



CNEWS 19/06/24

# Дефицит кадров или команд?

Чекмарев Анатолий к.т.н. СЮ ААА  
«Управление капиталом»

# 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)

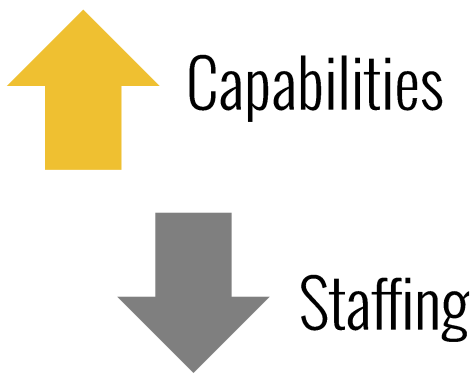
Команды 6-8 человек.

M. Belbin



# Модель зрелости управления персоналом

## People Capability Maturity Model



Capabilities ≠ Competencies + Skills

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



# Модель М. Белбина

## ОСНОВНЫЕ ТЕЗИСЫ

Люди - разные. Команды персонально зависимы.

Недостатки по отдельным характеристикам компенсируются достоинствами по другим.

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

Наличие нескольких сильных характеристик дает возможность адаптироваться к условиям.

Эффективные команды не складываются самостоятельно. Их собирают.

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

# Ключевые роли ИТ в модели Белбина

	SH	IM	CF	CO	TW	RI	PL	ME	SP
Руководитель продукта	Да					Да	Да		
Владелец продукта			Да	Да		Да			
Руководитель планирования			Да			Да			
Руководитель проекта	Да			Да					
Прикладной администратор		Да	Да						Да
Тестировщик		Да	Да						
Руководитель цифровой трансформации	Да					Да			
Специалист UX/UI			Да			Да			
Разработчик ПО		Да							Да

Отметка «Да» соответствует наиболее полезным персональным характеристикам





**“Тот, кто умеет работать,  
не умеет себя продавать”**

Поиск на основе резюме не работает

01. Рынок рабочей силы — крупнейший в мире
02. Люди слишком разные, Перспективные члены команды не оцениваются по формальным признакам
03. Поиск и подбор должен работать на основе рекомендаций
04. Вместо фильтров — рейтинг кандидатов на вакансию, определенный искусственным интеллектом
05. Рекомендовать и зарабатывать на кандидатах может каждый



# Как найти спрятанного кандидата?

Топ-менеджеры

Стабильные профессионалы

Редкие профессии



# Технология

01. Рекомендация может быть неструктурированной, а требования вакансии — не точными
02. Технологии современных поисковиков для построения рейтинга соответствия кандидатов вакансиям
03. Эластичный поиск, рейтинг рекоммендаторей и нейросети
04. Помощь AI в составлении рекомендации и поиске соискателя



# Система



Книги: «Team Roles at Work» M. Belbin

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

«Цифровое качество» А.Чекмарев

# Спасибо!

Анатолий Чекмарев СЮ «AAA Управление Капиталом»

[anatolii\\_chekmar@mail.ru](mailto:anatolii_chekmar@mail.ru)

+7 (985)411-49-71