



Дефицит ИТ кадров

или команд и способностей?



2024

Тейлоризм → люди и команды

Основа компании больше не организация, а команды.

A. Kleiner

Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.

Манифест Agile

Наращивание штата без учета сплочивания – падение эффективности на $\frac{3}{4}$.

Команда – это святое!

С правильными людьми работают любые процессы, а с неправильными – никакие.

W. Larson (CIO Uber)

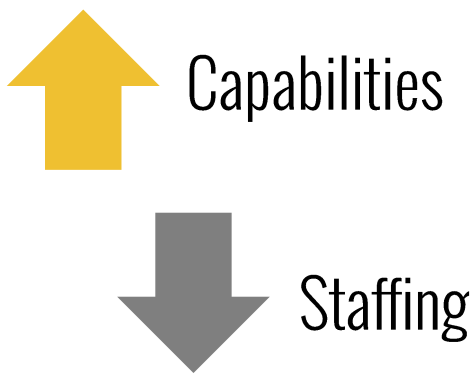
Команды 6-8 человек.

M. Belbin



Модель зрелости управления персоналом

People Capability Maturity Model



Capabilities ≠ Competencies + Skills

5	Фокус на инновации персонала Непрерывный рост способностей, балансировка ресурсов.	Оптимизируемый
4	Фокус на управление способностями Компетенция как актив, рабочие группы с интеграцией компетенций, количественное управление производительностью.	Прогнозируемый
3	Фокус на планирование ресурсов Развитие компетенций, рабочие группы и культура участия, развитие карьеры.	Регламентированный
2	Фокус на наполнение штата Обучение, коммуникация и координация, компенсация, производительность.	Управляемый
1	Фокус не определен Процесс непредсказуемый, не контролируется, реактивный	Начальный

Модель М. Белбина

Основные тезисы

Люди - разные. Команды персонально зависимы.

Недостатки по отдельным характеристика компенсируются достоинствами по другим.

Рабочие функции и командная роль, определенные без учета персональных характеристик, приводят к снижению эффективности команд, стрессу и выгоранию.

Наличие нескольких сильных характеристик дает возможность адаптироваться к команде.

Эффективные команды не складываются самостоятельно.

Нарушение допустимых комбинаций подчиненности и взаимодействия приводит к снижению эффективности и конфликтам.

| Способности руководителя проекта

PMI PMBOK 6

- Техническое руководство проектом.
- Лидерство.
- Стратегическое управление.

PMI PMBOK 7

- ☐ Быть исполнительным, уважительным и заботливым управляющим.
- ☐ Создавать среду, способствующую сотрудничеству между членами команды проекта.
- ☐ Результативно вовлекать заинтересованные стороны.
- ☐ Фокусироваться на ценности.
- ☐ Распознавать, оценивать взаимодействия в системе и реагировать на них.
- ☐ Демонстрировать лидерские модели поведения.
- ☐ Адаптировать с учетом контекста.
- ☐ Обеспечивать качество в процессах и поставляемых результатах.
- ☐ Уметь работать в сложных условиях.
- ☐ Оптимизировать реакции на риски.
- ☐ Принимать концепции адаптируемости и устойчивости.
- ☐ Способствовать изменениям для достижения предполагаемого будущего состояния.

Модель Белбина

Shaper

всегда нацелен на достижение цели, удерживает видение проекта в целом, постоянно стимулирует команду, иногда становится агрессивен, не умеет проигрывать.

Coordinator

естественный руководитель команды, грамотно распределяет задачи, принимает решения, часто злоупотребляет делегированием.

Resource Investigator

обеспечивает привязку проекта к внешнему миру, ищет внешнюю помощь и возможности, плохо отслеживает внутренний ход проекта.

Implementer

дисциплинированно реализует принятые решения, может быть чрезмерно ограниченным и консервативным.

Completer-Finisher

обеспечивает качество результата, внимателен к деталям, иногда, чрезмерно.

Team-worker

внутренний дипломат команды, снижающий уровень противоречий, часто незаметен до момента отсутствия.

Plant

генератор идей, обеспечивает создание инновационного результата, игнорирует детали.

Monitor - Evaluator

объективный наблюдатель и контролер, точно оценивает текущее состояние, принимает аналитические решения, иногда становится чрезмерно критичен.

Specialist

эксперт в предметной области, иногда чрезмерно специализирован и узконаправлен.

Комбинации подчиненности Белбина

	SH	IM	CF	CO	TW	RI	PL	ME	SP
Shaper (SH)	Нет	Нет	Нет	Риск	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Implementer (IM)	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Риск	Да
Completer-finisher (CF)	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Coordinator (CO)	Да	Да	Да	Да	Риск	Да	Да	Нет	Риск
Team-worker (TM)	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Resource-investigator (RI)	Да	Нет	Нет	Да	Да	Риск	Нет	Да	Нет
Plant (PL)	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет	Нет
Monitor-evaluator (ME)	Риск	Риск	Нет	Да	Да	Да	Риск	Нет	Нет
Specialist (SP)	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Риск	Риск

«Team Roles at Work» M. Belbin

«An Elegant Puzzle: Systems of Engineering Management» W. Larson

«Управление цифровыми проектами и процессами» А. Чекмарев

Спасибо!

Анатолий Чекмарев СЮ «ААА Управление Капиталом»

anatolii_chekmar@mail.ru

+7 (985)411-49-71