

# Кризис-менеджмент в IT

## 1. Кризис

Как вы определяете для себя значение слова «кризис»? Толковые словари дают несколько синонимичных определений, в том числе «состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают неопределенные ситуации».

Большинство людей имеют негативные ассоциации со словом «кризис», но если посмотреть под другим углом, то можно заметить, что кризис также побуждает к переходу, к изменениям, а иногда это бывает полезно. Без изменений никак не нельзя выйти на новый уровень. Кризис заставляет перестраиваться под текущую ситуацию, например, под режим удаленной работы, вырабатывать новые эффективные решения.

Поэтому кризис можно рассматривать по-разному: он может быть препятствием, он может быть мотиватором, а может даже быть инструментом, если говорить о компаниях, которые закрывают потребности людей в условиях пандемии.

Но не стоит думать о кризисе, как о некой волшебной палочке, которая возрождает из пепла. Вовсе нет, к кризису стоит относиться осторожно, все-таки это экстремальная ситуация. Сразу стоит сказать о том, что кризис не может появиться, как гром среди ясного неба, всегда есть предпосылки, которые мы, возможно, не замечаем или предпочитаем игнорировать.

Именно поэтому грамотный кризис-менеджер занимается не устранением последствий, а предвосхищением и профилактикой кризисных ситуаций.

Давайте рассмотрим предпосылки **кризиса 2020 года**:

1. Сложная экономическая ситуация на мировом рынке – обвал цен на нефть.
2. Коронавирус – человечество не было готово к эпидемии таких масштабов.

В результате мы имеем определенное экономическое состояние мира, в котором имеют место быть такие последствия:

1. Снижение заработка – неплатежеспособность клиентов, резкое снижение продаж.
2. Остановка производства – невозможность работать в удаленном режиме. Производство, требующее постоянное присутствие большого количества людей, больше несостоятельно.
3. Переход из офлайна в онлайн. Рынок подстроился под дистанционный формат работы.

Самые популярные и эффективные решения:

1. Оптимизация экономического рынка.

Лидируют те компании, которые максимально адаптировались к онлайну. Некоторые на этом этапе уже не в состоянии быть конкурентоспособными.

2. Изменение взаимодействий.

Компании начинают понимать, что множество функций своих сотрудников можно перенести в онлайн и даже сэкономить при этом: на аренде офиса, оборудовании и т.д.

3. Переход на удаленную работу.

Особенно актуально для компаний, у которых не было опыта работы на удаленке до кризиса.

Судить о том, насколько негативно это отразилось на экономической ситуации, мы не будем, но очевидно, что без кризисной ситуации многое из предпринятого могло не случиться.

## **2. Кризис-менеджмент**

Понятие «кризис-менеджмент» появилось еще в 60-е годы XX века на Кубе в разгар холодной войны.

Существует 2 вида кризис-менеджмента:

1) Чрезвычайный кризис-менеджмент.

Он нацелен на выход из кризисной ситуации, на проработку тактических действий. Эта должность является временной.

Комплекс мероприятий, нацеленный на выход из кризиса:

- Экспресс-анализ компании
- Составление тактики выхода из кризиса
- Привлечение возможных ресурсов
- Увеличение лояльности среди персонала
- Подробная проверка результатов

Чрезвычайный кризис-менеджмент – это проектная деятельность с определенными сроками, в которой можно использовать проектные инструменты.

2) Регулярный кризис-менеджмент.

Регулярный кризис-менеджер – это должность, направленная на минимизацию рисков дальнейших кризисных ситуаций. В обязанности такого менеджера входит выстраивание процесса взаимодействия с определенным уровнем инерции, где команда может спокойно прожить без кризис-менеджера какое-то время.

### 3. В контексте IT

Самый распространенный кризис в IT: **недостаток финансовых ресурсов** на разработку, в следствие чего снижается качество продукта, не хватает разработчиков.

Решений кризисной ситуации:

1. Апелляция к финансовой стороне.

Задавать вопросы себе и руководству «Сколько денег мы потеряем, если..?», «А сколько получим, если решим эту задачу?»

2. Управление временем.

Требует умение проявлять некоторую жесткость, особенно в те моменты, когда дедлайн устанавливается не командой разработчиков, а заказчиком. Не нужно бояться менять сроки, делать их больше, поскольку если IT-компания будет потворствовать этому, то сотрудники начнут выгорать, что обычно приводит к увольнениям.

3. Аутсорсинг задач.

Когда кризис-менеджер видит, во сколько обходится один разработчик, он советует прибегнуть к аутсорсингу. К тому же, все налоги на плечах самих аутсорсеров.

Еще один сценарий кризисной ситуации – **высокая текучка**. Сотрудники увольняются, а новые люди не задерживаются надолго. Это приводит к понижению качества продукта, к непониманию сути его разработки.

Решение этой ситуации выглядит иначе:

1. Выяснение причин увольнения.

Часто бывает так, что в IT-сфере люди уходят из компаний, потому что не имеют возможности раскрыть свой потенциал или из-за неорганизованности внутри компании.

2. Отсутствие понимания работы.

Когда в работе нет прозрачности, команда метается между проектами. Чтобы достичь прозрачности, нужно наладить новые рабочие процессы.

3. Контроль стека.

4. Процесс работы с задачами.

Нужно разрабатывать процесс, не торопясь, поскольку для сотрудников компании и руководства это может быть довольно болезненный процесс.

5. Деньги.

Тут все просто. Если не доплачивают – люди уходят. Но и удержать только деньгами надолго не получится.

И один из самых актуальных кризисов на данный момент – **удаленная работа**. Кризисная ситуация заключается в том, что удаленка сильно снижает эффективность команды. Часто очень сложно коммуницировать друг с другом.

Работа с кризисом строится относительно этих шагов:

1. Переход к онлайн-коммуникации.

Нужно научиться выстраивать потоки коммуникации, у сотрудника всегда должно быть четкое понимание, кому и зачем ему написать, кто сможет ответить на его вопросы. Количество потоков стоит минимизировать.

2. Понимание команды.

Здесь встает вопрос о том, насколько руководство знает своих сотрудников, их интересы и готовность к удаленной работе. Уместна помощь в организации рабочего пространства.

3. Постановка задач.

Самостоятельное распределение задач для некоторых может стать настоящим испытанием. На данном этапе может помочь еженедельная отчетность в общем чате о продленной работе.

4. Удобство рабочего места.

У некоторых сотрудников нет возможности организовать качественное рабочее пространство дома, за это в ответе руководство организации.

5. Обратная связь.

#### **4. Основные принципы кризис-менеджмента**

1. Законность принимаемых решений
2. Не бояться изменений
3. Приоритет в пользу человеческого капитала
4. Воспитание культуры пользы, а не отсиженных часов
5. Ценностные ориентиры помогают выйти из кризиса

### **Как итог**

Каким бы идеальным ни был ваш кризис-менеджер, как бы эффективно он ни решал проблемы, кризис неизбежен, это нормально. Но в этой ситуации нужно умение ловко переключиться с рутинного кризис-менеджмента на кризис-менеджмент чрезвычайный. Важны не только действия менеджера, но и действия команды, ее готовность к мобилизации своих ресурсов, чтобы совместно преодолеть наступивший кризис и вывести компанию на новый уровень.