

# Интервью с Алексеем Дмитриевым, Operations Manager, WiMAX, Motorola

Автор: Александр Орлов ([Happy-PM.com](http://Happy-PM.com))

**- Алексей, здравствуйте. Спасибо, что согласились дать интервью для журнала «Компьютерра» в рамках проекта Happy PM. Расскажите о своей трудовой деятельности: с чего Вы начали, когда стали работать в Motorola и т.д.?**

- Большую часть времени из того, что я работаю вообще, я работаю в Motorola. Моя трудовая деятельность в этой компании началась с должности инженера в отделе качества – я занимался вопросами организации процессов. Тогда Motorola прошла сертификацию на 3-й уровень CMM... Через год я перешел в проект CDMA, где проработал инженером несколько лет.

**- В Quality Assurance?**

- Нет, инженером по разработке и поддержке систем, в связи с чем приходилось ездить в командировки. Я побывал в США и Японии. Около года прожил в Польше – когда туда передали один из проектов.

Очень много работал «в полях». Опыт, который я тогда получил, оказался чрезвычайно полезным, я с удовольствием вспоминаю те времена.

Потом я работал инженером по проектам iDEN, и именно тогда произошел поворотный момент в моей судьбе - я перешел в другое направление – менеджмент.

Случилось это в 2004 году. Около двух лет я руководил небольшим коллективом из 14 человек. После этого моя жизнь вышла на новый виток - у меня появилась группа проектов на 35 человек. Через месяц число подчиненных увеличилось вдвое. А еще через некоторое время мне передали программу, в которой были задействованы 120 человек. И это не предел! Группа продолжает расти.

**- Другими словами, Вы движетесь «по экспоненте»?**

- Да. Правда, экспоненциальный рост может быть затухающим [улыбается]. Пока я не вижу возможностей дальше двигаться по экспоненте. Но сейчас так много работы, и она интересна, так что скучать не придется точно!

**- Расскажите, пожалуйста, про свой нынешний проект.**

- Сегодня я занимаюсь WiMAX. Это быстроразвивающийся проект. Мне его передали в самый горячий момент – когда работы было очень много. Но тем не менее, всего за 2 месяца удалось увеличить производительность команды сопровождения в 3 раза! Тогда авторитет нашей проектной группы сильно возрос. Конечно, пришлось провести серьезные изменения – в структуре менеджмента, в управлении проектом и т.д. Это было непросто.

**- Какие именно изменения?**

Была проведена существенная реорганизация. В результате, на мой взгляд, удалось достичь оптимальной расстановки сил в проекте.

С командой единомышленников, среди которых было немало тех, с кем я работал прежде (в других проектах), мы ввели новые процедуры, структурировали процессы... В целом была проделана очень большая работа.

В итоге нам удалось добиться более высоких результатов и снизить напряженность проектного графика. Конечно, были сложности, потому что когда происходят изменения, далеко не все готовы их принять.

**- Есть ли какие-нибудь секреты, как провести изменения максимально безболезненно для людей?**

В каждом случае, я думаю, свои секреты. Что именно нужно изменить, понять нетрудно, а вот как сделать так, чтобы коллектив не потерял своей целостности, чтобы количество «обиженных» было минимальным - задача не из простых. Это настоящее искусство. Не могу сказать, что я владею им в полной мере, но я стараюсь быть максимально внимательным – здесь мелочей нет.

**- Я думаю, что Вы все-таки владеете, раз продуктивность возросла в 3 раза.**

- Да, это результат. Но кто-то на меня долго обижался, кто-то не понимал. Кто-то потом понял, кто-то не понял. Одна из сложностей в работе руководителя – то, что не все и не всегда сразу можно объяснить команде.

**Известно, что когда человек становится менеджером, у него через какое-то время в голове происходит некое... переключение. Он начинает ощущать себя по-другому, смотреть на все под другим углом. Расскажите, что для Вас стало самым неожиданным, когда Вы стали менеджером?**

- Могу рассказать о себе. Сначала я был инженером, затем стал менеджером, но еще очень близким к технической работе. В том проекте из 14 человек, который я возглавлял, я был не только лидером, но и техническим специалистом. Тогда я узнал про себя много нового, чего прежде не знал, ведь пришлось впервые отвечать не только за себя, но и за других людей. И, оказалось, что люди тебя зачастую не понимают – они думают по-другому. Это первое «переключение». Себе ты мог прекрасно объяснить, что и как должно делаться. Объяснить это другим намного сложнее. Это первая сложность, с которой сталкиваешься – как донести коллективу свою точку зрения о том, как должен делаться проект.

Зачастую бывают моменты, когда поджимают сроки сдачи, или что-то нужно ускорять, что-то нужно менять... Могу поделиться одной «секретной техникой», которую я использовал, и в которой, на самом деле, нет ничего секретного. Я ее успешно использовал несколько раз в разных проектах. Когда поджимают сроки, то часто необходимо поднять дисциплину. Резко увеличить производительность можно только за счет серьезного внешнего воздействия.

Я делал так. Рабочий день начинается в 10 утра. В это время каждый день я назначал оперативку на 15 минут, где сотрудники рассказывали о проделанной работе. В результате мы «вписались» в первые даты сдачи проекта. Когда критический участок был пройден, количество подобных собраний я сократил до одного в неделю. Люди тесно взаимодействуют друг с другом, они должны знать, кто за что отвечает. Такие собрания помогают не только повысить дисциплину в коллективе, но и позволяют сотрудникам жить в одном режиме, в одном ритме.

**- Очень похоже на Scrum-митинги. А что еще стало неожиданностью, когда Вы уже отошли от технической работы?**

- От технической работы я отходил долго и мучительно, потому что она мне нравилась. Она мне и сейчас нравится. Но обстоятельства сложились так, что мне пришлось это сделать. Когда ты начинаешь руководить не инженерами, а менеджерами, то прямое влияние на конечных исполнителей минимально. Такое управление на порядок сложнее. Ты фактически не видишь конечных исполнителей. Поэтому нужно искать людей на позиции менеджеров, которые имеют схожее с твоим видение проекта или готовы быстро научиться и легко воспринять твои идеи.

В моем случае было в чем-то проще, потому что часть команды была мне известна по прежней совместной работе. Эти люди выросли под моим руководством, они уже понимали, что от них ожидается. Всегда есть некоторые разногласия и непонимание, но в нашем случае таких проблем не было. Когда с людьми долго работаешь, у вас образуется своего рода синхронизация. Но контроль за ходом проекта в мелочах уже, увы, неподвластен. И это второй сложный момент.

**- Как Вы с этим справляетесь? Подбирая нужных людей на должность линейных менеджеров?**

- Да, на мой взгляд, это единственный способ - без высокопрофессиональной команды менеджеров решить задачу невозможно. Кадры решают всё - это факт. Очень важно правильно подобрать людей, грамотно их расставить.

**- Раз уж заговорили о правильных людях, какое качество, в Вашем представлении, является самым важным для линейного менеджера? Может быть, не одно, а два-три.**

- Очень сложный вопрос. Есть такое понятие - people management - искусство управления людьми. Это, на мой взгляд, самое сложное в работе менеджера. И самое важное. Гораздо проще научить управлять проектом, рисовать графики, решать проектные задачи. Управление задачами проще, и не так сложно найти и вырастить специалистов в этом направлении. А вот найти среди них тех, кто сможет впоследствии управлять людьми, гораздо сложнее.

**- У Вас достаточно стремительный карьерный рост. Что движет людьми в стремлении перейти на качественно новый уровень?**

- В каждом конкретном случае что-то свое. Кого-то может подвигнуть стремительный рост организации. Думаю, это отчасти можно сказать и про меня. За 10 лет

компания выросла в 10 раз, руководители требуются всегда. Вообще, я считаю, своих специалистов надо выращивать, помогать им переходить на качественно новые карьерные уровни. Лично я довольно долго отказывался от менеджерской позиции, хотя мне предлагали, и набирал техническую экспертизу. В моем случае переход произошел тогда, когда я был полностью к этому готов.

**- А что значит «был полностью готов»?**

- Когда начинаешь понимать, что и зачем делает твой руководитель – эта первая ступень. А вот когда приходит понимание, как оптимизировать процесс, сделать лучше общую работу – это вторая ступень – ты готов.

**- Поднимаясь вверх по служебной лестнице, необходимо оставлять вместо себя людей, с которыми производительность команды «не просядет», которые могут Вас полностью заменить. Как подготовить таких людей?**

- Это долгий процесс. Сейчас у меня такой человек есть. Больше того, я могу с уверенностью сказать, что любой менеджер, находящийся в моем подчинении, способен меня заместить, при этом ничего не разрушится и не развалится. Так, нынешний заместитель вполне может исполнять мои обязанности, например, во время моего отпуска. Мы работаем с ним 4 года бок о бок и за это время в достаточной степени «синхронизировались». Это не значит, что мы всегда поступаем одинаково, но наша точка зрения на глобальные вопросы совпадает. Уходя в отпуск, я не ожидаю, что по возвращении меня что-то сильно расстроит или удивит.

**- Откуда такие люди появляются?**

Есть такой момент - всё познается в сравнении. Так получилось, что со своим заместителем я проработал долгое время и, признаюсь, в предыдущем проекте у нас были некоторые разногласия – мне нравилось далеко не всё из того, что он делает. Но вот мы начали новый проект, и я понял, что у меня был просто «приступ перфекционизма», что на самом этот человек – лучший руководитель из всех, с кем я работал когда-либо.

**- Не секрет, что в больших коллективах не всегда всё гладко – случаются раздоры, интриги. Приходилось ли Вам сталкиваться с подобными явлениями? Как Вы поступаете в подобных случаях?**

- Да, мне знакомы такие проблемы. Я думаю, они характерны для каждого коллектива – это в человеческой природе. Борьба с интриганством тяжело и не всегда возможно. Но в том случае, если вы достаточно близко работаете с другим менеджером, чтобы избежать интриг, надо просто быть открытым, а в случае сомнительных ситуаций идти на уступки. На мой взгляд, со временем это принесет плоды, потому что другой человек поймет, какой стиль отношений выбран, и будет его придерживаться. Это обоюдная игра: если кто-то один начинает интриговать, то второй тут же начинает защищаться. Если этого не делать, то обычно все получается честно и равноправно.

**- Возвращаясь к теме управления людьми. Как мотивировать людей, что нужно сделать, чтобы поднять мотивацию?**

- С течением времени я понимаю, что про мотивацию людей я знаю очень мало. Вначале кажется, что мотивировать человека просто – ему нужно дать интересную работу, высокую зарплату и хорошего начальника. И (по идее) все должно быть хорошо. Но иногда мне кажется, что этого недостаточно. Потому что зачастую люди работают и на неинтересной работе, «сидят» на низкой зарплате, терпят плохого начальника и при этом «вполне мотивированны». Что их мотивирует - точно сказать нельзя. Но пока я это не выяснил, я стараюсь придерживаться трех первых постулатов.

Так, у каждого сотрудника есть свои представления о том, чем он мог бы заниматься. Проект достаточно большой - это дает свободу: если человеку интересен соседний проект, он вполне может туда перейти.

**- Или к соседнему начальнику?**

- Да, или к соседнему начальнику [улыбается]. Наверное, лучше воспитывать начальников, чем перемещать людей между ними. А вот что касается работы, то склонности у всех разные, и в этом плане я пытаюсь людей удовлетворить.

Plus надо стараться, чтобы не было переработок. Я не люблю переработки и стараюсь, чтобы люди не перерабатывали. 40 часов в неделю – это то, что люди должны отдавать компании, все остальное – это их время.

**- Большая зарплата и интересная работа – это понятно. А что такое хороший начальник?**

- Если мы говорим про мотивацию, то хороший начальник – это субъективное понятие. С точки зрения подчиненного, это тот начальник, который ему нравится. Хороший начальник с точки зрения его менеджера – совсем другое.

**- С людьми разобрались. Как Вы «мотивируетесь» сами? Что Вас заставляет приходить в офис каждый день, проводить там 8 часов, и делать это в течение 10 лет?**

- Мотивировать себя сложнее, чем мотивировать других, особенно в течение 10 лет. На протяжении всего этого времени поводы для мотивации были самые разные. Сейчас моя главная мотивация – это команда, с которой я работаю. Она мне нравится. И еще масштаб задач, которые мы решаем – он очень велик. Это тоже привлекает. Мы работаем над передовой технологией, то, что мы делаем, появляется на рынках по всему миру. Мы видим результаты своего труда, мы читаем про них в газетах, мы читаем про них в Интернете. Это интересно.

Но, повторюсь, моя главная мотивация – это команда. Думаю, не только для меня, но для многих.

**- Последний вопрос, который волнует очень многих. Когда становишься менеджером, твои полномочия расширяются, растет ответственность. Отсюда переработки. Как с этим быть?**

- Очень хороший вопрос. Это то, чему любому менеджеру нужно научиться, хотя это непросто. Нужно научиться делегировать часть своих полномочий. Пока человек не

научится это делать, он не сможет двигаться дальше. Он не сможет развиваться сам и развивать свой упроект. Пример. Предыдущий менеджер текущего проекта был очень сильно перегружен. Когда я пришел и увидел тот объем работы, который он делал самостоятельно, я ужаснулся. Я тут же передал очень большую часть этих обязанностей своим подчиненным. Естественно, сначала я слышал удивленные возгласы: «Ой, а раньше это делал наш менеджер». Мой ответ: «А теперь будете делать вы».

Это единственный способ. Если чувствуешь, что перестаешь справляться с задачами, значит, очень много задач висит на тебе - их нужно отдавать подчиненным. Как сказал один умный человек, сам ты должен делать только то, что кроме тебя никто сделать не сможет. Такого совершенства я еще не достиг, но это та точка, к которой надо стремиться.

**- Была ли у Вас какая-нибудь менеджерская ошибка, из которой Вы извлекли урок?**

- Ошибки, конечно, были, и не только на менеджерской работе. Я их делал, делаю и буду делать, безусловно. Самое сложное - это, наверное, не извлечь урок из ошибки, а понять, правильное ли ты принял решение. Когда у тебя есть дилемма и несколько путей, как поступить, непросто понять, правильный ли ты сделал выбор. А если бы сделал по-другому, как бы тогда было? Может быть, было бы лучше? И здесь сложно понять, и сложно извлечь урок, потому что нет никакой возможности узнать, что было бы в другом случае...

**Алексей, спасибо большое за интересный разговор.**

Спасибо за интересные вопросы.