*Вопросы кадровой политики менеджера программных проектов. Варианты кадрового обеспечения проекта.*

Руководство коллективом разработчиков — постоянная задача менеджера. Очень часто она выходит за пределы проекта, поскольку опытный *менеджер*, когда берется за проект, всегда имеет в виду команду, с которой ему будет комфортно работать, которая справится с заданием вполне гарантированно. Подобные команды не складываются сразу, а формируются в процессе выполнения проектов. В конечном счете за руководство стоит браться только тогда, когда есть шанс в процессе выполнения *работ* получить такую команду.

В то же время кадровая потребность любого проекта не является постоянной. В самом начале, когда решение о проекте еще не принято, круг лиц, которые имеют дело с будущей разработкой, ограничен предполагаемым менеджером и теми, кто выполняет роли заказчика и планировщика. За этот период, к моменту, когда решение о начале проекта будет принято и предоставление нужных ресурсов будет запланировано, необходимо позаботиться о *стартовом кадровом обеспечении проекта*, а также выяснить *априорное распределение кадровых ресурсов проекта*, которое включает ориентировочный план требуемого кадрового состава, развернутый *по* времени. Это, разумеется, не более чем менеджерская *гипотеза*, но чем точнее она соответствует ожиданиям заказчика и планировщика, чем более реалистичной она покажется им, тем больше шансов на успешную организацию *работ*.

В ходе априорного распределения ресурсов *менеджер* определяет кандидатуры на *ключевые роли коллектива разработчиков*. Само понятие ключевой роли указывает на то, что от сотрудников, которым такие роли назначены, в наибольшей степени зависит успех проекта. Какие роли в проекте являются ключевыми, во многом зависит от специфики разработки.

Не надо путать понятия *ключевой роли* и ключевого работника. Первое носит характер, отстраненный от персоналий коллектива, а второй соотносится именно с коллективом. Часто случается, что некоторые первоначально не зарекомендовавшие себя исполнители, а потому не занимающие высоких позиций в управлении проектом, фактически берут на себя ответственность за проект, подсистему и т.д. и в результате становятся ключевыми работниками. И тогда менеджеру приходится изменять стиль руководства — он уже не может принимать решения, не считаясь с мнением образовавшейся *лидирующей группы*. Когда такая ситуация становится явной, нужно соответственно пересматривать расстановку сил. Попросту говоря, стоит попытаться изменить управляющую структуру проекта. Но нужно учитывать и то, что такое изменение потенциально конфликтно, а потому повышает уровень риска.

Намного лучше, когда лидерство сотрудников обнаруживается или заранее известно на ранней стадии проекта. Это позволяет сразу правильно выстроить административную структуру. Тем не менее и здесь есть свои подводные камни. Не все *лидеры* готовы или хотят брать на себя управленческие обязательства. В этом случае лучше с самого начала назначить администратора, который освободит фактического *лидера* от перманентных административных проблем. Другая проблема — соперничество за лидерство в коллективе, что является потенциально рискованной для проекта ситуацией. Если такое случается, а еще лучше, когда соперничество только зарождается, сразу же разделить сферы ответственности конкурентов.

В принципе правильная неформальная структура в коллективе предполагает лидерство одной персоны. Если *лидером* является *менеджер* проекта, то это хорошо сказывается на исполнительности работников и благотворно влияет на коллектив и ход развития проекта. Но и здесь существует риск: возможно формирование так называемой ***групповой мысли*** ( термин, предложенный Дженисом в [[ 40 ]](https://intuit.ru/studies/courses/38/38/literature#literature.40)для обозначения ситуации, когда ценные рабочие качества членов группы не используются из-за преданности их обладателей команде ), которая приводит к подавлению инициативы. Чтобы избежать этого, необходимы специальные меры: заседания, на которых все члены команды вынуждены так или иначе высказывать собственное мнение, приглашение независимых экспертов для анализа решений группы и т.д.

Есть еще одна причина, *по* которой ситуация с менеджером в качестве *лидера* может отрицательно сказываться на результативности выполнения проекта: в таком случае ему неизбежно придется вникать в детали производственного процесса, которые не соответствуют менеджерской функции распределения ресурсов, *работ* и контроля.

Наличие единственного *лидера* в группе, на которого может положиться *менеджер* проекта, — одна из главных предпосылок формирования продуктивно работающего коллектива. Но если появляется *противодействующий лидер*, ситуация в проекте становится крайне неустойчивой. И менеджеру нужно всячески избегать ее: распознавать противодействие как можно раньше, быть терпимым и терпеливым при обсуждении вариантов решений даже тогда, когда кажется, что решение лежит на поверхности. Следует подчеркнуть, что в такой ситуации "хирургическое вмешательство" способно разрушить коллектив со всеми вытекающими отсюда последствиями. Борьба с *лидером*, особенно со скрытым неформальным *лидером*, к тому же заметная членам команды, также плохое средство. Она может быть действенной только в тех случаях, когда руководитель уверен в своей победе без административных воздействий. *По* сути, такая борьба должна рассматриваться в рамках мер *по* смене *лидера* команды. И наиболее трудной она оказывается тогда, когда *противодействующий лидер* выполняет одну из *ключевых ролей* в проекте.

Из сказанного выше ясно, что *лидера* команды нельзя назначить, что его не так просто заменить, что вернее всего с самого начала распознавать лидерство и выстраивать отношения сотрудничества с ним и далее через него со всей командой. Вот почему, приступая к проекту, *менеджер* должен самым тщательным образом отнестись к задаче определения *ключевых ролей* в проекте и к назначению их исполнителей.

Следующий перечень *ключевых ролей* характеризует наиболее типичные ситуации для программных проектов:

* архитектор проекта;
* проектировщики подсистем;
* *руководители команд* разработки подсистем;
* специалист по пользовательскому интерфейсу;
* эксперт предметной области

В конкретных проектах может оказаться, что роли руководителей команд или даже проектировщиков подсистем нецелесообразно рассматривать в качестве ключевых. Критерием здесь является то, может ли данная подсистема быть передана на субподряд без ущерба для проекта в целом. Если да, то роль остается ключевой только в том случае, если для нее имеется надежный *исполнитель*, для которого есть и другие виды деятельности в проекте.

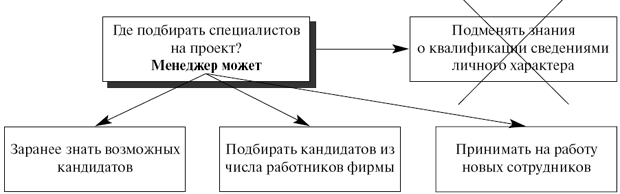
Эксперт *предметной области* чаще всего полезен с самого начала проекта, поскольку эта роль тесно связана с выработкой проектного технического задания. Однако часто бывает трудно определиться с исполнителем этой роли *по* двум причинам. Сама предметная область в предпроектный период выделена не очень хорошо, а потому есть проблема выбора того, кто способен качественно выполнять соответствующие функции. Вторая причина — банальный дефицит кадров. Таким образом, в начале проекта менеджеру целесообразно выполнять функции эксперта *предметной области*, т.е. прибегнуть к *совмещению ролей* (см. лекцию 2).

В начале проекта роль специалиста *по* пользовательскому интерфейсу считать ключевой обычно не требуется. Это бывает, когда основная нагрузка проекта связана не с функциональностью системы, а с тем, какое управление потребуется пользователям. И именно тогда целесообразно привлекать специалиста *по* пользовательскому интерфейсу к решению стратегических вопросов.

Безусловно, *ключевой ролью* в проекте является лишь *архитектор*. В связи с этим уместно отметить, что провозглашаемый сторонниками *экстремального программирования* принцип программирования без архитектора может означать только одно: его роль явно или неявно распределяется между членами команды. При таком подходе говорят, что все разработчики команды занимают *ключевые роли* с самого начала проекта. Поэтому ясно, почему команды, действующие *по* схемам *экстремального программирования*, открываются для привлечения дополнительных кадров довольно редко. При необходимости выполнять работы, выходящие за рамки компетенции сотрудников, они чаще всего прибегают к субподряду.

Кандидаты на *ключевые роли* — основа коллектива. Заполнение других вакансий определяется, когда такая основа имеется, зачастую даже в ходе развития проекта и *по* мере необходимости. Поскольку первые участники проекта отвечают только за исследования и *анализ осуществимости* проекта, для начала минимально необходимыми участниками являются те, кто будет выполнять роли архитектора и эксперта *предметной области*. Но это не значит, что нужно откладывать решение вопроса об остальных персоналиях. Именно до начала проекта надо определить в общих чертах, с кем в дальнейшем предстоит иметь дело менеджеру.

Первый вопрос распределения ресурсов: где подбирать специалистов на проект. Вариантов немного (см. [рис. 3.1](https://intuit.ru/studies/courses/38/38/lecture/1120?page=2#image.3.1)).

[](https://intuit.ru/EDI/29_01_15_1/1422483486-25286/tutorial/105/objects/3/files/3-1.gif)

[увеличить изображение](https://intuit.ru/EDI/29_01_15_1/1422483486-25286/tutorial/105/objects/3/files/3-1.gif)  
**Рис. 3.1.**Варианты кадрового обеспечения проекта (блоки, обозначающие варианты, упорядочены слева направо по предпочтительности, перечёркнутый блок обозначает недопустимый подход)

* Во-первых, менеджер может заранее знать возможных кандидатов (хорошо себя зарекомендовавших сотрудников фирмы, с которыми менеджер уже имел дело либо знает по чужим работам). Это самый комфортный вариант для менеджера, который вполне может использовать личные, иногда лишь интуитивные представления о сотрудниках для выбора кандидатов. Следует, однако, иметь в виду, что ни в коем случае нельзя подменять знание о человеке как о работнике сведениями личного характера (приятельские отношения, коммуникабельность и др.).
* Во-вторых, менеджер может подбирать кандидатов из числа сотрудников фирмы, с которыми он еще не имел дело. В этом случае ему не обойтись без изучения послужного списка сотрудника, *собеседований* и прочих способов получения сведений о человеке.
* Третий вариант, на который стоит рассчитывать, если возможности предыдущих вариантов исчерпываются, — это принять на работу нового сотрудника. Ситуация почти такая же, как в предыдущем случае, но несколько хуже: про сотрудника фирмы довольно просто получить объективную информацию, тогда как, нанимая нового человека, приходится довольствоваться сведениями из документов и результатами *собеседований*.

Подбор кандидатур на *ключевые роли* в проекте полезно проводить в соответствии с ***графиком привлечения сотрудников к проекту***. Такой график необходимо составить к началу периода, когда решение о проекте утверждено. В нем следует указывать сроки начала работ и оценки их продолжительности, а также квалификационные требования. Понятно, что в ходе последующей разработки *график* будет корректироваться, но начальные установки важны как для руководства, так и для сотрудников. Конкретные персоналии в графике устанавливаются для *ключевых ролей*, но оценка кадровой потребности должна быть выполнена заранее и *по* другим ролям.

Составляя *график* в ходе предпроектной деятельности, *менеджер* не должен предполагать, что все занимаемые вакансии жестко фиксированы (сотрудник может получить более выгодное предложение, заболеть и т.д.). Уже *по* этой причине целесообразно, формируя *график привлечения сотрудников к проекту*, предварительно включать в него всех возможных кандидатов на роли. Это позволит выбирать, а впоследствии даже менять исполнителей ролей.

Следует отметить, что, набирая сотрудников на *ключевые роли*, *менеджер* очень часто попадает в ситуацию, благоприятную для проекта, когда привлекаемый кандидат указывает на другие возможные кандидатуры. Было бы неразумно игнорировать подобные предложения. Единственное ограничение, которое стоит устанавливать в таких случаях, — это требование предоставить *резюме*, работа с которым не должна отличаться от работы с *резюме* независимых кандидатов. Впрочем, это требование верно для каждого сотрудника вообще, вне зависимости от того, на какие роли он приглашается.

Перечень сведений *резюме* здесь не обсуждается, но в связи с подготовкой менеджера к началу проекта следует сказать, что из *резюме* должна быть прямо или косвенно извлечена *информация*:

* об уровне квалификации сотрудника как претендента на ту или иную роль;
* об условиях работы, которые можно предложить сотруднику, привлекая его к проекту (занятость: полная или частичная, требования к заработной плате и др.).

Если эту информацию получить не удается, то перед тем, как сделать конкретное предложение, *менеджер* должен провести *собеседование*, в процессе которого он корректирует свои предварительные оценки. Выставление априорных оценок может быть сделано на основании послужного списка сотрудника, опроса тех, с кем он работал и т.д. Важно подчеркнуть, что сведения из *резюме*, а также собираемые при опросах и путем *собеседований* чаще всего не носят абсолютный характер, а потому при *определении кадровых ресурсов проекта* *менеджер* должен провести нормирование имеющихся данных. Удобно выражать оценки в балльной системе.

Используя все возможные способы подбора кандидатов для участия в проекте (не путать с процедурой найма на работу, которая может для разных организаций быть различной), *менеджер* собирает *резюме* всех тех, кого он решил привлечь к сотрудничеству. Эта коллекция *резюме* структурирована: для каждого кандидата должно быть известно, какие роли в проекте он в принципе способен и согласен исполнять. Соответственно, *менеджер* в состоянии сделать первое распределение ролей между выделенными кандидатами и обозначить роли, не занятые никем. *График привлечения сотрудников* к проекту сделает это распределение привязанным ко времени, а *информация* о возможной занятости кандидата и уровне его соответствия каждой роли (квалификация сотрудника) позволит судить о потенциальной обеспеченности проекта кадровыми ресурсами.

Решение *задачи подбора кадров* для проекта зависит от условий, в которых действует *менеджер*. Ситуации могут быть следующие:

1. У менеджера есть коллектив потенциальных исполнителей, готовый приступить к работе над проектом.
2. Менеджерский коллектив потенциальных исполнителей недостаточен: среди членов команды нет сотрудников, которые обладают нужной квалификацией.
3. В поле зрения менеджера есть независимые потенциальные исполнители, из которых можно сформировать коллектив для работы над проектом.
4. Менеджеру приходится прибегать к найму рабочей силы со стороны.

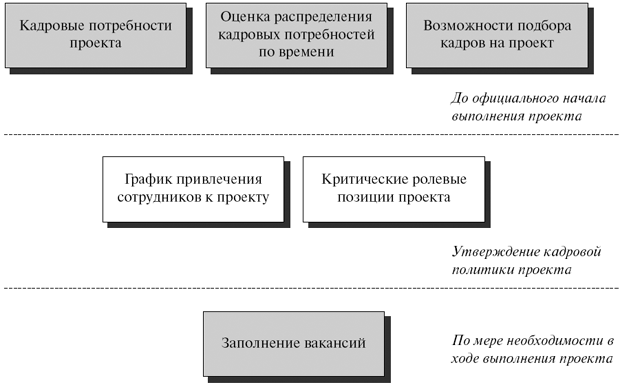
Причины, *по* которым складываются эти ситуации, здесь не рассматриваются. Они не являются принципиальными. Гораздо важнее рассмотреть складывающуюся структуру коллектива работников проекта. Наиболее существенной позицией в этой структуре оказывается ***лидер*** коллектива, т.е. человек, на которого с самого начала будут ориентироваться другие сотрудники. С менеджерской точки зрения, *лидер* — это тот человек, на которого можно и чаще всего стоит возложить техническое руководство командой проекта.

Но, как уже было сказано, *лидер* может выступать и как деструктивное звено коллектива. Если установки на проект, которые предлагает *менеджер*, вступают в противоречие с тем, что думает *по* этому поводу *лидер*, то в результате все указания менеджера будут восприниматься негативно. Особенно плохо это при решении вопросов о приеме на работу новых сотрудников. Ситуация еще более усугубляется, когда менеджеру не удается явно определить, кто из работников команды является *лидером*.

Уже из сказанного выше следует, что для *лидера* целесообразно определить положение такого сотрудника, который занимает какие-либо из *ключевых ролей* проекта. В этой позиции он сможет отвечать за организацию коллективной работы, за согласование мнений в коллективе, за общие мероприятия и т.д. Но в случае деструктивного *лидера* это неприемлемо, и наиболее правильным для менеджера будет сделать все возможное, чтобы его нейтрализовать. Не последнее *место* среди рекомендуемых действий занимает такое болезненное, но чаще всего необходимое мероприятие, как увольнение.

В ситуациях, когда используется сложившийся коллектив, неявно предполагается, что *менеджер*, набирая исполнителей, имеет дело с *лидером* коллектива, который задает требования к новым сотрудникам. Если же коллектив не сформирован, эти требования задаются самим менеджером. В таких случаях при наборе кадров менеджеру приходится решать задачу выделения одного из исполнителей в качестве *лидера* хотя бы на время.

Резюмируя *решение задачи определения кадровых ресурсов проекта*, следует указать на следующую схему (см. [рис. 3.2](https://intuit.ru/studies/courses/38/38/lecture/1120?page=2#image.3.2)).

[](https://intuit.ru/EDI/29_01_15_1/1422483486-25286/tutorial/105/objects/3/files/3-2.gif)

[увеличить изображение](https://intuit.ru/EDI/29_01_15_1/1422483486-25286/tutorial/105/objects/3/files/3-2.gif)  
**Рис. 3.2.**Решение задач определения кадровых ресурсов проекта

* До официального начала выполнения проекта менеджер должен уяснить, с одной стороны, кадровые потребности проекта и оценки их распределения по времени, а с другой — возможности *подбора кадров*, на которые он имеет право рассчитывать.
* Информация о кадровой потребности проекта используется для составления графика привлечения сотрудников к проекту. Целесообразно, чтобы менеджер разрабатывал две схемы *кадровой политики* и предложил два *графика привлечения сотрудников*, отражающие минимально необходимый и рациональный варианты обеспечения проекта.
* *Графики привлечения сотрудников к проекту* в совокупности с обобщающими характеристиками (критические ролевые позиции, интегральные показатели занятости и др.) предлагаются руководству компании для утверждения *кадровой политики* проекта. Предъявлять заказчику текущие сведения о *кадровой политике* не нужно. Единственное, что он должен знать (если пожелает), – это окончательную информацию (число сотрудников, привлекаемых к проекту, их квалификационное распределение, сроки и т.п.).
* После утверждения *кадровой политики* проекта менеджер начинает деятельность по ***заполнению вакансий*** ( приглашение ранее обозначенных кандидатов, определение *лидера*, уточнение текущих критических вакансий, возможно, прием на работу ). Если менеджеру удается подобрать *лидера* коллектива, то с этого момента деятельность по *заполнению вакансий* приобретает новый характер. Она распределяется между двумя персонами и в связи с этим требует координации.

Задача определения кадровых ресурсов проекта никогда не может быть решена окончательно. Каждый новый участник проекта, каждое увольнение, каждое перераспределение ролей нуждается в корректировке *кадровой политики*, что проявляется в исправлении *графика привлечения сотрудников*.

Полезно сопоставить представленную схему с тем, что обычно предлагается в качестве методов для работы с кадрами. В этом плане сегодня чаще всего говорят об организации стихийно складывающихся неформальных групп специалистов разного профиля. *По*-видимому, это связано с анализом формирования успешных коллективов, с одной стороны, а с другой — с разочарованием в рекомендациях, которые предлагались ранее (см., например, обсуждение этого вопроса у Брукса [[ 47 ]](https://intuit.ru/studies/courses/38/38/literature#literature.47)). В соответствии с такой точкой зрения строятся предложения модели *проектной группы* *MSF*, в которых делается попытка определить внешние требования, предъявляемые к группам. Постулат о неформальном образовании групп не позволяет говорить о внутренних требованиях, как-то регламентирующих этот процесс. И если следовать логике этих предложений, то *кадровая политика* менеджмента проекта сводится к выбору подходящих *проектных групп*. Когда это удается, есть довольно высокие шансы на успех. Однако, к сожалению, менеджеру чаще всего нужно действовать в иных условиях, в которых приходится формировать команду разработчиков. И тогда задача определения кадровых ресурсов проекта, подбора исполнителей становится одной из наиболее важных для проекта. Хочется надеяться, что представленные выше материалы помогут в ее решении.

- <https://timetta.com/ru/blog/kadrovoe-obespechenie-proekta>

- <https://spravochnick.ru/innovacionnyy_menedzhment/kadrovoe_obespechenie_innovacionnyh_proektov/>