***Люди. Работа в команде. Организация процесса, роли, инструменты, подходы. Как определиться с членами команды и как ее собирать?***

**1.Почему именно работа в команде?**

Командная работа имеет множество преимуществ:

* огромное разнообразие сложных вопросов может быть решено  
  путем объединения знаний и ресурсов;
* решение проблем требует большого разнообразия знаний, навыков  
  и опыта;
* этот подход повышает моральный дух и чувство сопричастности  
  путем участия в принятии решений;
* улучшение возможностей для создания связей между отделами и  
  функциями;
* рекомендации будут реализованы с большей вероятностью, если  
  они исходят от отдельных людей.

При правильном управлении и развитии, командная работа быстро и  
экономно улучшает процессы и результат путем свободного обмена идеями,  
информацией, знаниями и данными. Она является важным компонентом общей  
организации качества, укрепления доверия, улучшения коммуникации и развивает  
культуру взаимозависимости более, чем независимости.

**2. Роли в команде**

определил восемь ролей, которые, если все они присутствуют в команде, дают ей больше шансов на успех. Вот эти роли:

* Координатор
* Формирователь
* Специалист
* Оцениватель
* Исполнитель
* Мыслитель
* Коммуникатор
* Коллективист

Координатор группы уточняет цели, определяет повестку дня, определяет приоритеты, выделяет проблемы, подводит итоги, имеет решающее значение, но не доминирует в дискуссии.

Формирователь придает форму коллективным усилиям, глядя в суть дискуссии и практических соображений относительно целесообразности определенного проекта. Может давить на команду, но это дает некоторые результаты.

Мыслитель является источником оригинальных идей, пожеланий и предложений, которые, как правило, оригинальны и радикальны.

Оцениватель измеряет и беспристрастно анализирует, а с помощью объективности, останавливает команду и берет на себя обязательство по определению ошибочной задачи.

Исполнитель преобразует решения и стратегии в определенные и выполнимые задачи, логически рассматривая цели.

Коммуникатор выходит за пределы команды, принося идеи, информацию и события. Он продавец, дипломат, коммуникатор и исследователь.

Коллективист способствует сохранению целостности команды, предотвращает ее распад в случае давления либо стресса

Специалист имеет постоянное чувство сроков.

Все эти функции имеют значение и это упущение, когда какая-либо из них не представлена в команде: здесь нет звезд или статистов. Командную роль человека можно определить путем использования опросника Белбина.

**3. Роли в команде IT проекта**

* Заказчик – главный участник проекта, его будущий владелец или пользователь. Заказчик может быть юридическим лицом или физическим, может представлять одну организацию или несколько, объединивших свои капиталы для реализации проекта.
* Руководитель проекта. Выполняет координирующие функции между Заказчиком и проектной командой, отвечает за оперативное планирование в проекте и контролирует исполнение задач, отвечает за исполнения сроков проекта, определяет качество поставляемых заказчику артефактов.
* Системный аналитик. Отвечает за разработку требований к программному продукту, отслеживает изменение требований в течение всего ЖЦ проекта и оценивает их взаимовлияние. Отвечает за разработку части проектной документации, связанной с бизнес-анализом, с каталогом требований, сценариями использования и т.п.
* Системный архитектор. Отвечает за проектирование системы, координирует работы между разработчиками, выбирает платформу для реализации, языки программирования, библиотеки и компоненты.
* Разработчик. Выполняет разработку конкретных модулей или компонентов в соответствии с требованиями
* Ведущий тестировщик. Планирует тестирование в проекте, отвечает за выбор средств и методов тестирования (в том числе и автоматизированных), отвечает за разработку тестовых сценариев
* Тестировщик. Выполняет тестирование (ручное или автоматизированное) по тестовым сценариям.
* Технический писатель. Отвечает за разработку пользовательской и эксплуатационной документации.

На стадии внедрения к проекту подключается инженер по сопровождению, задачей которого будет на этапе гарантийной или платной поддержки 3ей линии отвечать на информационные запросы, разбирать инциденты и исправлять ошибки в системе (если такие будут выявлены).

**4.Формирование команды. Как собрать команду?**

Для формирования команды сначала нужно определиться, какие способности и качества людей нужны для решения тех или иных задач. Также нужно прикинуть насколько плотно люди будут заняты в проекте. Может быть так, что кто-то должен быть занят полный рабочий день, а какие-то функции (например, бухгалтер в небольшом проекте) не требуют такой нагрузки. Таким образом, можно определить, какие позиции требуют привлечения человека на полную занятость, а какие – предполагают возможное совместительство, ведь не всегда необходимые вам люди в нужный момент оказываются без работы и готовы уделять вашему проекту весь свой рабочий день. Для подбора необходимых вам членов команды можно в качестве инструмента воспользоваться следующей таблицей.

Сначала нужно рассчитать, сколько людей вам нужно для работы и их функции (должность), потом сформулировать требования, исходя из специфики проекта. Требования не должны носить абстрактный характер, например, «высшее образование, владение компьютером». Нужно предельно конкретно для себя, прежде всего, уяснить, что требуется от членов команды: умение составлять договора подряда, знание предпринимательского права, основ земельного законодательства, опыт ведения переговоров с подрядчиками и поставщиками, навыки использования определенных компьютерных программ, скажем, «1С Бухгалтерия», Excel и т.п. Можно оговорить наличие личного автотранспорта либо умение водить машину. Иногда важными оказываются и некоторые психологические характеристики: умение быстро и самостоятельно принимать решения в критических ситуациях, коммуникабельность, все это тоже можно указать в требованиях.

И, наконец, последний столбец – условия совместительства, здесь мы отмечаем, нужен ли нам человек на полный рабочий день либо мы можем принять его на основе совместительства. Этот момент становится важным, когда вы планируете рабочее время членов команды. Необходимо, чтобы человек, который является совместителем у вас в проекте, знал, в какое время он будет занят в работе над проектом, а какое он может посвятить основному месту работу.  При ненормированном рабочем дне он может сказать, в какие дни он занят, и отрывать его от работы категорически нельзя, а в какие он менее загружен и может отдать свое время проекту. С учетом этого нужно будет планировать его рабочее время. Если работа, к примеру, бухгалтера в небольшом проекте не требует ежедневной восьмичасовой работы, то лучше привлечь совместителя. Плюсом здесь окажется и экономия на заработной плате.

Таблица 11. Команда проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Должность в проекте | Требования (знания умения, навыки, опыт) | совместительство |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |

Смысл командной работы по  реализации проекта заключается в возможности синергетического эффекта от объединения групповых усилий. Такая кооперация значительно эффективнее, чем конкуренция.

Необходимо подобрать команду таким образом, чтобы были обеспечены:

* соответствие количественного и качественного состава команды целям и требованиям проекта
* эффективную групповую работу по управлению проектом
* психологическую совместимость членов команды и создание стимулирующей внутрипроектной культуры
* эффективное внутригрупповое общение и выработку оптимальных групповых решений

Можно выделить пять характеристик эффективной проектной группы:

* высокие результаты в работе;
* высокая удовлетворенность членов группы работой и принадлежностью к группе;
* большое количество предлагаемых решений и идей;
* большое количество решенных проблем;
* положительный эмоциональный опыт.

В профессиональном отношении эффективность команды – это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива, творческий подход к решению задач. Но не менее важен и социально-психологический климат в команде. Важнейшие составляющие благоприятного социально-психологического климата:

* наряду с формальной системой отношений в команде развита и неформальная;
* задача вполне понятна и принимается;
* члены команды прислушиваются друг к другу;
* все члены команды участвуют в осуждении задач;
* члены команда выражают не только свои мысли и чувства;
* существующие конфликты и разногласия концентрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
* решение группы основывается на осознанном согласии, а не голосовании большинства.

Если эти составляющие присутствуют, то климат в команде благоприятный. В таких условиях команда не только высоко ориентирована на достижение цели проекта и успешно справляется с поставленными задачами, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

5.   Методы работы в команде. Подходы и инструменты.

6.   Интервью

7.   Опросники

8.   Мозговые штурмы (в различных вариациях)

9.   Прототипирование

Интервью – является одним из самых надежных методов, он же – самый трудозатратный. Непосредственное общение позволяет собрать наиболее полную и достоверную информацию, а также установить конструктивный рабочий контакт с собеседником. Главный минус – трудозатраты (вам придется тратить свое и чужое время в больших количествах). Кроме того – с некоторыми заинтересованными лицами общение может оказаться невозможным по причине их «статусности» (так, не всегда возможно уговорить топ-менеджмент компании-заказчика уделить вам часок-другой на очной встрече, даже если это в интересах проекта).

Опросники – это хороший способ быстро собрать информацию с множества людей (к тому же предоставив им вводить информацию в удобное для них время). Увы, у метода масса недостатков, главные из которых: «однобокость» собранной информации, высокая вероятность формального подхода к заполнению анкет (по принципу «чтобы отстали»).

Мозговой штурм – весьма условно можно назвать «коллективным интервью». Проведенный по определенным правилам, мозговой штурм может оказаться крайне эффективным. Однако помните, что некоторым людям трудно общаться даже в небольших коллективах – чтобы они не «отмалчивались» и не стеснялись в высказываниях, развивайте навыки ведения подобных мероприятий.

Прототипирование – это прекрасный способ собрать или уточнить требования. Под прототипом мы можем понимать любой понятный вашему собеседнику образ продукта (будь то картинка, макет или какой-либо аналог). Прототипирование удобно сочетать с другими техниками (например, интервью); главное не ограничиваться только им, дабы не упустить существенные моменты, не реализованные в прототипе, но важные для продукта.