

Независимая
научно-практическая конференция
«Разработка ПО 2011»

31 октября - 3 ноября, Москва



Взаимоотношения сотрудник-фирма в предприятиях масштаба SME

Константин Быченков

Самарский профсоюз менеджеров
проектов

Вместо эпиграфа

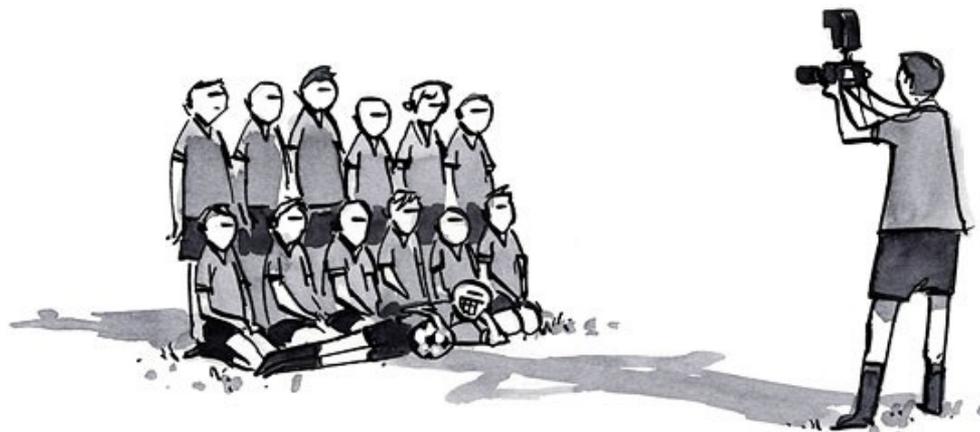
*Мой начальник,
Весь красный, стоит надо мной,
Тычет пальцем в монитор и орет –
«Это дерьмо! Это дерьмо!»
Мой начальник – моя муза...*

(Анна Жеглова)

О каких SME фирмах говорим

Это фирмы, которые начинались в условиях:

- Ограниченны в возможности по привлечению ресурсов извне. Ресурсов просто на всех не хватает
- Росли «с нуля». Сначала появилась фирма – потом деньги
- Коллектив образовался как «рыцари круглого стола»
- Сначала был один заказчик (или его не было вовсе)



Спасибо <http://www.alistapart.com/> за иллюстрации

Начальные условия одинаковые

- Все знают всех, не проблема поговорить с директором
- Слабость процессов - работай как хочешь, роль отождествляется с личностью
- Легко управлять, потому что можно не измерять
- Не проблема поговорить с заказчиком. Не надо ничего документировать – всегда можно спросить.

Фирма-подразделение-сотрудник



Организация



Подразделение

- Единоначалие – начальник и его сотрудники. Все выполняют задания руководителя
- Команда вместо работы в режиме «задание-отчет» - делегирование полномочий
- Специализация – появляются профессионалы, работу которых руководитель сам не в состоянии выполнить



Сотрудник

- Личные и профессиональные этапы развития
- Личные и профессиональные кризисы

Этапы личного развития по Эрику Эрикссону

12-19 лет – ранняя юность,

самоидентификация и самоутверждение

20-25 лет – юность, установление творческой атмосферы сотрудничества.

25 - ... - зрелость, достижение расцвета продуктивности и застой.

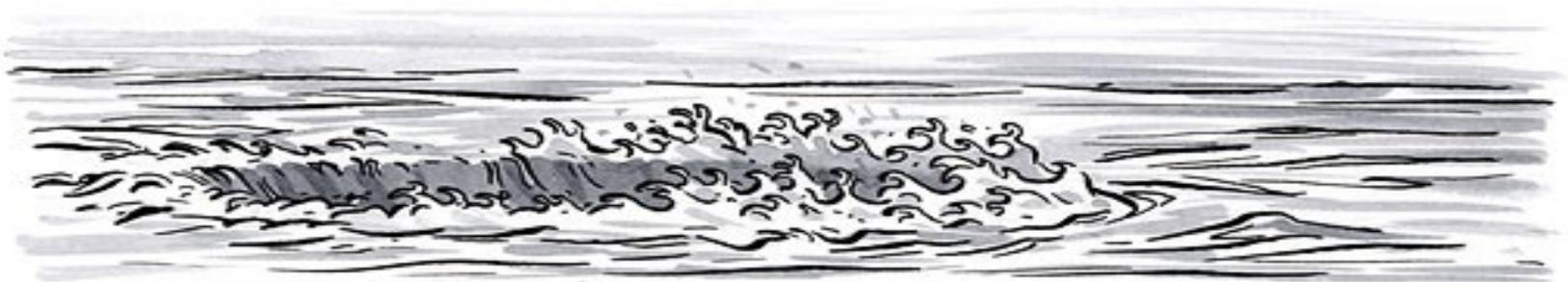


Сотрудник - кризисы

- **Кризис профессиональных ожиданий (18-20 лет)** Трудности профессиональной адаптации. Освоение новой ведущей деятельности. Несовпадение профессиональных ожиданий и реальной действительности
- **Кризис профессионального роста (23-25 лет)** Неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и карьерой. Потребность в дальнейшем повышении квалификации. Создание семьи и ухудшение финансовых возможностей
- **Кризис профессиональной карьеры (30-33 года)** Стабилизация профессиональной ситуации. Неудовлетворенность собой и своим профессиональным статусом. Новая доминанта профессиональных ценностей
- **Кризис социально-профессиональной самоактуализации (40—42 года)** Неудовлетворенность возможностями реализовать себя. Психофизиологические изменения и ухудшение состояния здоровья. Профессиональные деформации

Чтобы переломить ситуацию

- Приведите с собой соратников и увольте «балласт»
- Терпимо относитесь к чужому мнению и даже к некоторым капризам
- Ломайте шаблоны отношений
- Забудьте про директивный метод управления



Еще несколько трюков

- На уровне организации
 - Создание новых направлений развития
 - Делегирование
 - Демократизация культуры
- На уровне команд
 - «Микрокоманды»
 - Гибкие методологии
- На уровне индивидуальной кадровой работы
 - Формирование требований к будущим работникам
 - Премирование и штрафы
 - Улучшение условий труда

В команде

Зачем менеджеру команда? Менеджер
стремится к достижениям, поэтому:

- Делегировать – при этом менеджер сужает сектор контроля
- Консультироваться – нельзя быть экспертом во всем
- Обучать – быстро научить новичков тому, что важно
- Снижать риски – на место одного встанут трое
- ... и контролировать. (тсссс!!!!!!)



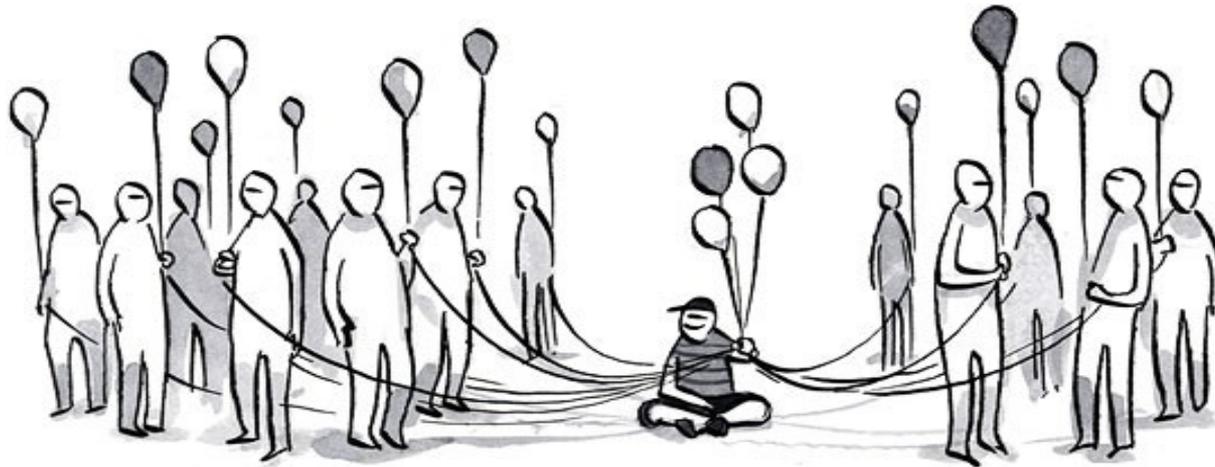
«За» и «против» команды

«Против» (см Peopleware)	«ЗА»
оборонительная позиция руководства;	Оценки и метрики, в том числе финансовые. Конкуренция с другими компаниями
бюрократия;	Экранирование сотрудников от общения с бюрократами
физическое разделение;	
дробление рабочего времени;	Планирование и кадровая политика
снижение качества продукта;	Отстаивание проекта, концентрация и специализация, Разъяснительная работа с подчиненными
идиотские сроки сдачи;	Участие в пресейле

Что можно улучшить...

... если вы – «очень маленькое существо»

- Выражайте свое мнение
- Знайте кому вы подчиняетесь
- Не ссорьтесь, налаживайте связи, учитесь
- Знайте что вы умеете лучше всех



Что можно улучшить...

... если вы – «за все отвечаете»

- Рассказывайте подчиненным о своей работе
- Пусть к вам легко будет обратиться за помощью
- Защищайте свой коллектив от внешних воздействий
- Контролируйте изменения
- Доносите свою позицию
- «Действие - последствия»



Что можно улучшить...

... если вы – «все тут решаете»

- Доверяйте своим подчиненным, объясняйте им стратегию фирмы
- Не пытайтесь быть «иллюзионистом» или «другом»
- Планируйте вместе, помните все, не паникуйте



Stay tuned!

Константин Быченков

Менеджер программы электронного здравоохранения, ООО
«Открытый Код»

konstantin.bychenkov@facebook.com

<http://www.vzzvzz.com/> - личный блог

<http://pmsamara.blogspot.com/> - Самарский профсоюз менеджеров
проектов

Спасибо <http://www.alistapart.com/> за иллюстрации