

Сколько у нас ружей, господа?

А. Дюма, «Три мушкетера»

Один за всех, и все за одного!

Когда меня спросили, имел ли я проблемы с кадрами, я понял, что раньше об этом даже не задумывался.

Конечно, проблемы были, но я абсолютно уверен, что больше всего мне повезло именно с командой — с моей командой.



В деятельности СIO сотрудники, работающие бок о бок, играют очень важную роль. Подчас даже руководитель не значит так много, как те, кто рядом. Почему? Наверное, потому, что мир ИТ меняется очень быстро, и невозможно оставаться профессионалом сразу во всех его областях. Что же делать ИТ-руководителю, чтобы не только приносить пользу компании, но и удерживаться на гребне информационных технологий?

Для меня ответ один: сформировать команду.

ВРЕМЯ НЕ ПРОВЕДЕШЬ!

С того момента, как я защитил диплом по специальности «системное программирование», мне удалось поработать и в большой государственной организации, и в маленькой некоммерческой компании, и в частной фирме. Мои функции меня-

лись: от жестко ограниченных должностной инструкцией обязанностей инженера по ИБ до универсального «ай-тишника», который и сайты делает, и сетку настраивает, и программы пишет. Дальше все было «чудесатее и чудесатее», прямо как у Алисы... Либо ты растешь и теряешь из виду собственные ноги,

либо мучаешься в тесноте имеющегося домика, либо боишься исчезнуть совсем... Со временем нагрузка росла, появлялись новые задачи, которые подчас тянули в разные стороны.



Денис Спецаков |
ИТ-директор СБ «Консалт», Санкт-Петербург

Не совершает ошибок тот, кто ничего не делает. А неумение их признавать может привести к их повторению уже на более серьезном уровне

Изучение новых технологий и использование новых программ позволяло увеличивать производительность, но в этой «гонке вооружений» первым ресурсом, который внезапно закончился, оказалось время... Ведь старика Время не проведешь! В условиях цейтнота стало появляться настойчивое желание уйти в генную инженерию и клонировать себя, но из-за отсутствия требуемых знаний и инструментов пришлось искать другой путь. Собственно говоря, так и начал формироваться коллектив, ставший потом полноценным отделом ИТ.

ПОИСК ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

Управленческого опыта на тот момент у меня не было, и я допускал небольшие просчеты, интуитивно избегая больших ошибок. Спасало меня везение. Мне всю жизнь отчаянно везло с людьми, которых я встречал. Даже при поиске кандидатов больше трех интервью проводить не приходилось — обязательно появлялся именно тот человек, который требовался.

Учитывая небольшие размеры компании, я искал ИТ-специалистов широкого профиля с одним доминирующим

направлением. Это позволяло не только успешно решать вполне конкретный круг задач, но и подменять одного сотрудника другим. Так появились дизайнер, который мог подменить системного администратора; специалист службы поддержки пользователей, рисующий баннеры; программист, имеющий навыки системного администрирования... и другие, не менее замечательные люди.

Каждый приходящий человек привносил что-то свое в коллектив, не меняя его, но дополняя. Постепенно формировался и имидж отдела, в основе которого лежали готовность помочь пользователю, высокая самоотдача и обязательность.

Если попытаться выстроить порядок критериев, которые были значимыми для меня при выборе будущего члена команды, получится примерно следующая последовательность:

- ▶ **Нацеленность на результат.** Для меня принципиально важно было, чтобы сотрудники видели, для чего они работают. Кроме того, необходимо было понимание того, что результат достигается зачастую только в глазах пользователей.
- ▶ **Желание развиваться.** На мой взгляд, лучше взять

на работу человека, у которого не так много опыта, но есть желание научиться и достичь большего, чем опытного кандидата, которому просто нужно тихое место.

▶ **Лояльность к компании.** Очень красивое слово и очень важная черта. Бывают спокойные времена, бывают смутные. И если человек готов пройти сквозь неприятности вместе с компанией, то нам по пути.

▶ **Обязательность и ответственность.** Куда уж без этого! Мы все понимаем,

что если сотрудник требует, чтобы каждое его действие контролировалось и проверялось, такой вариант мало кого устроит.

▶ **Самостоятельность и стремление к профессиональному самообучению.** Наставничество — очень ценная вещь и очень полезная, но обучать необучаемое или нежелающее обучаться — бессмысленно, поэтому желание знать больше всегда приветствовалось с моей стороны.

▶ **Умение анализировать ситуацию, оперативность**

СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ

- ИТ-отдел выполняет свою работу качественно и в срок.
- ИТ-отдел выполняет свою работу независимо от внешних условий.
- ИТ-отдел всегда сохраняет свое лицо — вежливое и уважительное.
- Сотрудники ИТ-отдела являются одной командой и всегда готовы помочь друг другу.
- ИТ-отдел не ищет виновных, он решает возникающие проблемы.
- ИТ-отдел не верит в существование идеальных пользователей, он работает для тех пользователей, которые есть.
- ИТ-отдел верит, что качество работы оценивается именно пользователями.
- Сотрудники ИТ-отдела являются профессионалами своего дела, умными и хорошими людьми.
- Сотрудники отдела ИТ стремятся принести пользу своими действиями и усовершенствовать те действия, которые предпринимают они или пользователи с их помощью.



в принятии решений. В современном бизнесе очень часто от скорости принятия решения зависит многое, поэтому даже в мелочах необходимо понимать, что любая задержка может по цепочке привести к остановке бизнес-процесса.

► **Умение планировать и организовывать свою работу.** Это одно из самых сложных умений. Мне зачастую приходилось мириться с тем, что данное умение развивалось со временем и с достаточно заметными усилиями.

► **Умение признать ошибки, самокритичность.** Не совершает ошибок тот, кто ничего не делает. А неумение их признавать может привести к их повторению уже на более серьезном уровне. Позволить себе такую роскошь вряд ли можно, поддерживая ключевые процессы бизнеса.

► **Коммуникабельность и дипломатичность.** Несмотря на технократичность всей ИТ-отрасли, она создана для упрощения работы людей, поэтому счастье пользователя — это и есть основная цель нашей работы. А какими способами оно достигается и что это за мифический пользователь — тут уж кому как повезет.

АБСЦИССА И ОРДИНАТА

При этом если сотрудник обладает всеми профессиональными качествами, определить общую систему ценностей в работе уже не составляет труда.

Именно такая система ценностей предлагалась соискателям во время собеседования. Она не была оформлена как красивый плакат или документ, заверенный подписями и печатями, но каждый сотрудник четко понимал, что

от него будет требоваться работа именно в этой системе координат, что позволяет работать всем в одной упряжке. Конечно, были люди, которые не смогли вписаться в коллектив, были и те, кто покидал его со временем. Но степень стабильности коллектива всегда удерживалась на очень высоком уровне. Постепенно отдел ИТ складывался, как пазл, становясь с каждым новым сотрудником более законченным. Как и везде, закон Парето работал и в нашем отделе, добавив к суровым ИТ-парням замечательную ИТ-девушку. Говорить о роли прекрасного пола в ИТ-отделе очень сложно — целый номер журнала был посвящен именно этой теме, поэтому могу только подтвердить: с приходом девушки молодые люди хоть и неосознанно, но изменились, подтянулись и стали более тактичными в общении.

Я всегда считал, что называть человека, который ни в чем не превосходит тебя по профессиональным качествам — рискованное занятие. Может быть, именно поэтому я всегда был окружен умными и талантливыми сотрудниками, у которых всегда было чему поучиться. С ростом числа подчиненных все больше времени стало уходить на работу с людьми, а не с технологиями. Именно здесь и проявились в полной мере те качества моих сотрудников, которые я ценил. Самостоятельность и умение работать в команде позволили свести к минимуму вмешательства с моей стороны, ограничив их корректировками в случае возникновения спорных вопросов. Инициативность и самоотдача сделали возможным работу в тех условиях, в которых многие

проекты не смогли бы быть реализованы просто за счет знаний и профессионализма.

ЕДИНСТВО ЖИВОГО ОРГАНИЗМА

Неужели все было так безоблачно? Конечно, нет. Особенности бизнеса компании определяли, что большая часть ИТ-работ становилась проектной. А любой проект — это жесткие сроки, это риски и нехватка ресурсов. Были отдельные срывы сроков, ошибки и конфликты. Но неизменным оставалось желание сделать свою работу хорошо и готовность исправить допущенные ошибки. Именно это делало сотрудников моего отдела особенными и позволяло мне гордиться ими.

Если меня спросят, кто же все-таки внес наибольший вклад в развитие отдела, я не смогу ответить однозначно. Как в живом организме нет ненужных органов, так и в моем отделе все было на своем месте и все вместе составляли единое, безумно умное, доброе и верное существо.

Чем же я смог удержать таких замечательных людей? Если честно, сам до конца не понимаю. Безусловно, я всегда старался очень гибко подходить к каждому человеку, принимая его личные приоритеты. Возможно, большую роль сыграло то, что я использовал достаточно широкий набор мотивирующих факторов.

Вот и получается, что мой опыт построения отдела ИТ был основан на формировании команды, разделяющей мои собственные цели и готовой принять общие ценности. Вряд ли формальные методы могут заменить живое формирование команды или сделать его более эффективным. Они имеют другие

ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ

- Возможность предоставления достаточно свободного графика для некоторых сотрудников.
- Организация дополнительного обучения.
- Готовность товарищей подстраховать в нужную минуту.
- Здоровый климат в коллективе.
- Возможность самостоятельного принятия решений и выбора направлений деятельности в рамках своей компетенции.
- Поддержка инициатив подчиненных и уважение их профессионального мнения.

Ну и просто — очень хорошие отношения в коллективе.

цели — обеспечить стабильный коллектив, участники которого смогут на определенном уровне достаточно комфортно взаимодействовать. А это значит, что на мотивацию такого коллектива будет затрачиваться намного больше усилий, чем на мотивацию команды, в основе которой уже заложены все необходимые стимулы и ценности. Наверное, именно поэтому мотивация с моей стороны никогда не превращалась в стандартные и разработанные схемы, а была просто дополнением живого общения и командной работы.

Остается только пожелать, чтобы вас, как и меня, окружали такие же умные, замечательные и надежные сотрудники. ☒