



Демотиваторы
в интернациональных
компаниях



HR API 2020

Об авторе



- ▶ 15 лет в IT-индустрии
- ▶ ATOS (Siemens Business Services), Deutsche Bank, NetCracker, T-Systems, DataArt, etc.
- ▶ На текущий момент - Руководитель Проектов
- ▶ Как меня можно найти:

alexey@itbizradio.ru, alexey.kuksenok@softpower.pro

Site: <http://itbizradio.ru/>

Blog: <http://softpower.pro>

Все соцсети ;)



Дисклеймер

«Запад»

Северная Америка и Европа, кроме Средиземноморья.

«Восток»

русскоязычные страны (СНГ), в меньшей степени Китай, Япония и Азия в целом.

Под «западным» или «восточным» поведением будем понимать наиболее вероятное поведение людей, носителей той или иной культуры, в той или иной ситуации.



Что демотивирует ИТ-шников?

- ▶ Бюрократия
- ▶ Работа в кабинете/опенспейсе
- ▶ Работа в «корзину»
- ▶ Метрики
- ▶ Частые переключения
- ▶ Микроменеджмент
- ▶ Неверие/не понимание начальника/заказчика
- ▶ ...

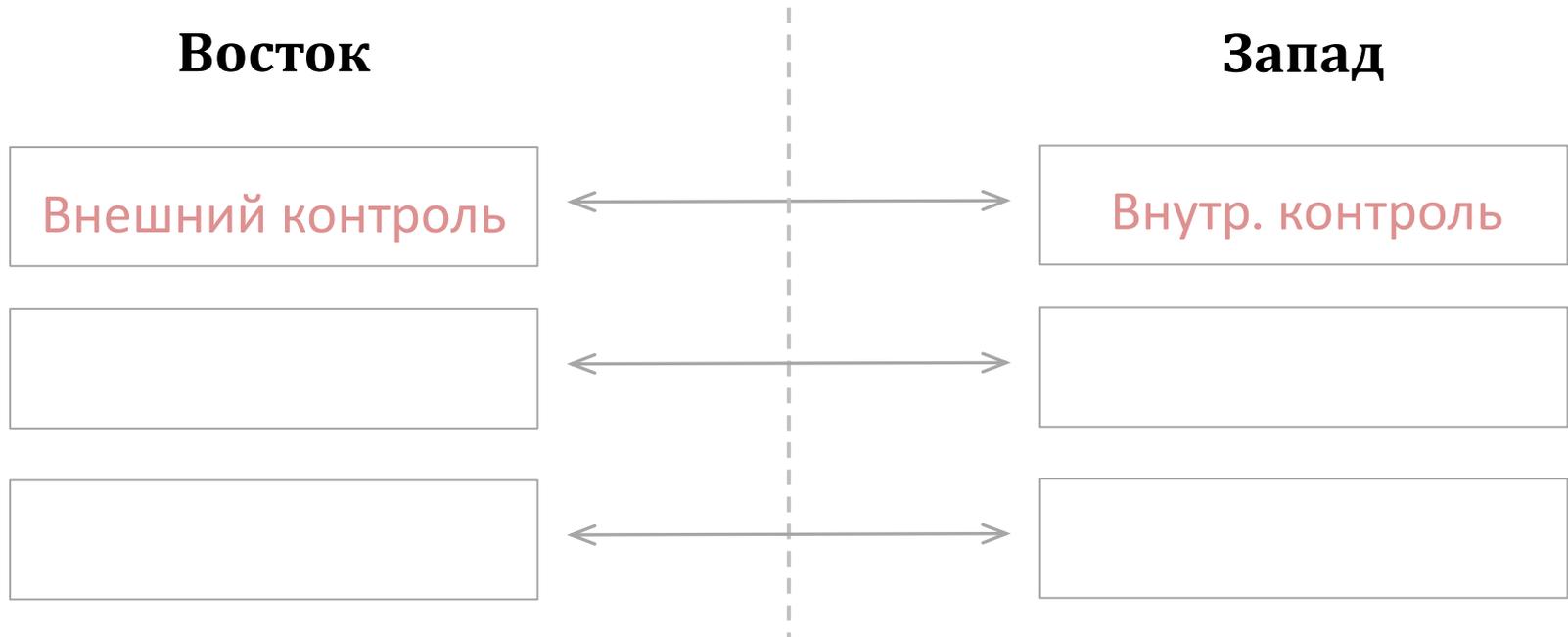


Кейс 1

- ▶ Директор по разработке проекта из Германии
- ▶ Команда – в Питере и Воронеже
- ▶ Заказчик проекта – крупный транспортный консорциум в Европе
- ▶ Принципы процесса:
 - ▶ только команда решает сколько работы она возьмет в ближайшую итерацию
 - ▶ отчитывается о проделанной работе 1 раз за итерацию на «демо»
- ▶ Процесс был изменен:
 - ▶ планирование итерации теперь – это защита командных оценок
 - ▶ дневные цели и отчет по ним
- ▶ Команда начала выгорать и разваливаться



Проявление культурных стандартов



Внешние факторы контроля

- Делаем хорошо, только если он/она мне нравится.
- Убежденность в деле («пропитка идеей»)
- «Я скажу, если ты спросишь».
- Преобладает контролирующая роль.

Внутренние факторы контроля

- Сам себе контроль.
- «Я скажу до того, как ты спросишь».
- Контролирующая роль не основная или отсутствует совсем.

Как решали?

1. Выработали внутренний «стержень» контроля.
 2. Своевременно докладывали о проблемах.
 3. Начали давать правдивый статус задач.
-

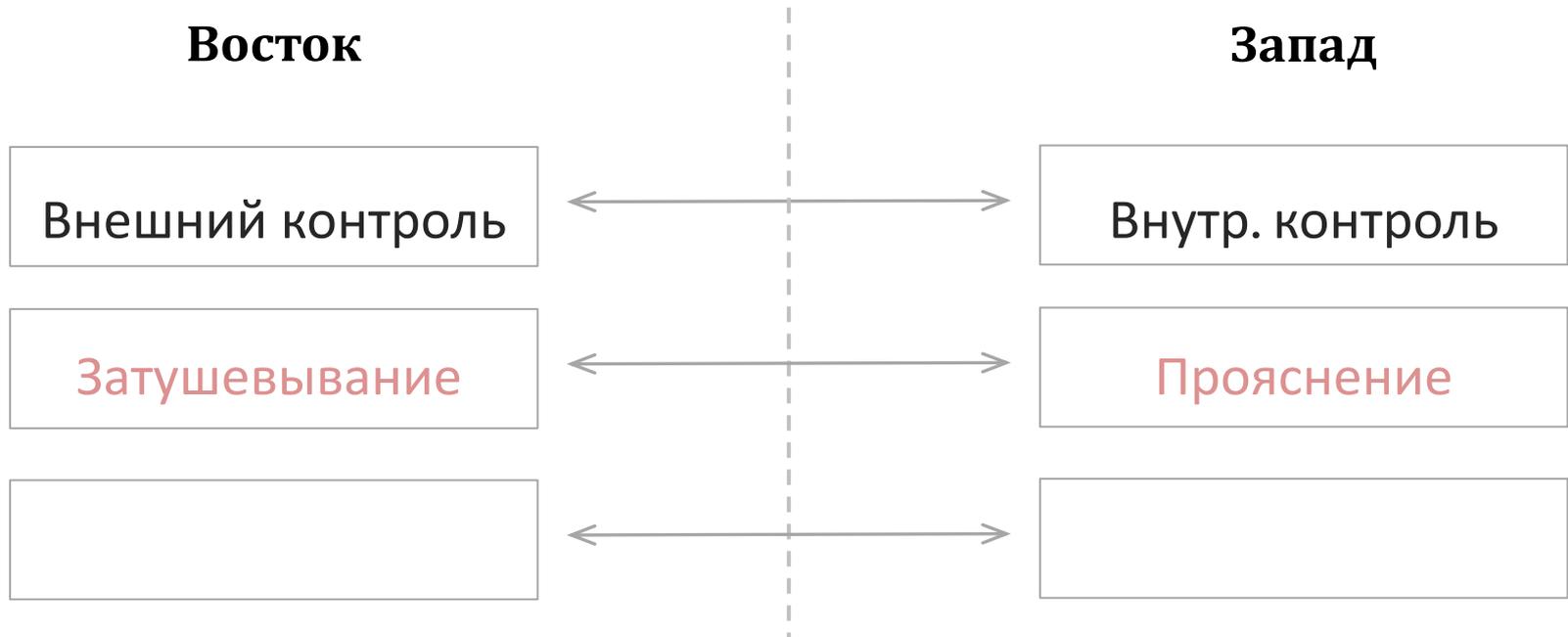


Кейс 2

- ▶ Международный проект с членами команд из РФ и Европы
- ▶ Процесс: итеративный с ежедневными созвонами отчетами по задачам
- ▶ Созвоны открытые, на которое может прийти руководство
- ▶ «Странное» поведение иностранного коллеги-инженера породило «нежелание» дальнейшей совместной работы



Проявление культурных стандартов



Затушёвывание конфликтов

- Терпение до последнего
- Необходим неформальный контекст для разрешения конфликтных ситуаций.

Прояснение конфликтов

- Конфликт – это возможность для поиска решения.
- Необходим формальный контекст для разрешения конфликтных ситуаций.

Что надо было делать?

1. Понять, что цель конфликта – поиск решения и возможность преодоления кризисной ситуации.
2. Разрешать конфликты лучше всего в рамках формального контекста с подготовленными логическими, не эмоциональными аргументами в рамках узкого контекста.

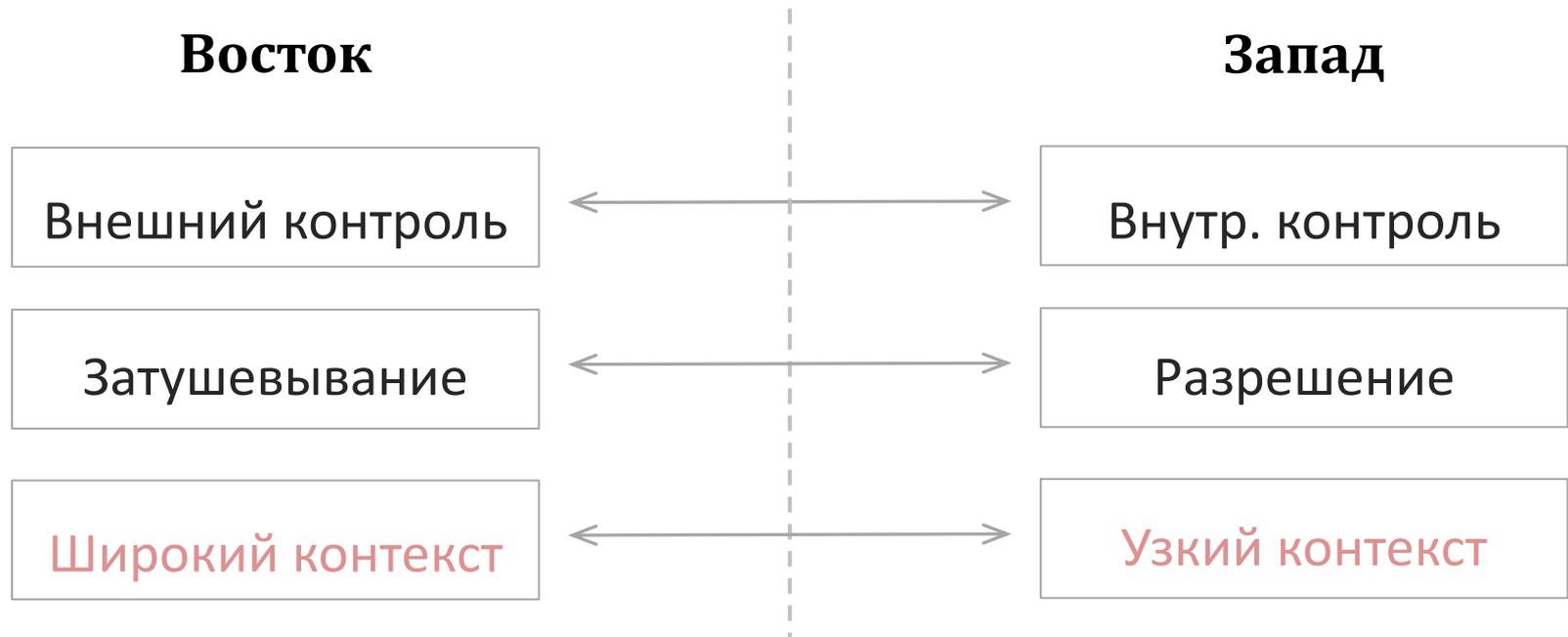


Кейс 3

- ▶ Работал в качестве ПМа
- ▶ Замещал Тест Менеджера со стороны заказчика
- ▶ Предложили эту позицию на постоянной основе
- ▶ Я пытался отказаться, но меня не послушали



Проявление культурных стандартов



Широкий контекст

- Эксплицитная коммуникация – 30%. Имплицитная – 70% (мимика, жесты, интонация, контакт глаз). Детали не проговариваются.
- Не говорят «нет», но делают «нет».

Узкий контекст

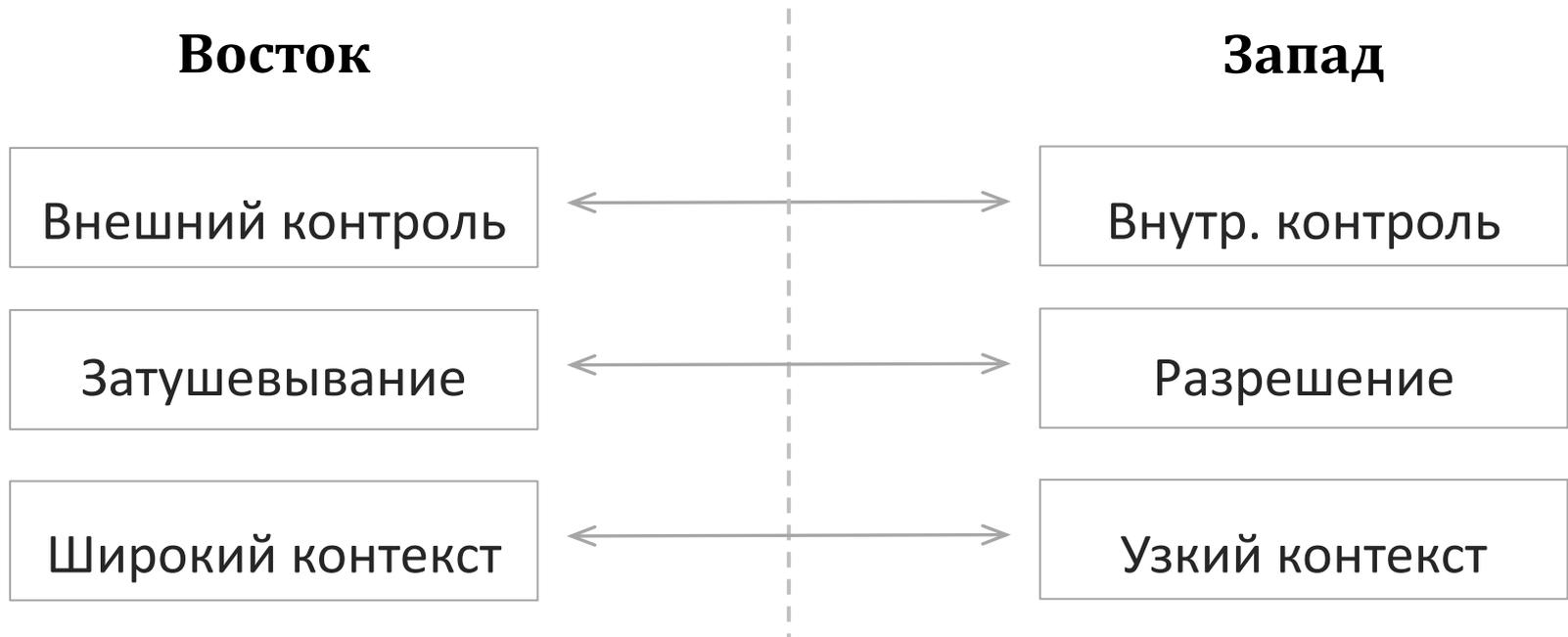
- Чувства партнера не «считываются». Детали уточняются.
- Важно «что будет сделано», а не «как это будет сделано».

Как избежать?

1. Явно коммуницировать статус и результаты, без двойных трактовок.
2. Явно говорить «нет» с аргументацией.
3. Коммуницировать факты, а не чувства.



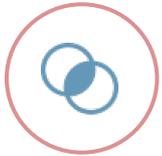
Проявление культурных стандартов



Что еще изучить по этой теме?



Время: полихрония vs. монокрония



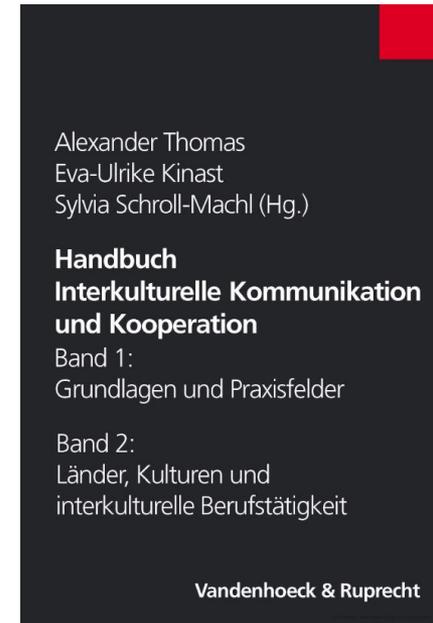
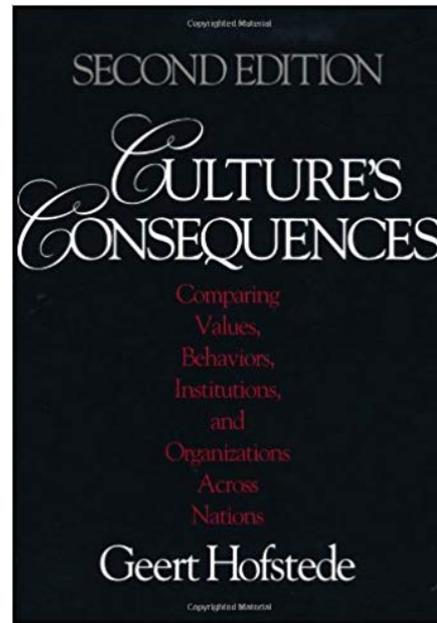
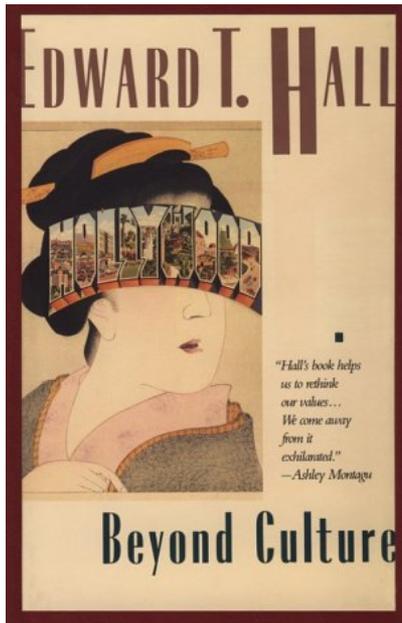
Аспекты жизни: соединение vs. разделение



Доминанта: личностная vs. деловая



Откуда дровишки?



Сделайте прямо сейчас!

- Проанализируйте процесс работы со своими иностранными коллегами/заказчиками, идентифицируйте причины недопонимания.
- Выберите стратегию взаимодействия.
- Наберитесь смелости и назначьте встречу, где в узком деловом контексте с конкретными темами, без эмоций и перехода на личности, сообщите вашу ситуацию «как есть» 😊
- Если это приведет к рабочему конфликту – отнеситесь к нему с пониманием, “nothing personal, just business”



Спасибо! А теперь вопросы!

Alexey.kuksenok@softpower.pro

<http://softpower.pro/>

<http://itbizradio.ru/>

Все соцсети ;)

