



# Управление персоналом в проектах по разработке ПО

Training Labs 2009

# О тренере

- Дмитрий Акушевич ([DAkushevich@Luxoft.com](mailto:DAkushevich@Luxoft.com))
  - Руководитель программы российских проектов
  - Тренер ЦПП Люксофт
- Ключевые интересы:
  - Управление проектами и проектными программами
  - Построение эффективно работающих команд, в том числе распределенных
  - Оценки проектов
  - Оптимизация рабочих процессов

- Имя
- Компания, подразделение и должность
- Основные должностные обязанности
- Объем менеджерского опыта
  - Максимальное количество людей в подчинении
  - Наличие опыта формирования команды «с нуля»
- Ожидания от тренинга
  - «Почему я здесь?»
  - «Что бы я хотел узнать?»

# О чем будем говорить?

- **Роль лидера в команде**
- **Наши сотрудники – кто они?**  
**Персональные профили:**
  - Личностный
  - Профессиональный
  - Мотивационный
- **От «Персонала» к Команде**
  - Жизненный цикл Команды
- **Инструменты командной работы**
  - Обратная связь
  - Делегирование

- **Типы лидерства:**
  - Авторитарный
  - Демократический
  - Либеральный
- **Идеальный стиль лидерства – каков?**

- Нет хороших или плохих стилей лидерства – есть **наиболее подходящий для конкретной ситуации стиль**
- Эффективный лидер должен **одинаково хорошо владеть всеми стилями и в каждой конкретной ситуации уметь выбрать и применить наилучший стиль**
- **Пример: модель Модель Кеннет Бланшар и Пола Херси** (Kenneth Blanchard & Paul Hersey, Management of Organizational Behavior. 6th ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993):

# Готовность к исполнению по Бланшар и Херси



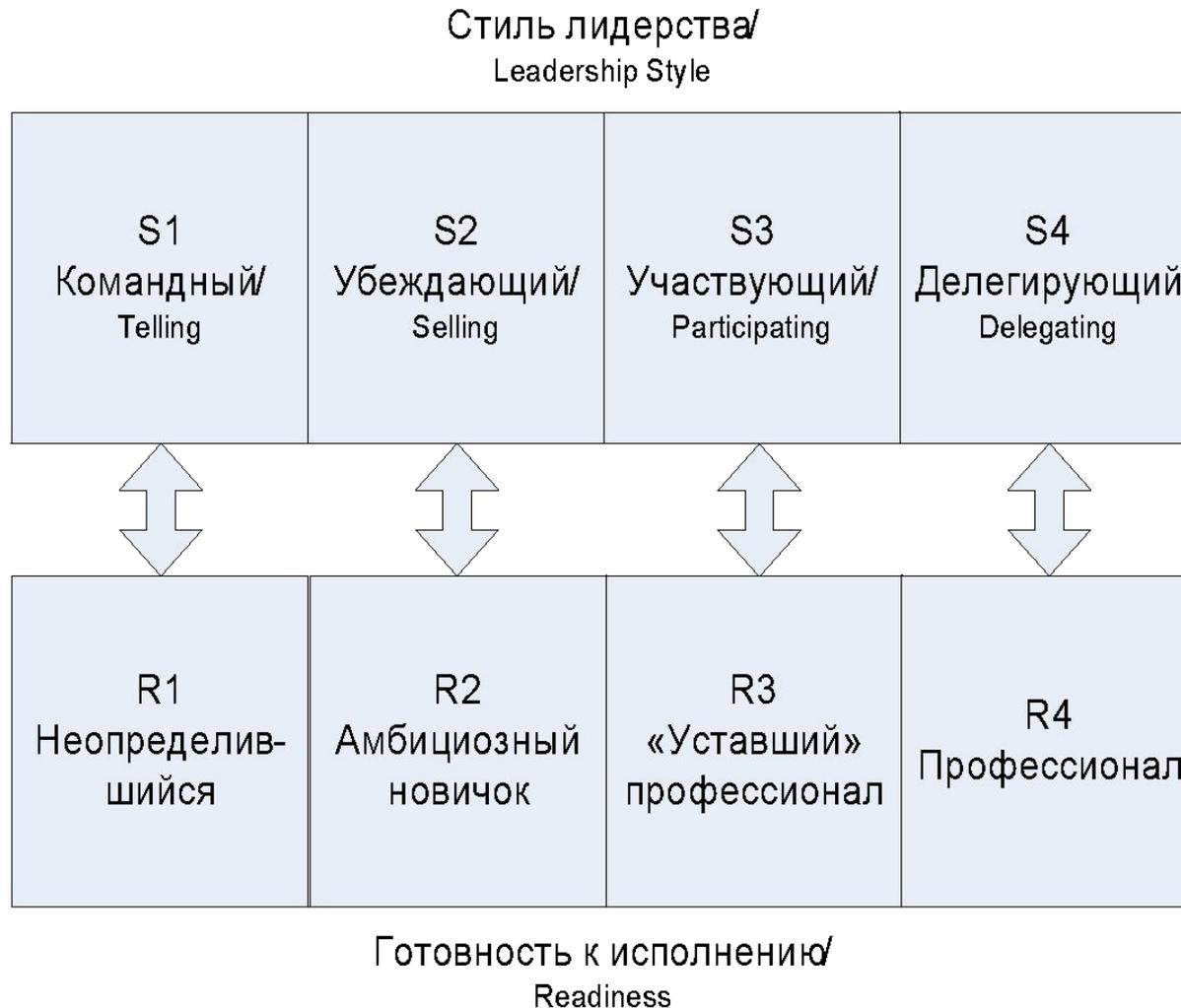
Готовность к исполнению определяется в системе координат  
«Профессиональная готовность – Психологическая  
готовность»

# Стили лидерства по Бланшар и Херси



**Стиль лидерства определяется в системе координат  
«Ориентация на отношения (людей) – Ориентация на задачи»**

# Модель Бланшар и Херси – Выбор стиля лидерства



# Персональный профиль сотрудника



- **Личностный**
- **Профессиональный**
- **Мотивационный**

# Личностный профиль сотрудника: темпераменты



# Личностный профиль: MBTI

- **MBTI – модель Майерс-Бриггс:**
  - **Направление потока энергии** определяет, откуда мы получаем основную часть мотивации. Получаем мы ее изнутри себя (**Интровертный, Introverted**) или от внешних источников (**Экстравертный, Extraverted**)
  - **Способ получения информации** определяет каким образом мы воспринимаем и усваиваем информацию. Верим мы своим пяти чувствам (**Ощущающий, Sensing**) или полагаемся на наши инстинкты (**Интуитивный, intuitive**)
  - **Способ принятия решений** показывает, склонны мы принимать решения на основании логики и объективных рассуждений (**Мыслительный, Thinking**), или на основании личной, субъективной системы ценностей (**Чувствующий, Feeling**)
  - **Способ взаимодействия** с окружающим нас миром. Мы организованные и целеустремленные, и чувствуем себя комфортнее в распланированной и структурированной среде (**Решающие** или **Рациональные, Judging**), или гибкие и многообразные, и предпочитаем открытую и бессистемную обстановку (**Воспринимающие** или **Иррациональные, Perceiving**)

# Типы Майерс-Бриггс

#	МВТИ	Значение
1	E – Extroverted (экстраверсия) I – Introverted (интроверсия)	Направление энергии (психической активности)
2	S – Sensing (ощущение) N – iNtuitive (интуиция)	Способ получения информации
3	T – Thinking (мышление) F – Feeling (чувствование)	Способ принятия решений
4	J – Judging (решение) P – Perceiving (восприятие)	Способ взаимодействия с внешним миром

- Большинство разработчиков ПО принадлежит к двум типам:
  - **«Инспектор» – ISTJ**  
= I (интроверсия) + S (ощущение) + T (логика) + J (решение)
  - **«Аналитик» – INTJ**  
= I (интроверсия) + N (интуиция) + T (логика) + J (решение)

# Профессиональный профиль



- **Определить требования к занимаемой проектной роли (job description)**
- **Определить соответствие знаний и опыта требованиям проектной роли (gap analysis)**
- **Спланировать действия по ликвидации имеющегося разрыва:**
  - Обучение
  - Самоподготовка
  - Наставничество (дополнение к первым двум – практическая отработка полученных знаний и передача навыков)

# Мотивационный профиль: Маслоу

- Самая распространенная и наиболее часто цитируемая теория – так называемая Пирамида Маслоу, изложенная в статье «Мотивация и личность» в 1954
- Маслоу предположил, что все потребности человека могут быть представлены иерархической системой приоритетов или доминирования (в порядке их очередности):
  - **физиологические потребности**
  - **потребность в защищенности и безопасности**
  - **потребность в принадлежности к социальной группе и в любви**
  - **потребность в уважении и признании**
  - **потребность в самовыражении (или потребность в личном совершенствовании)**

# Мотивационный профиль: Герцберг



Фредерик Герцберг подошел к вопросу мотивации иначе и во второй половине 1950-х г.г. создал двухфакторную модель, которая разделяет факторы, влияющие на мотивацию, на 2 категории:

Поддерживающие факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации Уровень заработной платы Степень непосредственного контроля за работой Условия работы Межличностные отношения	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результата Высокая степень ответственности Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (в оригинале – «гигиенические факторы») связана с **условиями работы**, т.е. состоянием окружающей среды, в которой осуществляется работа. Вторая группа факторов связана с **характером и содержанием работы**

# От «Персонала» к Команде

Согласно Такману (Bruce Tuckman) ЖЦ команды состоит из следующих фаз:

- **Формирование (Forming)**

Начало перехода каждого нового члена группы от индивидуальной модели поведения к групповой, «осторожное осматривание»

- **Столкновение (Storming)**

Столкновение интересов и амбиций, борьба за лидерство, поиск каждым своего места в команде

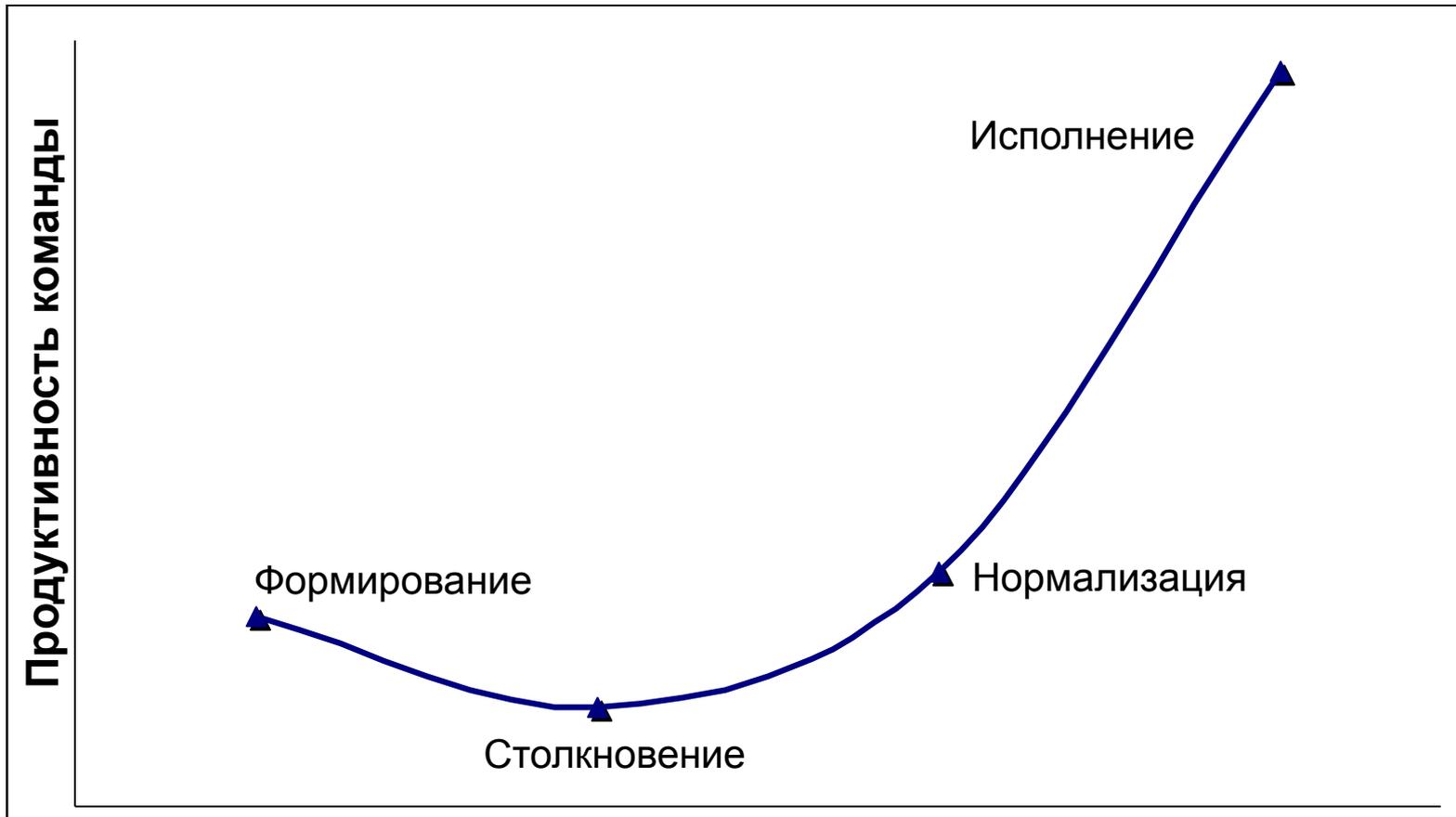
- **Нормализация (Norming)**

Стабилизация ролевой модели и отношений, выработка внутренних правил поведения

- **Исполнение (Performing)**

Продуктивная работа

# Модель Такмана. Продуктивность команды



- **Виды:**
  - Подкрепляющая
  - Корректирующая
- **Принцип «горячей плиты» МакГрегора:**
  1. Неотвратимость
  2. Существенность
  3. Локальность
  4. Всенаправленность
  5. Конструктивность

# Обратная связь. Модель

- **Спросить**
  - «Не против услышать что я думаю по поводу ... ?»
  - «Могу я сказать тебе кое-что?»»
- **Описать наблюдаемое поведение**
  - «Когда ты поступаешь так-то и так-то ...»»
- **Описать последствия наблюдаемого поведения**
  - «... смотри что получается ...»»
- **Обсудить**
  - (-) «Как бы ты мог это изменить?»»
  - (+) «Молодец! Просто супер!»»

- **Делегирование – это перепоручение своих задач подчиненным** («вертикальное» делегирование) **или коллегам** («горизонтальное» делегирование)
  - С учетом темы курса нас будет интересовать первый аспект
- **Делегирование – это инструмент**
  - Экономии сил и времени руководителя
  - Развития сотрудников
  - Мотивирования сотрудников
    - Успешное выполнение сложной задачи приносит удовлетворение и предоставляет возможность показать руководителю свои скрытые способности и таланты, тем самым создавая предпосылки для карьерного продвижения
  - Выявления управленческого резерва
    - Это – уже интерес уровня всей организации

- **Основные принципы:**
  - Чем меньше *важность, срочность и масштабность* задачи, тем лучше подходит она для делегирования
  - Ответственность не делегируется

- **Что можно делегировать**
  - Представительские функции
  - Обучающие задачи, требующие приемлемых затрат на инструктаж и обучение сотрудника
- **Что нужно делегировать**
  - Простые задачи технического (вспомогательного) характера
  - Рутинную (простую и однотипную) работу
  - Подготовительную работу
  - Задачи, в которых требуется экспертное знание сотрудника
  - Задачи, которые сотрудник выполнит быстрее и эффективнее вас
  - Любые несрочные задачи, которые сотрудник может самостоятельно и качественно выполнить
- **Что нельзя делегировать**
  - Задачи целеполагания и определения стратегии
  - Масштабные финансовые задачи
  - Задачи управления людьми (people management – карьерное развитие, мотивация и т. п.)
  - Задачи высокой важности и срочности

# Вопросы и обсуждение

