

# Несколько правил и инструментов для выстраивания экосистемы в IT-компании

**Саморуков Максим**

Директор проектов, Crazy Panda

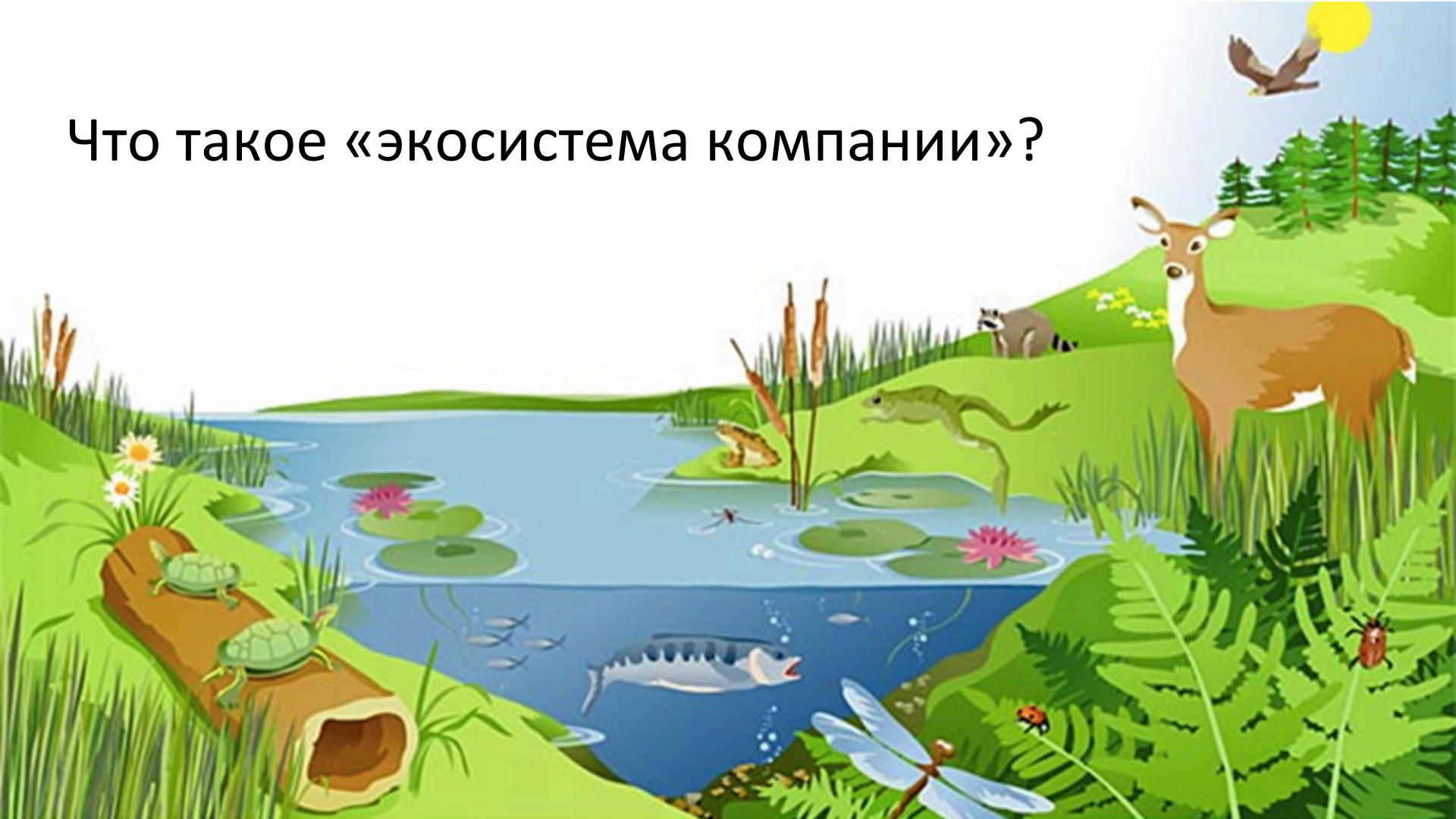




- Возраст: 3 года
- Размер штата: 110 человек
- Разрабатываемых на данный момент проектов: 7



Что такое «экосистема компании»?



# Что подразумевается под выражением «экосистема компании»?

- культура компании\*
- совокупность инструментов, используемых для ее поддержания и направленного развития

\* Культура компании (примеры определений термина, найденные в сети):

- Социальный климат в компании, система представлений о целях бизнеса и правилах рационального ведения предпринимательской деятельности
- Комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный

# А если попроще? В чём основная задача?

Основная задача, которая стоит перед корпоративной культурой—создать и поддерживать комплекс общепринятых в компании норм, способствующих оптимальному решению задач сейчас и в будущем.

Например:

- Способствовать созданию конструктивного климата в командах проектов (командный дух, налаженные коммуникации и т.д.)
- Помогать сотрудникам компании в личном и профессиональном развитии
- Обеспечить будущее компании лояльными специалистами на ключевых позициях, евангелистами корпоративных ценностей

# Почему это так необходимо?

Командный дух, хорошая мотивация сотрудников, налаженные коммуникации, ясность в бизнес-целях и приоритетах редко могут быть достигнуты сами собой. Необходимо культивировать корпоративные ценности, повсеместно внедрять и развивать нормы, практики, инструменты, доказавшие свою эффективность в рамках компании.

# Что может и чего не может культура компании?

**НЕТ**

Развитие личностных качеств сотрудников, например, лидерства, аналитических способностей, внимательности к людям, самокритичности.

**ДА!**

Компенсация недостатка опыта, стимулирование профессионального развития, поднятие мотивации, помощь в избегании распространенных ошибок и личных конфликтов, помощь в раскрытии потенциала сотрудников и т.д.

# Базовые правила в отношении корпоративной культуры в Crazy Panda

- Не нужно внедрять ничего насильно — правила/инструменты, примененные без понимания, нанесут только вред. Нужно объяснить и научиться пользоваться.
- Чем больше носителей культуры компании, евангелистов её корпоративных ценностей, тем выше созидательная роль культуры компании. И наоборот, чем выше роль административных ресурсов (директив, диктатуры формальных KPI и т.д.), тем ниже мотивация и лояльность сотрудников, тем ниже стабильность коллектива.

# Открытость по отношению к команде проекта (1\4)

- Донесите до всех членов команды критерии оценки успешности проекта
- Сделайте доступной информацию о стратегии развития продукта, критерии приоритезации задач
- Поддерживайте обратную связь с каждым членом команды: мнение каждого должно быть услышано и обработано
- Стимулируйте открытость в отношениях между членами команды и руководством проекта/департамента/компании



# Открытость по отношению к команде проекта (2\4)

## Предлагаемые инструменты:

- В случае слабой развитости коммуникаций внутри команды, найдите максимально подходящий для команды формат митингов и возьмите за правило регулярно проводить их: ежедневные, еженедельные, пострелизные, какие угодно — главное стимулировать коллективную работу.
- Используйте инструменты обратной связи и анализа эффективности сотрудников на регулярной основе

google: [performance review](#)

google: [survey 360°](#)

# Открытость по отношению к команде проекта (3\4)

## Вопросы к исследованию по методу 360°

### Хороший организатор \*

- Человеку стоит поработать над этим
- С этим всё нормально
- В этом молодец
- Не могу ответить

### Хорошо поддерживает обратную связь \*

- Человеку стоит поработать над этим
- С этим всё нормально
- В этом молодец
- Не могу ответить

### Хорошо чувствует проект и аудиторию \*

- Человеку стоит поработать над этим
- С этим всё нормально
- В этом молодец
- Не могу ответить

### Способен донести основные приоритеты проекта до членов команды (цели, пути их достижения) \*

- Человеку стоит поработать над этим
- С этим всё нормально
- В этом молодец
- Не могу ответить

### Собранный/дисциплинированный \*

- Человеку стоит поработать над этим
- С этим всё нормально
- В этом молодец
- Не могу ответить

### Болеет за проект (болеет за успех проекта, радуется за интересы пользователей, старается помочь везде, где может быть действительно полезен) \*

- Человеку стоит поработать над этим
- С этим всё нормально
- В этом молодец
- Не могу ответить

### Приятно работать вместе (взаимодействовать по работе) \*

- Человеку стоит поработать над этим
- С этим всё нормально
- В этом молодец
- Не могу ответить

### Надежный, можно положиться

- Человеку стоит поработать над этим
- С этим всё нормально
- В этом молодец
- Не могу ответить

# Открытость по отношению к команде проекта (4\4)

## Результат проведенного опроса по методу 360°

Оценки:	Критерии:									
	Попадает в граф стиль игры	Скорость работы	Круто рисует	Активность (задает вопросы, сам что-то предлагает)	Способность взять на себя новые функции, изучать что-либо новое	Собранный/дисциплинированный	Болеет за успех проекта, радует за интересы пользователей	Приятно работать вместе (взаимодействовать по работе)	Надежный, можно положиться	
В этом молодец	83%	67%	67%	67%	50%	17%	50%	50%	33%	
С этим всё нормально	0%	17%	0%	33%	17%	33%	17%	33%	17%	
Человеку стоит поработать над этим	0%	0%	17%	0%	0%	50%	0%	0%	33%	
Не могу ответить	17%	17%	17%	0%	33%	0%	33%	17%	17%	
<b>Ответило человек:</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	
Средний балл (красный - плохо, зеленый - хорошо)	100%	80%	60%	67%	75%	-33%	75%	60%	0%	

Результат опроса снабжается текстовым или вербальным комментарием: на что нужно обратить внимание, над чем поработать. Регулярность проведения опроса обеспечивает мониторинг развития сотрудника.

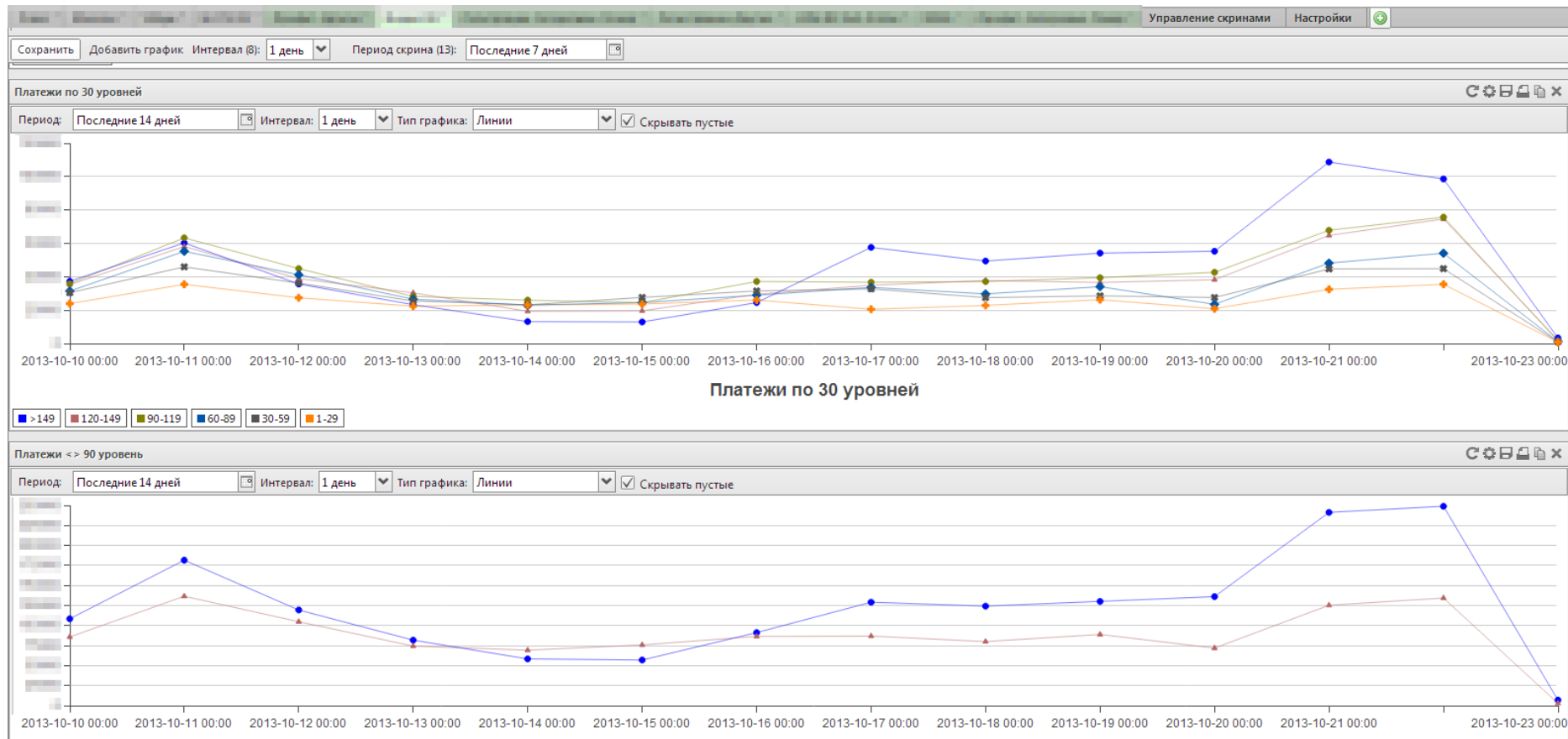
# Шейринг бизнес-ответственности (1\2)

## Предлагаемые правила:

- Предоставьте всем членам команды доступ к статистике проекта, обращайтесь внимание команды на успехи и неудачи проекта, вызванные вашей совместной работой
- Научите разбираться в основных показателях проекта: развитие бизнес-мышления очень полезно для:
  - Мотивации сотрудников
  - Понимания сути решаемых задач
  - Улучшает условия для развития специалистов в менеджеров: лояльных и хорошо знакомых со спецификой проектов компании – зачастую, это лучший вариант менеджера.

# Шейринг бизнес-ответственности (2\2)

## Статистика по платежам после одного из больших обновлений игры



# О KPI, используемых для определения судьбы проекта или бонусной программы менеджера

Используйте конкретные численные метрики для определения целей для продакт-менеджеров, но внимательно относитесь к характеру KPI, которые вы используете при выставлении целей продакт менеджерам. Неправильно выставленный KPI может убить проект.

Пример: KPI по прибыли, игнорирующий другие показатели

# Нет вмешательству топ-менеджмента в операционное управление проектом

Не занимайтесь чужой работой и не вносите хаос в проект. Просто примите принцип невмешательства в операционную деятельность за правило (если хотите, зафиксируйте в интранете документально)



*Seagull management (чайка-менеджмент): стиль управления, при котором менеджер, внезапно налетев на объект, поднимает много шума, всюду гадит, а затем так же внезапно улетает, оставив после себя полный беспорядок" © Esquire.*