

# «Успешный менеджер: управление командой»

Уровень 1. Программа «3 уровня  
успешного менеджмента».

# Тренерский состав

- Александр Орлов и Вячеслав Панкратов.
  - Высшее техническое и психологическое образование
  - Более 2.400 студентов-практиков на двоих
  - Более 20 лет опыта работы в ведущих IT-компаниях (SUN, Intel, Яндекс, VDI, EPAM, Luxoft)
  - 20 авторских тренингов
  - 40 выступлений на отраслевых конференциях в СНГ
  - 10 лет суммарной тренерской практики.
  - Успешная менеджерская карьера в IT
  - Постоянное обучение в отечественных и зарубежных тренинговых программах

# Наши проекты

- Саша Орлов
  - [www.harry-rt.com](http://www.harry-rt.com): развлекательно-образовательный портал для ИТ-менеджеров
- Слава Панкратов
  - [www.it4business.ru](http://www.it4business.ru): авторский блог для ИТ-карьеристов

# Наши проекты

- Стратоплан.Ру ([www.stratoplan.ru](http://www.stratoplan.ru)) – сервис активного профессионального и карьерного развития
- Полугодовая/годовая практическая программа профессионального роста
- Действующие клубы:
  - Клуб IT-менеджеров (2 группы, 180 человек)
  - Клуб тренеров (1 группа, 40 человек)

# Вопросы на самоосознание

- Самая большая ошибка в управлении, на которой вы научились
- Чего вам не хватает как менеджеру
- Ваша главная управленческая активность на ближайший месяц

# О программе

- «3 уровня успешного менеджмента»
  - 1-й уровень. Тренинг «Управление командой»
  - 2-й уровень. Воркшоп «Карьера менеджера и бизнес»
  - 3-й уровень. Воркшоп «Профессиональная работа с людьми»
- Москва:
  - DevConf, июнь 2011

# О тренинге

- 1-й уровень. Тренинг «Успешный менеджер: управление командой»
  - Вход менеджера в команду
  - Аудит команды и окружения
  - Не конструктивные модели поведения сотрудников
  - Конструктивное разрешение проблем и конфликтов

# Модули тренинга

## 1. Вход менеджера в команду

- Кейс «Епифан»
- Анализ возникающих в группе процессов
- Модель Такмана

## 2. Аудит команды и окружения

- Типизация групп и руководителей
- Анализ факторов влияющих на динамику команды



# Модули тренинга

## 3. Мотивация людей в ИТ

- Привлечение, удержание и мотивация
- Демотивация
- Мотивация с деньгами и без денег

## 4. Квадрат работы с людьми

- Причины, почему люди чего-то не делают
- Условия возникновения неконструктивных моделей
- Инструменты «переключения»

# Конституция/контракт

## Дисциплина

- Телефоны в «беззвучку»
- Не опаздываем
- Вопросы или на всех или вне тренинга

## Эффективность

- Почту не читаем 😊
- Если устали – делаем перерыв

## Конфиденциальность

- User story – сохраняем анонимность и не выносим вовне
- Не подставляем тренеров

## А где тут у вас?..

- Туалет
- Курить

## Факты:

1. Водитель-профессионал в момент остановки машины отпускает педаль тормоза.
2. Профессиональный раллийный гонщик на гравийном повороте выворачивает руль в другую сторону.



Поехали?

«Иногда, чтобы сделать лучше, нужно просто сделать наоборот»

# 1. Вход менеджера в команду

Кейс «Епифан»

Анализ возникающих в  
группе процессов

Модель Такмана



Практика наблюдения – что не так на картинке?

Ура, обед!



# 1. Вход менеджера в команду

Кейс «Епифан»

Анализ возникающих в  
группе процессов

Модель Такмана



Коллектив-группа

# 1. Вход менеджера в команду

Кейс «Епифан»

Анализ возникающих в  
группе процессов

Модель Такмана



## 2. Аудит команды и окружения

Типизация групп и руководителей

Анализ факторов влияющих на динамику команды



### Типология руководителей (М. Аддис)

1. Карьерист-профессиональная
2. Клубный директор-развлекательная
3. Алкоголик-сексуальная
4. Предприниматель



## 2. Аудит команды и окружения

Типизация групп и  
руководителей

Анализ факторов  
влияющих на динамику  
команды



**Культура общения в проекте**

- Perfection game
- Что vs. Как
- Постоянное воздействие, а не разовые тычки

# 3. Мотивация людей

Привлечение, удержание  
и мотивация –  
расставляем точки над «і»

Демотиваторы

Мотивация с деньгами

Мотивация без денег

Кейс «Гололёд»



### 3. Мотивация людей

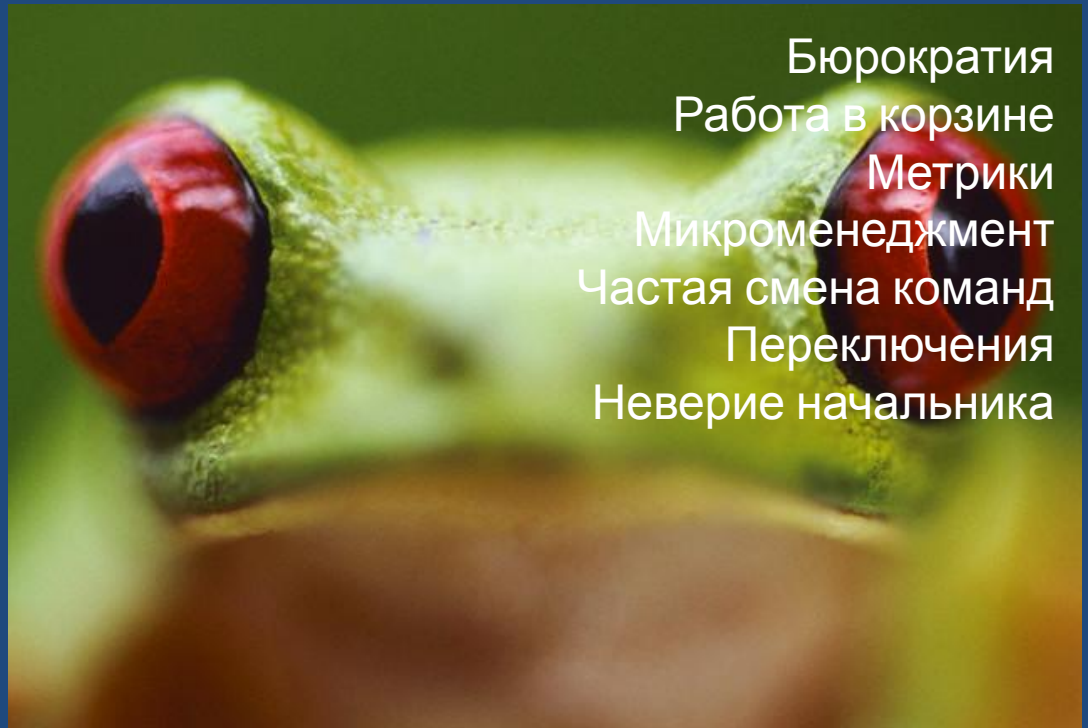
Привлечение, удержание  
и мотивация –  
расставляем точки над «i»

Демотиваторы

Мотивация с деньгами

Мотивация без денег

Кейс «Гололёд»



Бюрократия  
Работа в корзине  
Метрики  
Микроменеджмент  
Частая смена команд  
Переключения  
Неверие начальника

# 3. Мотивация людей

Привлечение, удержание  
и мотивация –  
расставляем точки над «і»

Демотиваторы

Мотивация с деньгами

Мотивация без денег

Кейс «Гололёд»

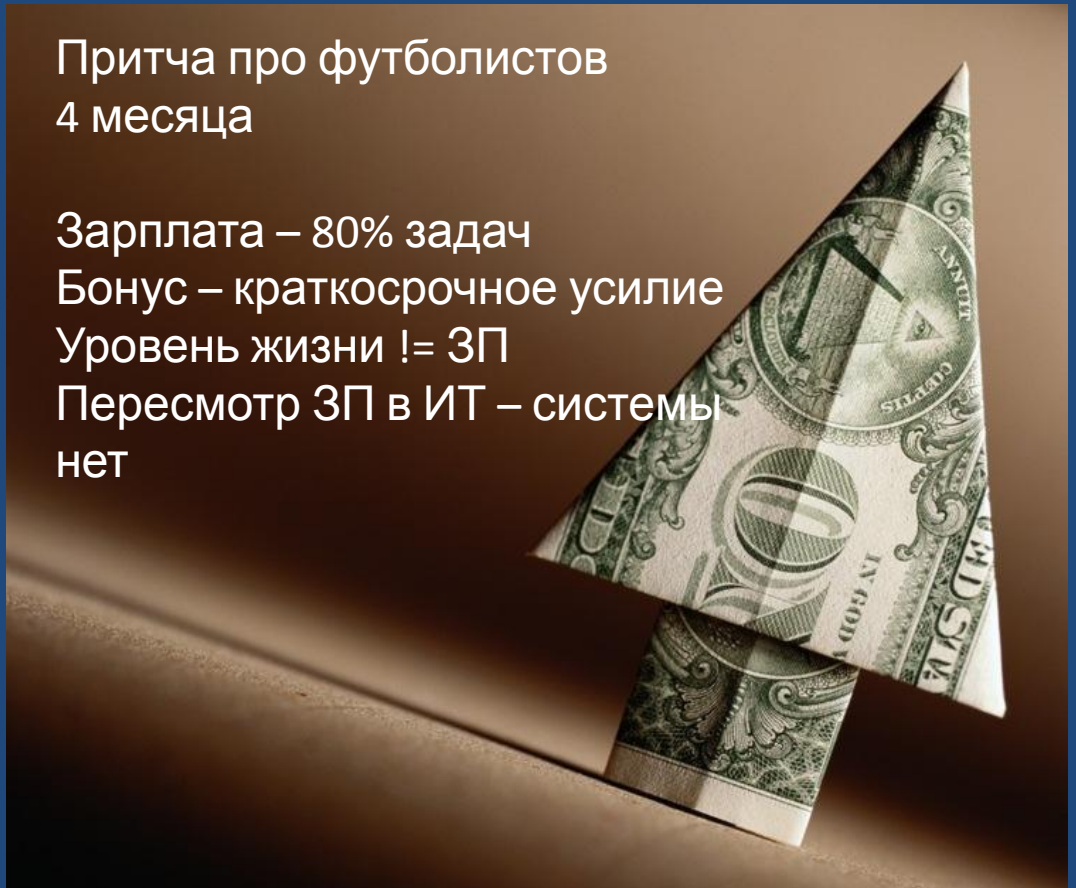
Притча про футболистов  
4 месяца

Зарплата – 80% задач

Бонус – краткосрочное усилие

Уровень жизни != ЗП

Пересмотр ЗП в ИТ – системы  
нет



# 3. Мотивация людей

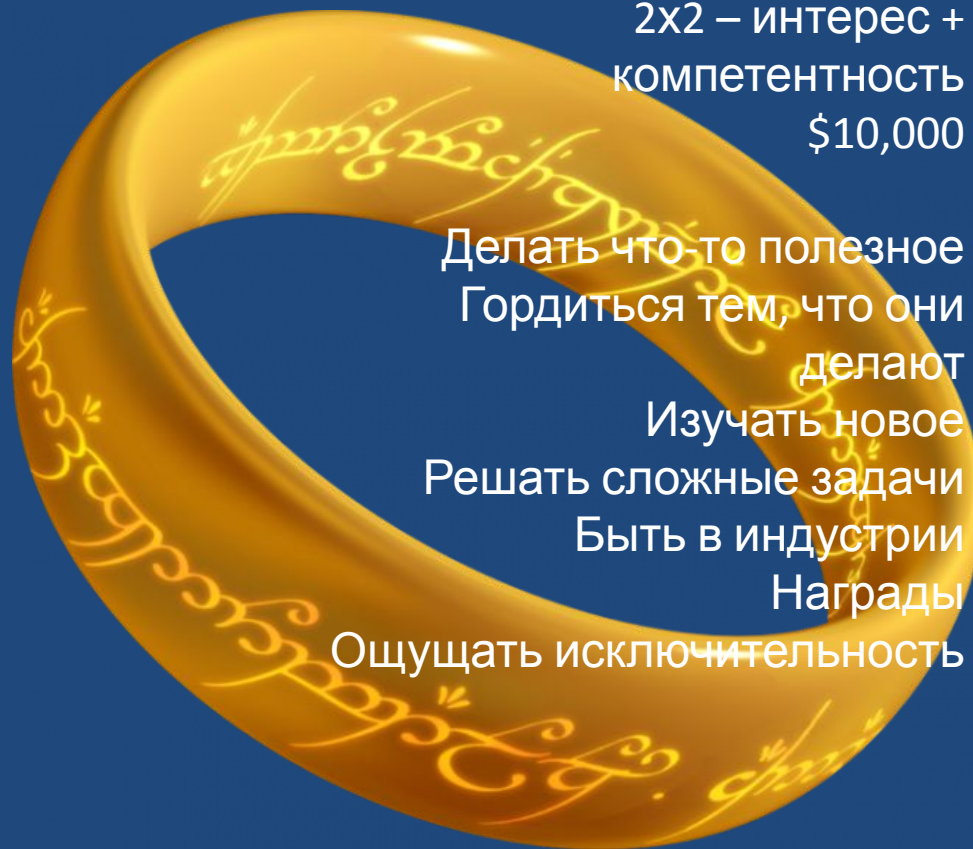
Привлечение, удержание  
и мотивация –  
расставляем точки над «i»

Демотиваторы

Мотивация с деньгами

Мотивация без денег

Кейс «Гололёд»



2x2 – интерес +  
компетентность  
\$10,000

Делать что-то полезное  
Гордиться тем, что они  
делают  
Изучать новое  
Решать сложные задачи  
Быть в индустрии  
Награды  
Ощущать исключительность

# Упражнение \$10,000

- Иметь надежную работу
- Помогать обществу
- Иметь достижения
- Самостоятельно принимать решения
- Не работать под стрессом
- Иметь власть
- Быть компетентным
- Быть независимым
- Быть креативным
- Иметь высокий доход
- Стать известным
- Проводить достаточно времени с семьей и друзьями
- Приобретать новые знания
- «Подносить снаряды»
- Иметь статус/авторитет
- Иметь свободу по времени
- Рисковать
- Влиять на других
- Выбирать место работы
- Продвигаться по карьере
- Хорошо выглядеть
- Быть активным в сообществе
- Сотрудничать с другими
- Иметь интересы помимо работы
- Быть членом команды
- Изобретать что-то новое
- Чувствовать, что ты нужен и важен
- Быть само-мотивированным
- Тренировать мозг нетривиальными задачами

# 3. Мотивация людей

Привлечение, удержание  
и мотивация –  
расставляем точки над «і»

Демотивация

Мотивация с деньгами

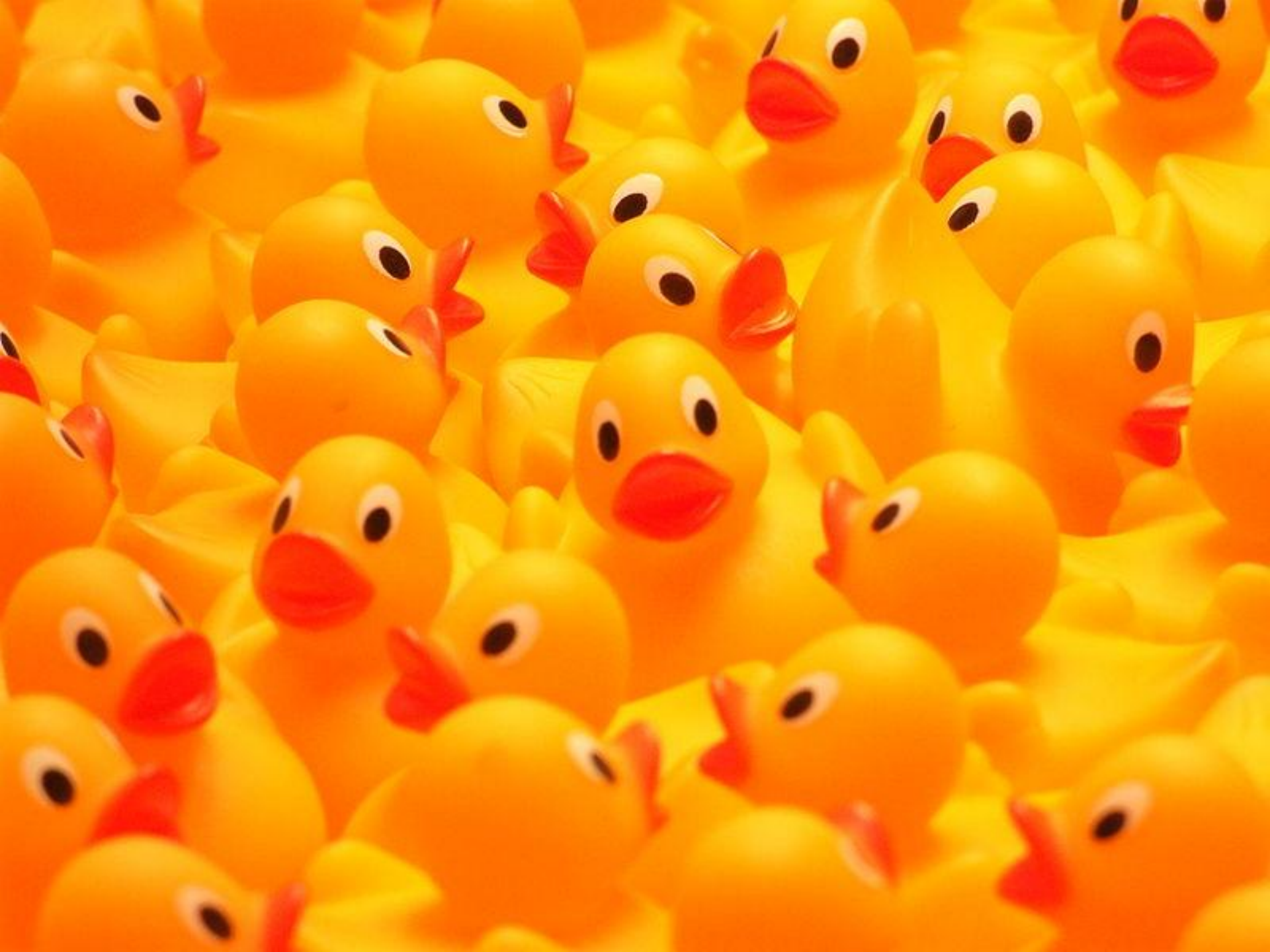
Мотивация без денег

Кейс «Гололёд»



Обедать и отдыхать! 😊





## 4. Квадрат работы с людьми

Причины, почему люди  
чего-то не делают

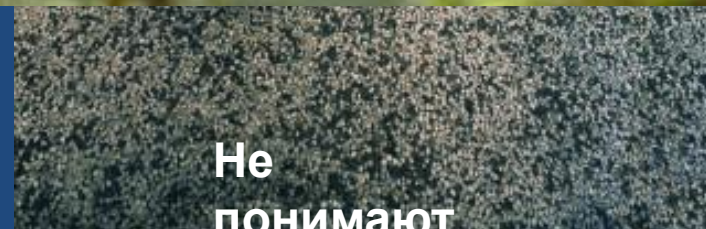
Условия развития  
неконструктивных  
моделей

Инструменты  
«переключения»



4

Не понимают  
Не могут  
Не умеют  
Не хотят



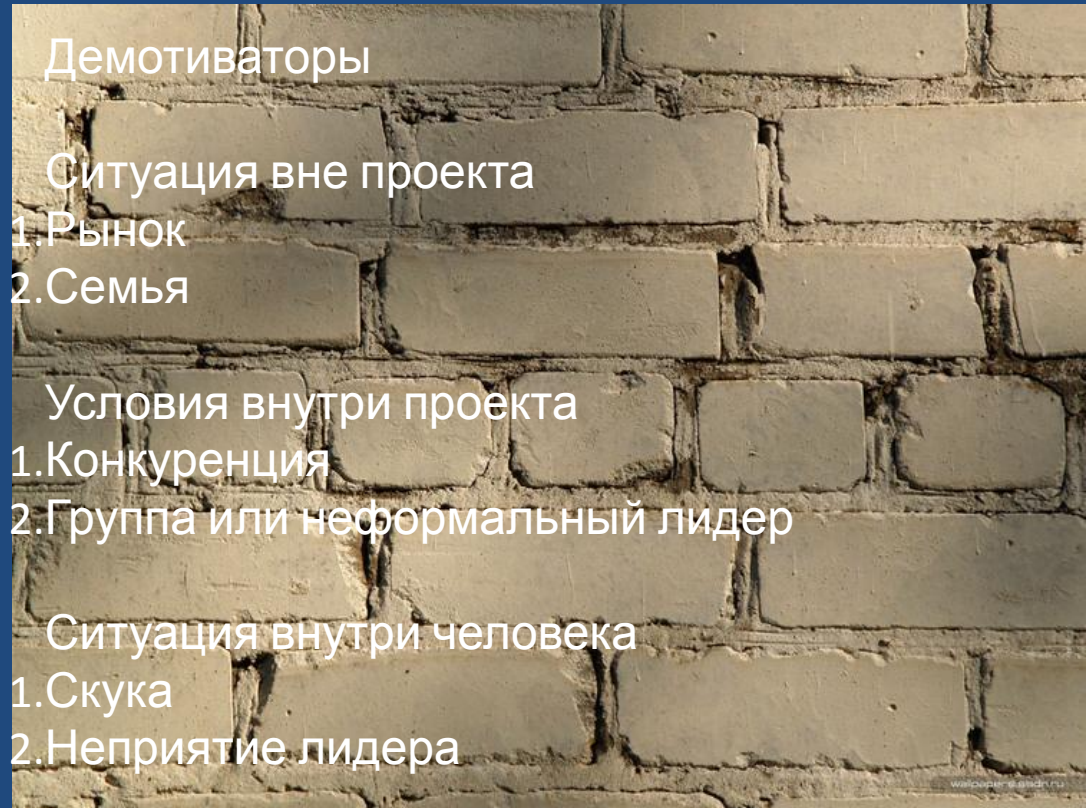
Не  
понимают

# 4. Квадрат работы с людьми

Причины, почему люди  
чего-то не делают

Условия развития  
неконструктивных  
моделей

Инструменты  
«переключения»



## 4. Квадрат работы с людьми

Причины, почему люди  
чего-то не делают

Условия развития  
неконструктивных  
моделей

Инструменты  
«переключения»

Принципы конструктива:

1. Своевременность
2. Обсуждается с тем, с кем можно решить
3. Приводятся данные и факты
4. Цель: решить проблему, а не человека

Шаги «переключения»:

1. Определение проблемы
2. Согласие по проблеме
3. Выработка решения
4. Контроль воплощения

# 4 фазы решения конфликта

- Подготовка
  - Определите проблему
  - Поставьте цель
  - Запланируйте подход
  - Решите, когда обсудить проблему
- Контроль
  - Установите дату, чтобы обсудить прогресс
  - Проверьте, достигнута ли цель
  - Проверьте, что процесс работает для обеих сторон

- 
- Проблема
    - Озвучьте проблему
    - Послушайте точку зрения другой стороны
    - Согласие по проблеме
  - Решение
    - Попросите предложить решения
    - Рассмотрите варианты решения; выберите одно
    - Зафиксируйте договоренность
- Обсуждение

# 4. Квадрат работы с людьми

## Принципы здорового менеджмента команды:

- 1.«Perfection game»
- 2.«Что надо» vs. «Как делать»
- 3.Постоянное воздействие, а не разовые «приступы» активности

## Конструктивная конфронтация и решение конфликтов:

- 1.Конструктивная конфронтация
- 2.Эффективное слушание

## 4 причины, почему люди чего-то не делают:

- 1.Не понимают / не видят цель
- 2.Не умеют
- 3.Не могут
- 4.Не хотят

## Устранение условий для развития неконструктивных моделей:

- 1.Устранение демотиваторов
- 2.Контроль изменения ситуации
- 3.Влияние группы/лидера
- 4.Скука/конкуренция

1



2



4



3

# Вопросы?

Смотрим записи

Вспоминаем идеи,  
мысли

Подглядываем к соседу



Вспоминаем: что было  
полезного





# Модули тренинга

## 1. Вход менеджера в команду

- Кейс «Епифан»
- Анализ возникающих в группе процессов
- Модель Такмана

## 2. Аудит команды и окружения

- Типизация групп и руководителей
- Анализ факторов влияющих на динамику команды

# Модули тренинга

## 3. Мотивация людей в ИТ

- Привлечение, удержание и мотивация
- Мотивация с деньгами и без денег
- Кейс «Гололёд»

## 4. Квадрат работы с людьми

- Причины, почему люди чего-то не делают
- Условия развития неконструктивных моделей
- Практикум «переключения»

# О программе

- «3 уровня успешного менеджмента»

Level completed!

. Тренинг «Управление командой»

- 2-й уровень. Воркшоп «Карьера менеджера и бизнес»
- 3-й уровень. Воркшоп «Профессиональная работа с людьми»



Обратная связь

Спасибо!

