

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИТ КОМАНДОЙ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ: ОТ ВОВЛЕЧЕНИЯ К ЭФФЕКТИВНОСТИ

А. Д. Медведева

Если уходит ИТ-специалист, это всегда негативно отражается на проекте. А если проект командный, то страдает результат всей команды. Даже хорошо выстроенные бизнес-процессы не позволяют избежать всех негативных последствий. Чем серьезнее проекты и уровень компании, тем важнее привлекать лучших специалистов, удерживать их и вовлекать в эффективную работу. Для этого важно понимать особенности, как самих ИТ специалистов, так и специфику их работы.

Типичный портрет ИТ-специалиста – интроверт со специфическими лексикой и юмором. Эти особенности заметны и известны всем. Есть и другие характерные черты: стремление к творчеству; особая профессиональная этика и ценности, специфическое поведение, невнимание к организационным вопросам.

Важно также учитывать, что у современных ИТ-специалистов высокий уровень ответственности за конечный продукт. Поэтому для них предпочтительны наиболее надежные решения. Еще один важный факт – высокая значимость для мотивации процесса работы.

Что касается преобладания мужчин и женщин в профессии, то есть любопытный факт (Рис.1) [1]: количество женщин в отрасли в Беларуси по данным опроса 2015 года впервые превысило значение в 20 процентов от общего числа респондентов. Средний возраст белорусского ай-тишника за последние пять лет стал больше на три года – 28,14. При этом менеджеры в среднем лишь на три года старше разработчиков. Это, значит, что развитие именно лидерских компетенций менеджеров будет наиболее важным для результативного управления.

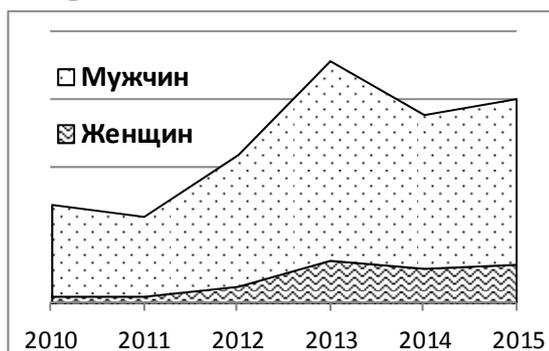


Рис.1 Количество респондентов среди представителей отрасли

Анализ факторов, способствующих успешной работе ИТ-специалистов в передовых компаниях, позволил выделить следующие нематериальные потребности: профессиональный рост и обучение, творчество, признание, высокотехнологичные рабочие инструменты, профессиональное общение. Если же говорить о вовлеченности, то общая удовлетворенность своей работой гораздо выше вовлеченности – 57 % в сравнении с 45 %. Следовательно, сотрудники зачастую находятся в зоне комфорта и не готовы прикладывать дополнительные.

Что касается белорусских компаний, то наиболее значимыми факторами

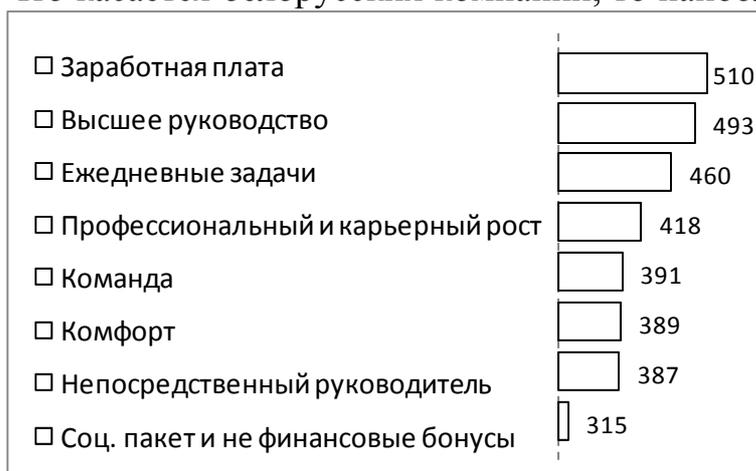


Рис.2 Общие параметры удовлетворенности работой в компании

после зарплаты в крупных являются (Рис.2) [2]: высшее руководство и ежедневные задачи. А вот в компаниях до 150 человек – на втором месте непосредственный руководитель. Это еще раз подтверждает важность профессионального менеджмента в данной сфере.

## РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО И СРЕДА

Билл ГЕЙТС, глава корпорации Microsoft утверждает, что никогда не ест дома, поскольку «на это нужно потратить слишком много времени», которого у настоящего аййтишника нет [3]. Поэтому позаботиться о том, чтобы в офисе всегда было где перекусить. В зоне ближайшего доступа точно должны быть кулер с водой, чайные пакетики, а также кофемашина. В офисе Mail.Ru Group действует принцип «уютно, как дома». Нормой являются не только живущие у сотрудников хомячки, но и бильярд настольный теннис, душ, массажные кресла. В офисе SUP Media разрешается ходить в чем удобно, даже переобуваться в тапочки. Есть мягкие зоны отдыха с диванами и телевизорами.

Однако важно позаботиться не только о самом пространстве, но и об инструментари. Предоставление высокотехнологичного оборудования один из верных способов выразить признание. Оно позволяет не только успешно выполнять рабочие задания, но и получать дополнительный опыт и удовольствие.

## ОСОБЕННОСТИ ИТ-МЕНЕДЖМЕНТА: ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ, МОТИВАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА

ИТ-специалисты мыслят, как правило, точными и конкретными понятиями. Это важно учитывать особенно при постановке задач и передаче поручений. Задания формулировать очень точно и конкретно, избегая общих и туманных фраз. Разъяснения давать в виде схем и алгоритмов. Другим важным фактором мотивации в рабочем процессе для аййтишников

ков является разнообразие. Оно может проявляться не только в оформлении рабочего пространства, но и в самих задачах и оценки результатов. Интересным вариантом является предоставление времени и возможности работать над собственными проектами. Например, в компании «Аллока» устраивают хакатоны – IT-соревнования. Разработка новых проектов на заданную тему проходит в увлекательной форме и лояльность разработчиков заметно возрастает. Разнообразить можно и сам рабочий процесс. Здесь одним из современных инструментов, активно набирающим популярность, является геймификация: применение игровых механик в неигровых процессах. Этот подход позволяет заметно увеличить эффективность решения бизнес-задач.

Еще одним важным аспектом является стабильность компании. Прежде всего, это связано с востребованностью IT специалистов. Но есть и другая причина важности этого фактора. Стабильность означает возможность выдать результат. В оперативном управлении важно:

1. Не допускать ситуаций частой отмены поставленных задач.
2. Если задача уже поставлена, не вносить в нее частые дополнения и изменения. Если же необходимость в корректировке есть – делать это аргументированно.
3. Важно не допускать, чтобы утвержденные ранее бюджеты начинали урезаться. Это будет восприниматься, как наличие финансовых проблем в компании, низкая значимость проекта для организации и в сравнении с другими проектами, неуважение к исполнителям.

Если говорить об общих организационных факторах, то, пожалуй, один из самых значительных по многочисленным опросам – особый график. Во-первых, IT специалисты часто работают в ночное время. Во-вторых, такая свобода позволяет самостоятельно регулировать нагрузку и отдых с учетом специфики проектов и личных особенностей. Речь может идти о гибком графике или даже полностью свободном посещении.

Но менеджерам важно в таких ситуациях в ответ на определенные свободы не забывать о выставлении встречных требований и дополнительной мотивации. Так некоторые компании поощряют специалистов, которые, имея свободный график, регулярно соблюдают сроки проектов и заранее уведомляют о возникающих задержках или проблемах.

## **РАЗВИТИЕ: ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ И ЛИЧНОСТНОЕ**

IT технологии сами по себе развиваются очень динамично. Как правило, большинство специалистов этой сферы стремятся к постоянному развитию. Они активно обучаются, как внутри компаний, так и занимаются саморазвитием вне работы: читают литературу, обмениваются

опытом с коллегами, посещают специальные форумы. Это интерес, необходимость и тенденция одновременно. Поэтому, хотя бы 30 % общего мотивационного пакета «айтишника» должно составлять профессиональное развитие. При этом важно уделять внимание не только содержанию программ, но и разнообразию учебного процесса.

Например, известный университет Apple обучает ключевым компетенциям, важным внутри компании. Особое место занимает курс «Коммуникации в Apple». Там сотрудники обучаются доводить свои идеи коллегам в простом и понятном виде. На других курсах сотрудники узнают многие негласные принципы-ценности компании, такие как «приверженность простоте во времени» и особый дизайн продуктов.

В американской IT-компании Human Capital Management успешно работает система FellowShip [3]. Сотруднику предоставляется возможность поработать полгода в офисе в другой стране. В результате такого обмена возникают новые идеи и улучшаются коммуникативные навыки.

Компания Wargaming в Беларуси давно обучает своих сотрудников. Обучение проводят внешние тренеры. Развиваются внутренние программы и формируется свой состав преподавателей. Есть и особые подходы. Практики knowledge sharing – внутреннее тренерство, развитие внутренних клубов и сообществ. Обмен знаниями поддерживается благодаря WG Talks, где сотрудники со схожими интересами встречаются и обсуждают актуальные темы, делятся опытом.

Целый ряд белорусских IT компаний являются постоянными участниками интеллектуальных турниров в стиле «что? где? когда?». Это не только увлекательные соревнования с разминкой для мозгов, но и навыки командного взаимодействия, укрепление корпоративного духа.

В развитии интеллектуальной IT среды сегодня самые большие возможности для творческого подхода.

Управляя IT специалистами важно помнить, что они каждый раз создают новый, высокоинтеллектуальный продукт и при этом по характеру часто подобны кошке, которая «гуляет сама по себе» [4, с. 6]. Без профессионального менеджмента, лидерства и тонких настроек влияния не обойтись. Только творческий и профессиональный подход в управлении IT командой позволит добиваться результативности и вовлеченности.

### Литература

1. Интернет-адрес: <https://dev.by/lenta/main/belorususkaya-it-industriya-v-2015-m>
2. Интернет-адрес: <https://dev.by/lenta/main/chto-motiviruet-belorusskih-programmistov>
3. Интернет-адрес: <http://www.hr-director.ru/article/63599-qqe-15-m4-v-kompanii-ploho-prijivayutsya-it-spetsialisty>
4. Рейнвотер, Дж. Х. Как пасти котов. Наставление для программистов, руководящих другими программистами/Дж. Х. Рейнвотер. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.