



Системы управления веб-
проектами
и корпоративной информацией

Управление разработкой продукта – как добиться максимальной результативности и не получить инфаркт

Сергей Рыжиков
генеральный директор «1С-Битрикс»

Что такое проект?

Маркетинг

Технология

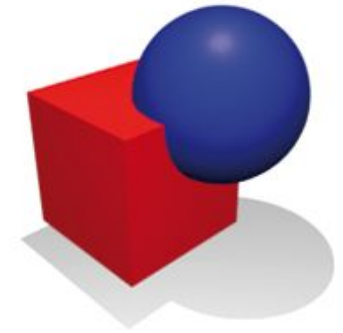
Команда



Цель

Кто должен руководить проектом?

Современный программный продукт или проект – это *сложная смесь* **технологического понимания** перспектив и возможностей с четким пониманием **целевой группы пользователей**, своих преимуществ и недостатков.



Наилучший союз:

маркетолог-продажник

+

технический директор

**и полное доверие и взаимодействие между
НИМИ**

Что представляет собой ваша компания?

1. **10-200** сотрудников (и члены их семей)
2. **несколько отделов** во главе с руководителями
3. **руководители не владеют всей полнотой информации**
4. **директор не контактирует со всеми сотрудниками, а ставит задачи руководителям отделов**
5. **руководители отделов транслируют задачи и интерпретируют цели**
6. **сотрудники интерпретируют указания и цели**
7. **информация искажается** при движении от сотрудников до директора (снизу вверх) и от директора до сотрудников (сверху вниз)

Мы вместе!

1. хорошая компания становится **самостоятельным организмом**, состоящим из небольших рабочих групп - отделов
2. связи между отделами зачастую **строятся на человеческих отношениях** руководителей отделов (роль руководителя)
3. компания взаимодействует с рынком как **самостоятельный организм**, и полученные знания и контакты из внешнего мира передаются внутри компании **неравномерно** и в зависимости от качества связей между отделами
4. компания склонна интерпретировать задачи и цели, установленные руководством, **самостоятельно, дорабатывая** их до возможности применения

... и все это исключительно из добрых намерений! 😊

Все люди хорошие

1. люди стремятся быть **успешными, честными, стараются выполнить указания руководства** (в меру своего понимания), **проявляют творчество только на благо компании** (как им кажется)
2. руководители стараются **руководить хорошо, помогать сотрудникам и ставить задачи полно** (как им кажется)
3. люди стремятся **меньше работать и больше получать**
4. люди **хотят учиться** и для этого делают не то, что вы их просите, а то, чему хотят научиться

люди не могут работать равномерно хорошо...

Согласованная неравномерность

Все сотрудники хотят быть всегда **сильными, умными, все успевать и никогда не допускать ошибок.**

Но в реалиях **мы все обычные люди**, мы иногда ошибаемся, у нас бывают проблемы в личных отношениях, проблемы в отношениях с коллегами, мы не можем одинаково быстро писать код в течение месяца, одинаково красиво выступать на семинарах...

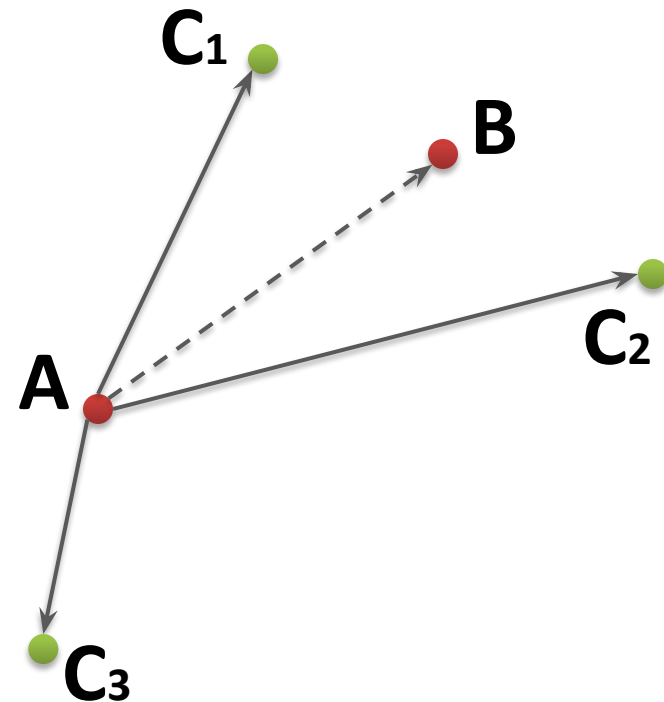
Компания не может претендовать на 100% равномерной производительности человека.

Эмоциональные отношения между людьми в компании синхронизируются!

Цель – в движении

Учитывая неравномерность и согласованность человеческих отношений внутри компании, наиболее эффективной представляется **методика кратковременных направленных толчков**.

1. Ставится цель перейти из точки А в точку В, длительностью выполнения 1-3 месяца.
2. Срок выполнения является обязательным и важнейшим условием. Корректировка срока возможна (но нежелательна), но только при сохранении рабочей напряженности.
3. Все сотрудники и даже их семьи знают цель и на время этапа согласуют свои личные цели и возможности. Важно добиться



Результат – в смене цели

Пока вы анализируете результаты, компания эмоционально отдыхает!



Рассчитывали дойти к цели **в точку В**, но пришли **в точку С**.

Отклонение **С** от **точки В** не должно быть очень большим, но **будет обязательно:**

- **Цель была скорректирована**, потому что возникли трудности при технической реализации.
- **Метод реализации был незначительно изменен**, потому что возникло сопротивление со стороны рынка.
- **Удалось пройти дальше в реализации, но отстал маркетинг**, так как не умеют общаться с разработчиками.
- И открылась новая возможная **перспектива из точки С**, что позволяет сформулировать новую цель и сформировать **новый вектор** для компании с учетом новых полученных данных.

Короткие итерации и быстрая связь с рынком

Смена технологий и непрерывные инновации меняют **длинное проектирование с большими этапами на проекты с короткими итерациями, фактически бета-версиями.**

Цель - как можно **быстрее вступить во взаимодействие с клиентами**, получить отклик и выработать направление для следующей итерации. При этом, не забывая про главную цель.

Знание технологий и возможностей **«размазаны» по головам.**

Проектировать должен разработчик.

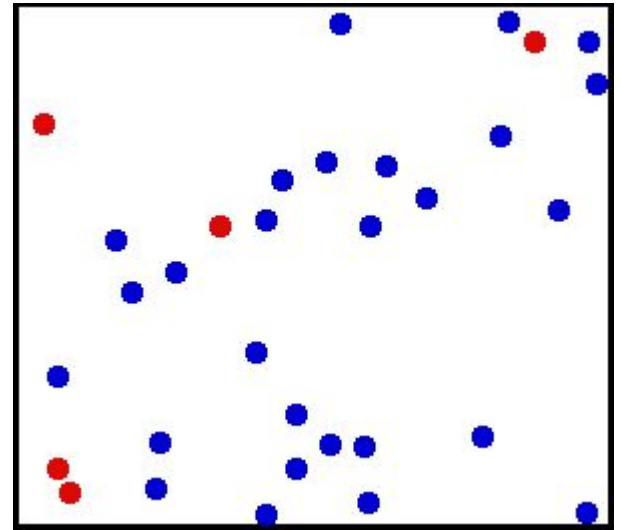
Проект перед и после реализации должен проходить **общее обсуждение команды.**

Взаимодействие с рынком

Любая компания испытывает **трение (соударение)** с другими участниками рынка.

Если у компании **нет внутренних целей и вектора развития**, она занимает то место на рынке, в **котором меньше всего мешает** остальным участникам.

Никогда не цельтесь в конкурентов, это сбивает вас с цели. **Развивайте бизнес**, пусть они целятся и пытаются угадать ваши планы.



В гармонии с компанией - в гармонии с собой

1. Крайне важно понимать **неравномерность** и **нецелостность** компании, особенности передачи информации между людьми.
2. Научитесь **быть терпимее** к людям и их недостаткам, но **требуйте их полной отдачи** и **максимальных усилий** для достижения цели на краткосрочном этапе.
3. Очень важно **управлять отношениями** между **руководителями** отделов и сотрудниками в отделах.
4. Делайте **общие собрания** компании для общей синхронизации отношений между сотрудниками.
5. **Руководители отделов должны быть менеджерами**, а не

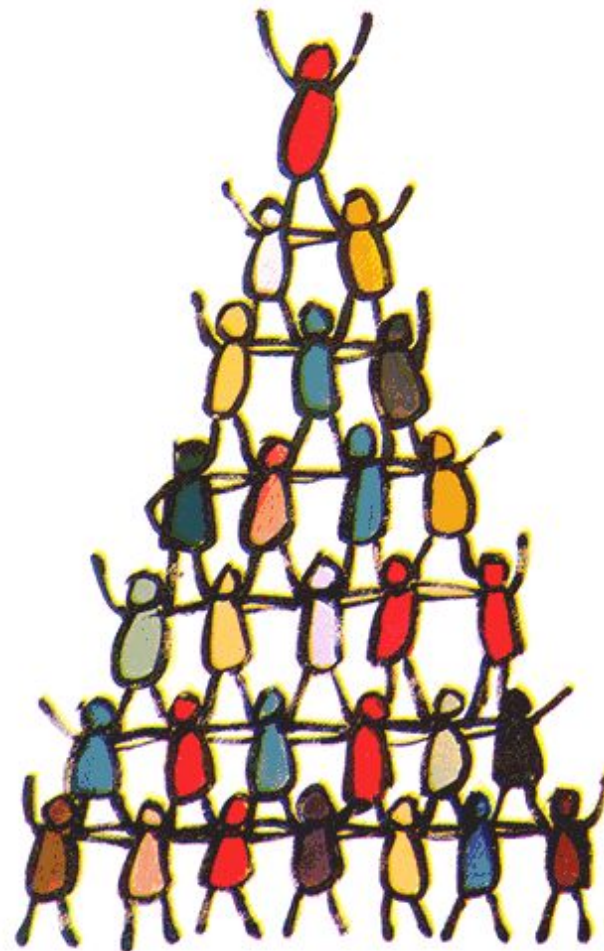
Аврал или система?

Могут сказать, что я оправдываю и ввожу в правило **Аврал как метод управления**. Но это совсем не так. Даже наоборот.

Я считаю, что крайне **необходимо планирование, отчетность, проектный менеджмент** и другие полезные методики. И чем ближе ваша компания по численности к 200 сотрудникам, тем больше у вас будет всего этого.

Только не забывайте, что **цель ваша** – не построение идеальной компании или не планирование как самоцель, а **бизнес, творчество, результат, победа**. Занимайтесь творчеством и добивайтесь результатов, используя любые методики, которые работают в вашей компании :) Может, даже эту.

Собственно я полагаю, что **если объединить классические методы управления коллективом с**



Как выделить главное?

Проект всегда развивается при нехватке времени, денег, людей.

Важно уметь выделить главное, помочь суметь выделить сотрудникам, согласовать все это с целями компании.



Надежная система из ненадежных элементов

Вы обречены строить систему из **ненадежных элементов** – людей. И сам директор является **самым ненадежным элементом** всей этой схемы :)

Не пробуйте построить идеальную компанию с жесткой иерархией, пока ваша численность не перевалила за **200 человек**.

И не забывайте, что **любая теория или модель** – это **только приближение и попытка осознать основные процессы**, происходящие в компании. Это своего рода **микроскоп** для изучения жизни микроорганизма под названием – компания.



Спасибо за внимание!

Отвечу на ваши вопросы 😊

rsv@1c-bitrix.ru