34. Problemy zarządzania zespołem w przedsięwzięciu informatycznym

Zespół to grupa osób mająca wspólny cel. Cel ten powinien być dobrze określony oraz dostrzegany przez wszystkich członków zespołu. Aby zespół działał sprawnie wszyscy jego członkowie muszę mieć wolę współpracy i dobrze się komunikować. Podział zadań pomiędzy członków zespołu powinien być staranny i przemyślany. Dobry lider (manager/kierownik) w zespole jest warunkiem zmierzania zespołu w kierunku prawidłowej realizacji projektu. Ponadto dobry zespół powinien charakteryzować się poprawnymi relacjami międzyludzkimi – praca w pozytywnej atmosferze, otwartość, brak większych konfliktów. Poprawne relacje w zespole wpływają również na wewnętrzną motywację jego członków.

Wyróżnia się zespoły tradycyjne (pracujące w jednym pomieszczeniu/budynku, widzące się na co dzień) i wirtualne (pracujące zdalnie poprzez np. telepracę).

Każdy zespół (głównie tradycyjny) przechodzi określony cykl życia, na który składa się 5 etapów (w których mogą pojawić się problemy):

1. Budowa i integracja – zespół powstaje i integruje się. Faza ta musi skończyć się powodzeniem, aby poszczególne osoby stworzyły zespół sprawnie realizujący wspólny cel. Problemy, z którymi można się spotkać:

* Odpowiedni rozmiar zespołu w stosunku do realizowanego projektu.
* Dobór odpowiednich osób, tak, by podział ról i kompetencji w zespole był odpowiedni (każdy powinien być zadowolony ze swojej funkcji)
* Zróżnicowanie członków zespołu - pozwoli to na wzajemne uzupełnianie się ludzi i dochodzenie do twórczych rozwiązań.
* Dobranie odpowiednich osób ze względu na posiadaną wiedzę i umiejętności. Suma kompetencji wszystkich członków zespołu powinna przewyższać listę kompetencji, potrzebnych do wykonania zadania, jakie stoi przed zespołem.
* Przedstawienie członkom zespołu jasno sprecyzowanych celów, zarówno tych stojących przed każdym członkiem zespołu jak i przed całym zespołem.

1. Docieranie się - Na tym etapie ujawniają się pierwsze różnice w osobowościach i oczekiwaniach poszczególnych osób. Dochodzi zatem do fazy konfliktów. Manager zespołu powinien odpowiednio reagować. Być może okaże się konieczna wymiana niektórych członków zespołu, z którymi „po ludzku nie można się dogadać”. Jest to zupełnie normalne i manager zespołu nie powinien się tym zrażać. Jeśli manager prawidłowo przeprowadzi zespół przez te fazę, jego członkowie nauczą się akceptować i szanować wzajemne różnice.
2. Tworzenie synergii. Jest to najlepszy okres w życiu zespołu. Ludzie są zintegrowani i dotarci, zadania podzielone. Wszyscy dążą do wspólnego celu. Rola lidera na tym etapie polega na:

* wyznaczaniu celów całościowych i długofalowych, bez zbytniego ingerowania w planowanie zadań dla poszczególnych osób
* delegowaniu możliwie dużych uprawnień i okazywaniu zaufania
* odpowiednim motywowaniu jednostek, przeżywających okresowy spadek motywacji
* prowadzeniu indywidualnego coachingu dla osób, które go potrzebują
* monitorowaniu, kiedy pojawią się symptomy kolejnej fazy życia zespołu

1. Kryzys wieku średniego - Pojawiają się pierwsze oznaki zmęczenia i znudzenia, motywacja jest obniżona. Ludzie uważają, że nie rozwijają się, ponieważ od dłuższego czasu robią to samo. Rutyna powoduje z czasem pierwsze symptomy wypalenia i obniżoną jakość działania. Jeśli menedżer nie odpowie na kryzys wieku średniego, zespół wchodzi w fazę równi pochyłej. Rutyna pogłębia się, ludziom coraz mocniej dokucza wypalenie zawodowe i poczucie braku rozwoju. Pierwsze osoby opuszczają zespół, a czasem przeciwnie, dochodzi do wegetacji i "trzymania się stołków".
2. Odnowa i reintegracja lub równia pochyła. Odnowa i reintegracja jest prawidłową reakcją lidera zespołu na kryzys wieku średniego. Zadaniem lidera jest doprowadzenie ponownie do etapu synergii (np. przez: zmianę zakresu obowiązków, przedstawienie zespołowi nowych zadań, wprowadzenie nowej osoby do zespołu, awansowanie niektórych osób, zaangażowanie zespołu we wspólne planowanie, konsultowanie swoich decyzji z zespołem, szkolenia, wyjazdy integracyjne i motywacyjne). Jeżeli manager nie poradzi sobie odpowiednio z kryzysem wieku średniego to zespół wchodzi w etap równi pochyłej, który prowadzi do jego upadku.

Poza powyższymi do problemów w zarządzaniu zespołem zalicza się również wszystkie problemy psychologiczne członków zespołu. W zespole tradycyjnym w miarę łatwo jest wykryć brak motywacji, czy przepracowanie. W zespołach wirtualnych jest to o wiele trudniejsze. Pracownicy zespołów wirtualnych nie zawsze zaspokajają swoje potrzeby społeczne (spotkania z kolegami z miejsca pracy, wspólne rozmowy, żarty) co może spowodować zmniejszenie produktywności takich pracowników (pracownik smutny gorzej pracuje). Innym zagrożeniem jest fakt, że stresujące zadania mogą powodować wypełnienia przez pracę całego dnia pracownika co również powoduje spadek wydajności z powodu przepracowania. Dla managera dużym problemem okazuje się wykrycie tych symptomów i zapobiegnięcie ich skutkom. W zespole tradycyjnym natomiast większą rolę odgrywa stres – kontakty twarzą w twarz, tłumaczenie się przed kierownikiem. Dobry manager powinien umieć dozować poziom zestresowania w zespole tak aby zespół (czy jego poszczególni członkowie) zarówno nie byli zbyt zestresowani, jak i zbyt rozluźnieni.

Należy również zaznaczyć, że bardzo ważne są problemy związane z komunikacją zarówno w zespole tradycyjnym, jak i wirtualnym. Bez dobrej komunikacji mając do dyspozycji nawet najlepszych fachowców projekt może zakończyć się porażką.

Podsumowując.

Najważniejsze problemy zarządzania zespołem (z kontekstu managera):

* Odpowiedni rozmiar zespołu w stosunku do projektu
* Odpowiedni dobór osób
* Podział ról w zespole
* Jasne postawienie celów
* Rozwiązywanie konfliktów między osobami
* Pozostawianie dostatecznie dużej swobody członkom zespołu
* Odpowiednia motywacja
* Wykrycie „kryzysu wieku średniego” i zażegnanie go
* Wsparcie psychiczne – dobra atmosfera, mały stres,
* Zapewnienie dobrej komunikacji

Opracowanie z forum – kładzie nacisk na inne aspekty (według mnie niezbyt ściśle związane z pytaniem) – dołączam jakby ktoś chciał poczytać ;]

Rozwój informatyki skłania pracowników do specjalizacji w wąskiej dziedzinie, w której mogą ubiegać się o miano eksperta. Trudnym zadaniem jest stworzenie zespołu, zawierającego wszystkie ogniwa konieczne do podjęcia każdego wyzwania. Zasób wiedzy, umiejętności, jakie należy przyswoić w określonym czasie, jak również ją aktualizować, powoduje, że specjalizacja i podział kompetencji jest dominujący w organizacji, która wytwarza produkty informatyczne. Dostęp do ekspertów staje się coraz bardziej znaczący i niejednokrotnie decyduje o powodzeniu przedsięwzięcia. Nie zawsze jest to możliwe w danej firmie, często należy szukać na zewnątrz lub niektóre prace outsoursować. Zachodzi potrzeba budowy zespołów ściśle wyspecjalizowanych w dziedzinie problemów, z którymi konwencjonalne zespoły nie mogą wygrać. Czasy kiedy informatyk znał budowę komputera oraz 2 podstawowe języki programowania, np. asembler oraz Coboll i wystarczały mu do zajmowania właściwej pozycji w każdym projekcie należą do przeszłości. Ogromna liczba wykonywanych zadań w projekcie wymaga współpracy kilku, a niekiedy kilkudziesięciu osób, czyli wyspecjalizowanych zespołów oraz pracy grupowej (ang. collaboration).

Problemy zw. z zespołem

* Stworzenie zespołu i jego ewolucja (fazy: inicjacja, burza, normalizacja, zakończenie)
* Organizacja zespołu
* Organizacja komunikacji w zespole

Rodzaje zespołów projektowych

* zespół wytwarzania aplikacji
  + zależność od technologii,
  + znajomość narzędzi i technik wytwarzania oprogramowania,
  + role:
    - klient/zamawiający, kierownik,
    - kierownik techniczny,
    - analityk,
    - projektant,
    - implementator,
    - testujący,
    - dokumentujący,
    - administrator
* zespół identyfikacji i analizy potrzeb/wymagań
  + znajomość dziedziny 􀃙 znajomość metod informatycznych,
  + role:
    - analityk,
    - dokonujący interview,
    - protokołujący
* zespół serwisu
  + sprzętu informatycznego i infrastruktury,
  + oprogramowania systemowego,
  + oprogramowania użytkowego
* zespół utrzymania
  + funkcje:
    - obsługa,
    - usuwanie usterek,
    - rozwój,
    - dostosowanie do nowych potrzeb,
    - doradztwo,
  + role:
    - użytkownik,
    - operator,
    - inżynier systemów,
    - administrator bazy danych,
    - programista,
    - konfiguracji
* zespół wdrożeniowy
  + znajomość strategii wdrożenia,
  + zespół wytwarzający + przyszli użytkownicy.

Modele organizacyjne zespołów

Organizacja jest wskaźnikiem stopnia dojrzałości organizacji oraz jej podejścia do tego zagadnienia. Wyróżnia się następujące modele organizacyjne pracy zespołów:

* sieciowy (uczestnicy komunikują się każdy z każdym)
* gwiaździsty (charakteryzuje się silną, centralną pozycją lidera, który pośredniczy w wymianie wszystkich informacji między członkami zespołu)
* izomorficzny (oddaje strukturę projektu w strukturę zespołu)
* specjalizacyjny,
* nieegoistyczny,
* macierzowy
  + zadaniowy,
  + funkcjonalny.