, что-то делает. В этом случае (как раз к вопросу об учебе) он не обучается, он работает в комфортных для себя условиях. И те моменты, когда люди растут, – это когда они выполняют что-то такое, что для них сложно. То есть если срок ставится такой, что его сложно выполнить, в этот момент времени как раз есть возможность применить свой талант, навыки, придумать что-то такое, чтобы и во время уложиться, и задачу выполнить с надлежащим качеством. А по поводу активности: у нас большая компания, и результат в том числе зависит от взаимодействия с коллегами из других подразделений. У нас не сидят и не ждут у моря погоды: требуют, получают, добиваются, договариваются. Вот это основные качества, которые для меня больше всего ценны.

А как вы выявляете эти качества? На тестированиях, интервью?
У нас несколько этапов, есть тестирование, есть интервью.

Команда участвует в принятии решений о найме?
Конечно. Мои сотрудники сами выбирают того, с кем они будут работать. Я принимаю финальное решение. Симпатичен, несимпатичен – это никогда не играет роли. Наши отношения сугубо деловые, и профессиональные качества должны решать все. Сейчас у нас 15–20 стажеров, которые, по нашим расчетам, будут хорошими специалистами и в которых мы готовы инвестировать время, чтобы они научились работать так, как мы считаем нужным.

К вопросу о навыках и знаниях. Насколько сейчас важна глубокая специализация, при том что знания, особенно в области информационных технологий, меняются очень быстро?
Есть сейчас такая модная профессия – data scientist. Мне кажется, она очень хорошо демонстрирует, что одна только глубокая специализация очень плохо работает. Допустим, строит человек модели и больше ничем не занимается. На практике это означает, что он должен получить данные для своих моделей, а потом их внедрить. Очень многое зависит именно от того, какие данные он может получить и каким образом будет внедряться результат, это взаимосвязанные вещи. В итоге мы видим такого замкнутого ученого в башне из слоновой кости. Но подобная модель неработоспособна. Во-первых, необходимо понимать контекст. Во-вторых, уметь программировать и не бояться работать с данными.

Есть альтернативный подход: посадить рядом с ним программиста и специалиста по внедрению. На практике выходит очень много потерь на объяснения и понимание того, что, собственно, все эти люди должны делать.

Совсем узкой специализации не получается. Она всегда размывается в те области, с которыми человек контактирует. Как минимум он должен понимать, что там происходит, в идеале он должен это уметь сам, и тогда он сможет это поручить другому, объяснить, чего на самом деле от него хотят. То есть только корректно поставив задачу, он ее сможет с себя снять. А когда человек не понимает, как это реализуется, они не только друг друга не поймут, но и задачу не решат.

Люди профессионально растут, когда выполняют то, что для них сложно

Кодинг – это творческий процесс?
Все зависит от того, что мы вкладываем в понятие творчества. Действительно, есть программисты, которые считают себя творцами и художниками, и, пока они творят, их нельзя трогать. Мне очень понравилась аллегория, озвученная соискателем на одном из интервью: программист – это ремесленник. Это область, где велик простор для применения того, что мы называем креативностью. В арсенале программиста множество инструментов: можно пользоваться существующими, можно создавать новые и потом показывать другим. Очень много возможностей сделать свою задачу разными способами. Выбрать, понять, какой из инструментов лучше, как его применить, исходя из кучи ограничений. В этом смысле это, конечно, творческий процесс. Кроме того, сам по себе код очень гибкий и предоставляет программисту возможность безгранично проявить себя: как безгранично хорошо, так и безгранично плохо.

В ряде компаний за рубежом для капитализации навыков своих сотрудников компании практикуют периодическую смену разноплановых задач. А как это происходит у вас?
В программировании задачи не должны быть долгими. Конечно, бывают проекты длительностью год-два, но это не означает, что они состоят из задач размером в год. Задача должна быть ограниченной по времени, чтобы человек мог получить результат как можно раньше. Сделали, протестировали, выкатили, убедились, что все хорошо. Процесс должен быть таким, чтобы не слишком часто менять задачи и при этом не закапываться в какую-то одну. При этом в поиске они чрезвычайно разнообразны: мы можем искать документы, картинки, музыку, реал-тайм события. Во всех этих примерах требования к тому, как должен выглядеть поиск, будут абсолютно разными. Нужно придумать, как его оценивать, как это все должно работать. Мы имеем возможность выбора из довольно большого спектра, и это позволяет людям не скучать. Кроме того, благодаря запросам других бизнес-юнитов временами у нас появляется что-то совсем оригинальное.

А насколько в современной бизнес-практике сотрудникам необходимы базовые управленческие навыки? Сейчас довольно много курсов по этой тематике, в ряде вузов, в том числе и в МАИ, эти программы начинают включать в обязательный блок учебных программ.
Как только у меня появились дети, я осознал, что любой родитель занимается менеджментом. И в этом смысле, мне кажется, лучшие управленческие навыки у воспитателей детских садов, где группа представляет собой экстремальный случай самых неорганизованных людей, которые бегают, орут, не слушаются, и их надо как-то организовать. Это необходимость, с которой каждый человек рано или поздно столкнется. Сами навыки чрезвычайно полезны. Вопрос в том, как их правильно преподавать. Очень часто у меня возникало ощущение, когда я читал какую-то книгу по управлению, что некоторые вещи я понимаю только тогда, когда у меня есть опыт погружения в ситуацию.

Как, например, преподается философия. Предмет крайне интересный и полезный. Но зачастую это выглядит так: пришел преподаватель, что-то бубнит, остальные его не понимают и не слушают, потом все это как-то странно оценивается. Если процесс обучения будет организован как-то иначе, чтобы это было интересно, полезно и понятно, то, я считаю, это чрезвычайно важно.