

ÍGY NEVELD A CSAPATOD

Kulcsfontosságú a tudásátadás a fejlesztői csoportoknál



Ügyfélcentrikus gondolkodásmód, jó kommunikációs készségek, empátia – többek között ezekkel a tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy jó IT-csapat vezetőjének. Az eredményes működéshez persze szükség van rutinos munkatársakra is, illetve több szempontból hasznos az is, ha akár egészen kezdőket is betesznek az egy-egy projekten dolgozó csoportokba.

Önmagukban a szakmai kompetenciák nem nyújtanak garanciát arra, hogy egy IT-s csapat képes lesz hatékonyan, határidőre, minden fél számára megfelelő eredménnyel teljesíteni egy projektet, az ITBUSINESS magazin által megkérdezett cégvezetők és szakértők szerint számos egyéb képességnek kell meglennie egy ilyen csoportban, hogy jól tudjanak dolgozni. A vezetőn egyértelműen nagyon sok múlik, így az ő kiválasztása kulcsfontosságú a siker szempontjából. A lapunknak nyilatkozó szakemberek szerint a szakmai tudás mellett nagyon fontos, hogy a csapat vezetője megfelelő kommunikációs képességekkel rendelkezzen. Ne csak meghallgassa, de meg is értse az ügyfél igényeit, elvárásait, és azokat megfelelően továbbítsa a projekten dolgozó munkatársak felé.

Tolmács szerepben

„Az IT-csapatok vezetői szerintem tolmács szerepet is betöltenek. Az ügyfél és a fejlesztők között tolmácsolnak, akik általában nem értik egymás nyelvét. A tapasztalatok szerint hiába nagyon jó programozó valaki, nem feltétlenül érti meg, mit is szeretne a megbízó. Ez a vezető, vagy szervező feladata, jól kérdezni, megérteni a választ. Ehhez persze jókora adag empátiára is szükség van, hogy bele tudja élni magát az ügyfél helyzetébe. Ezután pedig a begyűjtött információt le kell fordítania a fejlesztők nyelvére, hogy azt tudják elkészíteni, amit a megrendelő elvár. A csapat vezetője esetében természetesen a szervezőkészség és a rendszerszemlélet is fontos, hogy átlássa az esetenként nagyon bonyolult projekteket is”,



CSÁKVÁRI RÓBERT, GLOSDEL

FORRÁS: GOSDEL

mondta el érdeklődésünkre *Simon László*, az egyedi szoftverfejlesztéssel foglalkozó Combit vezérigazgatója.

Az ügyfélcentrikus gondolkodást és a kommunikációs képességeket emelte ki annak kapcsán, hogy milyen tulajdonságoknak kell meglennie egy sikeres IT-csapat vezetőjében *Csákvári Róbert*, a Glosdel tulajdonos-ügyvezetője. „Fontos, hogy ha arra van szükség, tudjon csapatot építeni, képes legyen fejleszteni az adott csoportot, és egyfajta mentor szerepkört is be kell töltenie. Tapasztalataim szerint a fejlesztők egy része igényli, hogy legyen valaki fölöttük, akihez szakmailag, emberileg is tudnak fordulni, ha segítségre van szükségük. Ehhez persze az is kell, hogy megfelelő szakmai tudással rendelkezzen, ha valaki kérdez, segítséget kér, akkor tudjon válaszolni. Analtikus gondolkodásra is szükség van, hiszen fel kell mérnie, hogy az ügyfél felé tett vállalásokat hogyan lesz képes teljesíteni a csapat, melyik szakértőnek mivel kell foglalkoznia és mikor, hogy a projekt során az elvárt eredmény szülessen”, fűzte hozzá Csákvári Róbert.

Az IT-csapatok vezetői az ügyfél és a fejlesztők között tolmácsolnak – mert általában nem értik egymás nyelvét

Helyi erő

Az SAP Hungary budapesti fejlesztőközpontja, az SAP Labs Hungary fejlesztési, terméktámogatási feladatokat lát el, illetve felhőalapú megoldásokkal foglalkozik. A 71 százalékos Y generációs tehetségeket foglalkoztató és kollégái között 34 különböző nemzetiséget felvonultató, közel 1000 fős multikulturális budapesti fejlesztőközpont globális léptékben is kiemelt lokáció az SAP hálózatában. A fejlesztési projektekről az anyavállalatnál döntenek és többek között szakmai és költség szempontok alapján választják ki, hogy melyik országban vagy egységnél végzik el azokat, de arra is gyakran van példa, hogy egyszerre több ország csapatai dolgoznak ugyanazon a projekten. Az ilyen feladatok esetében, főleg, ha nagyobb projektről van szó, akkor mindenképpen szükség van egy helyi vezetőre, akit igyekeznek a már a cégnél dolgozó kollégák közül kiválasztani – számolt be a társaságnál követett gyakorlatról *Nyers Balázs*, az SAP Labs Hungary operatív vezetője. „Ez azért hasznos, mert neki már megvannak a kapcsolatai a helyi cégen belül is, amiket azonnal fel tud használni annak érdekében, hogy minél gyorsabban összeálljon a csapat, hiszen ez is a vezető felelőssége lesz. Fontos szempont a kiválasztás során, hogy olyan szakember legyen, akinek már van vezetői tapasztalata”, mondta Nyers Balázs.

A szakember rámutatott arra is, hogy a fejlesztési projekteknél a szakmai követelmények mellett természetesen fontos tényező a költség is, ezért gyakran előfordul, hogy a cégek igyekeznek minél több kezdő, junior kollégát felvenni. „Egy új csapat esetében azonban az SAP-nál mi mindig törekszünk arra, hogy megfelelő számú senior, tapasztalt munkatársat is bevonjunk a teambe. Bár ez viszonylag alapvető követelménynek tűnik, a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetben nem biztos, hogy mindig sikerül biztosítani, sokszor könnyebb frissen végzett juniorokat találni. Ők a tapasztalatok szerint jobban formálhatók, és azt látom, hogy képesek felvenni a tempót, gyorsan megszokják a céges kultúrát.

Nagyon fontos ugyanakkor, hogy a senior kollégákban meglegyen a csapatszellem abból a szempontból is, hogy hajlandóak és képesek legyenek a tudásuk átadására a fiatalabbaknak. Főleg egy új csapat esetében nagyon behatárolja a lehetőségeket, ha ez a tudásátadás nem működik, a kezdők nem tudnak tanulni, ezért frusztrálttá válnak, a vezető pedig azt látja, hogy a fiatalok nem tudják felvenni a fonalat. Ráadásul ez a fajta mentorszerep nemcsak egy projekt elején fontos, de hosszabb távon is, hiszen évekig is tarthat, mire kinevelik a következő senior generációt. Az, ahogyan a tapasztalt kollégák viselkednek, meghatározza azt is, hogy milyenné formálódik a csapat, és ha nagyon »magányos farkasok«, akkor van rá esély, hogy a kezdőkből is azok lesznek.

Az IT-s csapatok vezetői kapcsán az a tapasztalatom, hogy az ő szempontjaik és személyiségük nagyban meghatározza a csoportot, főleg, ha nekik is kell felépíteniük. Azt gondolom, fontos, hogy példaképek legyenek a vezetők a fiatalok számára, fel tudjanak nézni rájuk. Határozottságra és pontos elképzelésekre is szüksége van egy vezetőnek, hiszen tudnia kell, hogy mit szeretne elérni és ezt egyértelműen tudatnia kell a csapattal is. Véleményem szerint kicsit születni kell arra, hogy másokat irányítani tudjon az ember, de mi az SAP-nál nagy hangsúlyt helyezünk arra, hogy mind a szakmai kompetenciák, mind pedig a vezetői képességek terén folyamatos tréningeket és fejlődési lehetőséget biztosítsunk a kollégáknak”, fejtette ki Nyers Balázs.



NYERS BALÁZS, SAP LABS

FORRÁS: SAP LABS



HIDVÉGI MÁTÉ, APPELLO

FORRÁS: APPELLO

Fontos, hogy egy senior fejlesztő ugyanazt a megbecsülést kapja, mint egy technikai vagy üzleti vezető

Kell az összhang

„Az általánosan legfontosabb soft skillek valószínűleg a türelem és nyitottság. Erre nem csak házon belül van szükség, az ügyfelekkel való jó személyes kapcsolatot jobb hangulatú munkát és végső soron jobb terméket eredményez. Mindenképpen megjegyezném, hogy a tiszteletet bármilyen csapaton belül csak kiérdemelni lehet, sohasem lehet utasításra elnyerni a kollégáktól. Az ApPello-n belül minden vezetői és kulcspozíció legalább több hónapos, de inkább pár éves folyamatos jó teljesítmény eredménye, és csak olyan emberektől várunk el vezető szerepet, akik erre maguktól is nyitottak. Mi soha nem szoktunk az utcáról rögtön kulcspozícióba igazolni kollégákat, adott esetben, ha valaki egy magasabb menedzser szintről érkezik hozzánk, akkor is az első negyedévekben fejlesztőként vagy analistként kell először bizonyítania.

De ha valaki kulcspozícióba kerül, minden támogatást megkap tőlünk, akár házon belüli képzésről, akár információhoz való hozzáférésről van szó. Mátix rendszerű működésünknek hála, a kollégákról nemcsak a saját vezetőjén keresztül érkezik visszajelzés, hanem mindenki látja a munkáját, fejlődését: a projektmenedzsere, a saját szakmai vezetője és a társterület szakmai vezetője is”, jelezte érdeklődésünkre *Hidvégi Máté*, a pénzügyintézetek számára digitális hitelezési megoldásokat szállító ApPello IT-fejlesztési igazgatója. Tapasztalatai szerint csak akkor lehet hosszú távon is jól teljesíteni, ha a csapaton belül jó a hangulat, megvan az összhang, a munkatársak együtt tudják feldolgozni a stresszhelyzeteket és együtt tudják megélni a sikereket.

Folyamatos visszajelzés

A csapat problémáinak a szőnyeg alá söprése már rövid távon is káros, viszont egy kielezett helyzetben semmiképpen sem a bűnbakot kell megtalálni, hanem a csapattal együtt kell az adott problémára gyors és elfogadható megoldást találni. „Ezért nagyon fontos a projektmenedzser szerepe: tapasztalataink szerint amellett, hogy jó munkaszervezőnek kell lennie, neki kell napi szinten odafigyelni a munkatársakra, és kiválóan meg kell ismernie a terméke minden részletét.

A kollégáknak folyamatos visszajelzéseket kell kapniuk erősségeikről és hiányosságaikról, őszintén és nyitottan kell, hogy tudjanak beszélni a ve-

zetőkkel és egymással, valamint támogatniuk kell egymás céljait. Nem utolsó sorban: tudni kell örülni egymás teljesítményének, sikereinek. Nálunk az ApPello-ban nagy hangsúlyt fektetünk arra, hogy mindenki a saját koordinátarendszerében tudjon fejlődni, egy senior fejlesztő ugyanazt a megbecsülést kapja, mint egy technikai vagy üzleti vezető, és vice versa. Ezt erősítő az egy projekten dolgozó csapat vagy csapatok még apróbb mérföldkő után is kap „valami apróságot” a cégtől: egy csapatépítő programot, közös vacsorát vagy akár csak egy, a projekthez szóló személyes köszönetet a vezérigazgató-tulajdonostól. A Covid előtt minden negyedévben volt legalább egy olyan közös esemény, ahol az egész céggel, a külföldön dolgozó kollégákkal is, tudtunk személyesen találkozni, illetve mindenki megismerhette a céges irányvonalakat és célokat. Ez egyébként komoly kihívás számunkra, hogy a home office alatt is folyamatosan fenntartsuk a kapcsolatot mindenkivel, de eddig jól vesszük az akadályokat, az elmúlt évben a senior gárdánkból alig volt távozó, míg kívülről minőségi emberekkel sikerült erősíteni”, tette hozzá *Hidvégi Máté*.

Tudatos utánpótlás-nevelés

„Nagyon nehéz kérdés, hogy a vezető mellett kiket tegyünk még egy fejlesztő csapatba. Tapasztalatom szerint a csapatmunkára való képesség, a jó kommunikáció és a nagyon mély szakmai ismeretek az informatikában ritkán találkoznak. Sokszor látok hihetetlenül nagy tudású seniorokat, akik »nehéz« természetűek. Ugyanakkor szükség van rájuk a feladatok elvégzéséhez, és ez az egyik szépsége a történetnek, hogy úgy kezeljük őket, hogy jól érezzék magukat és a környezetük is, vagyis akikkel együtt kell dolgozniuk, megmaradjon. A szervező mellett mindenképpen szükség van olyan vezető fejlesztőre, akivel jól megértik egymást.

Nálunk is vannak gyakornokok, igaz, a jelenlegi Covid-helyzet és a home office megnehezíti a betanításukat. Sokan vannak, akik főiskola, egyetem mellett eljönnek hozzánk, és amikor végeznek a tanulmányaikkal, főállásban nálunk maradnak. Úgy látom, keresik a fiatalok azt a fajta seniort, akitől tudnak és érdemes tanulni, és hálásak is a segítségért. Ha megvan fejlődés lehetősége, az mindenképpen motivációs tényező”, fűzte hozzá *Simon László*.

Csákvári Róbert fontosnak tartja azt is, hogy a csoportokban legyenek juniorok. Ezt a munkaerőhiány mellett az utánpótlás-nevelés is indokolja. A vállalati ügyfelek számára szoftverfejlesztést végző, magyarországi és San Francisco-i irodával és fejlesztőközponttal is rendelkező társaság tulajdonos-ügyvezetője szerint az IT-vel foglalkozó cégeknek többet kellene investálniuk abba, hogy junior fejlesztőknek is lehetőséget adjanak, illetve olyan egyetemi együttműködésekkel kellene kialakítani, amelyek az elméleti mellett gyakorlati tudást is biztosítanak, és a frissen végzetteknek álláslehetőséget is nyújtanak. A Glosdel is aktívan keresi az egyetemekkel a kapcsolatot, és törekednek arra, hogy magukhoz vonzzák az egyetemről kikerülő fiatalokat. „A mostani helyzetben, amikor a fejlesztőkért küzdeni kell, olyan, inspiráló munkahelyi légkört, környezetet kell teremteni, mivel az Y és Z generáció teljesen máshogy működik, más struktúrákat kell kialakítani. Nem szeretik a fix dolgokat, 4-6 havonta lehetőséget kell biztosítani arra, hogy új projekten dolgozhassanak, vagy például az irodai környezet már nem annyira fontos, a home office lehetőséget viszont annál inkább értékelik. Érdemes éppen ezért a szervezeti struktúrákat, folyamatokat úgy átalakítani, hogy a fiatal generáció jobban integrálható legyen a cégbe”, jelezte *Csákvári Róbert*.

Kalocsai Zoltán



SIMON LÁSZLÓ, COMBIT

FORRÁS: COMBIT