

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta informatiky a statistiky



Semestrální práce

**The top 5 problems with distributed teams
and how to solve them**

Vypracovali: Bc. Martin Klimeš, Bc. Ondřej Balhar, Bc. Petr Smrčina
Předmět: 4IT421 – Zlepšování procesů budování IS
Semestr: LS 2016/2017

Titulní tabulka

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	LS 2016/2017
Autoři – jméno, příjmení, xname	Martin Klimeš, xklim24 Ondřej Balhar, xbalo04 Petr Smrčina, xsmrp04
Téma	The Top 5 Problems with Distributed Teams and How to Solve Them
Datum odevzdání	14.5.2017

Abstrakt

Tato semestrální práce se zabývá distribuovanými týmy, které jsou součástí trendů moderních agilních metodik. Cílem této semestrální práce je odhalit pět hlavních problémů distribuovaných týmu. Tyto problémy potom charakterizovat a určit způsob, jakým je vyřešit. Práce se rozděluje na několik částí. V první části práce popisuje, co to vlastně distribuované týmy jsou, jaké mají vlastnosti a výhody. V druhé části práce definuje pět nejhlavnějších problémů, se kterými se mohou distribuované týmy setkat a tyto problémy jsou zde důkladně vysvětleny. Ve třetí části práce jsou rozebrány problémy distribuovaných týmu, které zmiňuje kapitola předchozí z pohledu toho, jak je správně vyřešit nebo jim dokonce předcházet. Závěrečná část práce stručně shrnuje celou práci a vyhodnocuje dosažení cíle práce.

Klíčová slova

distributed, týmy, problémy, agile, software, top5, cross-functional, trendy, co-located, dispersed, silo

Obsah

1	Úvod	4
2	Co jsou to distribuované týmy?	5
2.1	Výhody distribuovaných týmů	7
3	Definice pěti hlavních problémů	8
3.1	My proti nim	9
3.2	Předávání vědomostí	9
3.3	Rozdílné kultury	10
3.4	Nedostatečná komunikace	11
3.5	Černá schránka	11
4	Možnosti řešení zjištěných problémů	12
5	Závěr	14
6	Seznam použité literatury	15

1 Úvod

Trendem dnešní doby je umožnit zaměstnancům pracovat odkudkoliv, kdykoliv a s kýmkoliv. Zatímco v minulých letech byl trend vývojových společností spíše shlukovat celý tým na jednom místě, stavět kanceláře v centrech měst a vše zakládat na osobní komunikaci, tak se dnes tento trend zcela obrací.

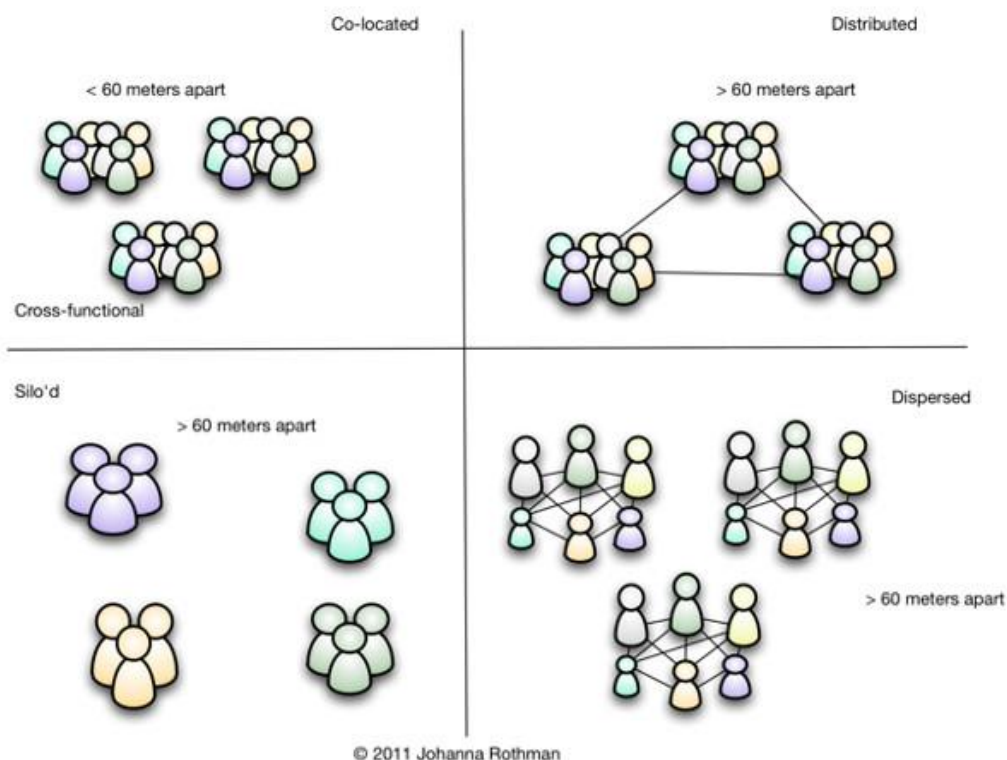
Původní koncept se postupně celý změnil a nyní většina společností jde cestou distribuovaných týmů. Zaměstnavatelé a vedoucí projektů se tím snaží docílit vyšší produktivnosti a kvality výsledného produktu. Distribuované týmy jsou tedy jedním z několika trendů agilních vývojových metodik. V dnešní době se distribuované týmy stávají normou pro společnosti a zaměstnanci je někdy dokonce vyžadují. Velké vývojové společnosti jsou velmi často globální, proto jsou pro ně distribuované týmy jedinou cestou k vysoce výkonným týmům a hlavně kvalitní odvedené práci. Funkčnost a komunikaci mezi členy takových týmu zajišťují moderní technologie, které zaměstnancům umožňují pracovat z domova nebo libovolného místa na světě.

Distribuované týmy ovšem nepřinášejí jen výhody. Na cestě za dokonalým distribuovaným týmem je spousta překážek a problémů, které je třeba vyřešit. Z tohoto důvodu považujeme za důležité se v této práci zabývat problematikou distribuovaných týmů. Cílem této práce je tedy odhalit pět nejhlavnějších problémů distribuovaných týmu a také zjistit, jak je správně vyřešit nebo jim dokonce předcházet. Cíle bude dosaženo na základě analýzy odborných článků, odborné literatury a osobních pracovních zkušeností autorů.

2 Co jsou to distribuované týmy?

Nejdříve než se pustíme k samotné definici, co to vlastně distribuované týmy jsou, tak se podíváme s jakými všemi druhy týmů se vůbec můžeme setkat. Obecně existuje velké množství definic druhů týmů a poměrně velké množství definic se rozchází nebo při nejmenším používá jiné názvy.

Za nejpřesnější se dá považovat rozdělení od paní Johanny Rothmanové. Ta používá zásadní členění druhů a to podle toho, zda jsou týmy takzvaně „cross-functional“ nebo nejsou. Cross-functional znamená, že jeden tým obsahuje několik odborníků z různých oblastí (tedy s jinými dovednostmi). Mezi tento druh týmů se řadí distribuované týmy a lokální týmy. Naopak týmy, které nejsou složeny ze členů s odlišnými dovednostmi jsou rozptýlené týmy a silo týmy. (Rothman, 2011)



Obrázek 1 – Druhy týmů (Rothman, 2011)

Distribuované týmy lze jednoduše definovat za pomoci toho, že se jedná o týmy lidí, kteří nesedí ve stejné budově. Dokonce to znamená, že se nejedná ani o lidi v jiném patře budovy. Obecná definice hovoří o vzdálenosti minimálně 60 metrů mezi týmy. Členové týmu tedy mohou sedět v jiné kanceláři na druhé straně světa a nebo také doma na pohovce (ovšem pořád jsou přidruženy k týmu v daném místě). Komunikace v takovém týmu probíhá za pomoci internetu a telefonu. Lze pořádat občasná meetingy, které ovšem trvají výrazně kratší dobu než u lokálních týmů.

Lokální týmy jsou opakem distribuovaných týmů. V lokálním týmu se musí členové nacházet maximálně 60 metrů od sebe. To znamená, že mohou sedět v jiném patře budovy, ale nemohou pracovat například z domova. Komunikace mezi členy v lokálním týmu probíhá nejčastěji za pomoci různých meetingů nebo běžné osobní komunikace. Tento druh týmů býval v posledních letech nejčastější, ovšem nyní ho postupně nahrazují modernější distribuované týmy.

Silo týmy jsou týmy, které se skládají ze členů, kteří mají všichni stejné dovednosti. Jednotlivé týmy se musí nacházet minimálně 60 metrů od sebe. Tyto týmy jsou známé pro svou neoblíbenost mezi společnostmi, protože způsobují rozepře ve firemní kultuře a mají negativní dopady na rychlost a výsledky vývoje. Důvod je k tomu velmi jednoduchý, pokud totiž utvoříme tým plný pouze programátorů, tak se začne stranit ostatním týmům a přestane chtít sdílet informace.

Rozptýlené týmy jsou již velmi dobře definované za pomoci svého názvu. Jedná se o týmy, kde jsou členové kompletně geograficky rozptýlení po celém světě. Platí zde tedy samozřejmě pravidlo, že vzdálenost musí být minimálně 60 metrů. Tento druh týmů má velké nevýhody ve snížené efektivitě práce z důvodů časových rozdílů, velkých kulturních rozdílů a podobně. Spoustu času se také stráví komunikací mezi všemi členy, protože nikdo není přidružen k týmu v jednom místě, kde by bylo možné se sejít. Komunikace probíhá výhradně za pomoci internetu (Skype, Google Hangouts).

2.1 Výhody distribuovaných týmů

Distribuované týmy oplývají několika poměrně zásadními výhodami. Jako první bychom měli zmínit to, že není nutné dojíždět dlouhé hodiny a kilometry do sídla společnosti. Místo toho mají týmy pracoviště strategicky umístěné a mimo to mají také možnost pracovat z libovolného místa. Celý tým má pouze několik členů, takže jako výhoda je také považována práce v menším kolektivu, který umožňuje rychlejší komunikaci v pracovních záležitostech a také rychlejší budování osobních vztahů. V jiném případě by člověk přišel do kontaktu se stovkami nebo tisíci zaměstnanců, jako tomu je například ve velkých korporátech.

Pracovní dobu si mohou zaměstnanci také stanovit na základě toho, kdy jim to vyhovuje a kdy mají svůj nejproduktivnější čas. Společnosti, které využívají distribuované týmy totiž neuznávají korelaci mezi časem a výsledky. To znamená, že neplatí pravidlo, které říká, že čím delší doba práce, tím více práce je hotovo. V distribuovaných týmech se tedy stejné množství práce zvládá rychleji díky využití svobody zvolit si pracovní dobu. Ve výsledku z toho tedy těží zaměstnanci i jejich zaměstnavatelé. (Bajtoš, 2013)

Další výhoda spočívá v tom, že komunikace přes internet, která se využívá v distribuovaných týmech nejvíce, je asynchronní druh komunikace. Tím je myšleno, že nejdříve se odešle email a potom se čeká na odpověď. Neznamená to, že musíme ihned odpovídat jako při osobním rozhovoru. Díky této skutečnosti není nikdo během své práce vyrušován neustálým klepáním a dotazováním kolegů, odpovědi na komunikaci si vyřídí až ve stanoveném čase. Tím je opět docíleno vyšší efektivity práce. Jako poslední výhoda práce v distribuovaných týmech je možnost pracovat na libovolném místě. Jediná podmínka je kvalitní internetové připojení. Toto je opět výhoda i pro zaměstnavatele, protože mu to umožňuje, aby se nevázal na okolí sídla své firmy, ale hledal špičky v oboru po celém světě. (Bajtoš, 2013)

Pokud bychom měli shrnout výhody práce v distribuovaném týmu, tak je to jednoznačně moderní pojetí způsobu práce, které preferuje svobodu a čistou efektivitu. Zajímavé je, že to není ovšem na úkor odvedené práce a zaměstnavatele, ale tento způsob práce díky podpoře agilních metodik dává lepší výsledky než běžné lokální týmy. Zásadní podmínkou pro kladné výsledky je ovšem správné řízení takového týmu, které nepatří mezi nejjednodušší.

3 Definice pěti hlavních problémů

V této kapitole se bude rozebírat pět nejhlavnějších problémů souvisejících s distribuovanými týmy. Přestože existuje řada dalších možných problémů, představuje těchto pět určitý základ, které nastávají často a vedou k problémům, které se musí řešit a se kterými jsou spjaty jiné překážky, znesnadňující efektivní práci v distribuovaných týmech. Zde jsou krátká vysvětlení popisující pět hlavních problémů:

My proti nim - mentalita lidí rozdělující na sociální skupiny: inskupiny do kterých patříme a s kterými se ztotožňujeme a outskupiny do kterých nepatříme a neztotožňujeme se. V distribuovaných týmech mohou se takové skupiny vytvořit na základě kultury, geografické polohy nebo oddělení zaměstnanců. Lidé pak lépe ve skupinách spolupracují, ale také mohou mít negativní přístup k ostatním, z jejich pohledu konkurenčním, skupinám.

Předávání vědomostí - problém s předáváním vědomostí je v distribuovaných týmech ještě častější než v běžných více centralizovaných týmech. Obzvláště z důvodu geografického rozdělení a rozdílných časových pásem členů týmu, je získávání takových informací časově a komunikačně náročnější. Členové týmu by měli mít přístup k nezbytným informacím o produktu. Dokumentace, plán, a vize produktu jsou důležitými součástmi k řízení vývoje a práce na produktu. Klíčovým prvkem proto je komunikace s product owner a zpětná vazba zákazníků.

Kulturní rozdíly - v distribuovaných týmech se často potkávají lidé z jiných kultur. Odlišné kultury přinášejí sebou jiné hodnoty, jiné myšlení a jinou pracovní morálku. Dochází pak k střetu kultur, kde lidé například z Asie, Evropy a Ameriky mají jiná očekávání od svých pracovních kolegů a to vede k frustraci a problémům v týmech.

Nedostatečná komunikace - komunikace s lidmi z různých koutů světa je v dnešní době už mnohem pohodlnější a více efektivní, ale stále existují problémy, se kterými se lidé potýkají. Odlišná časová pásma a cizí řeč členů týmů způsobují, že komunikace není tak plynulá a je třeba ji věnovat více pozornosti, než když lidé sedí spolu v kanceláři.

Černá schránka - popis zejména týmů, na které nahlížíme jako na černou skříňku. Neznáme a v horším případě nás ani nezajímá postupy a procesy ve vzdálených týmech. Požaduje se pouze výstup na základě zaslání požadavku. V případě problémů v takové “černé skřínce”, je mnohem obtížnější zjistit příčinu a přijít se správným řešením.

3.1 My proti nim

Velmi závažný problém. Většinu tak nějak bublá pod povrchem a roste každým dnem, aniž by si toho byl kdokoliv vědom. Nezáleží na politice společnosti, lidé mají tendence sdružovat se dohromady a stát za lidmi, které potkávají, dobře je znají a váží si jich. Nakonec se z nich velmi často stávají dobří přátelé. Tato kategorie, lidé, které denno denně potkáváme, vážíme si jich a kamarádíme s nimi, to jsme „my“.

A lidé, kteří pracují pro společnost z druhého konce světa, které nepotkáváme na denní bázi, nechodíme s nimi na obědy a na kafe, jsou od nás tak nějak odcizení, kolikrát je až považujeme za divné. Přestože, kdyby je člověk pravidelně potkával, kamarádil s nimi, obědval s nimi, tak by o nich takto určitě nesmýšlel. Pořádně je neznáme a ani nemáme šanci se s nimi doopravdy spřátelit. Tito lidé jsou pro nás „oni“.

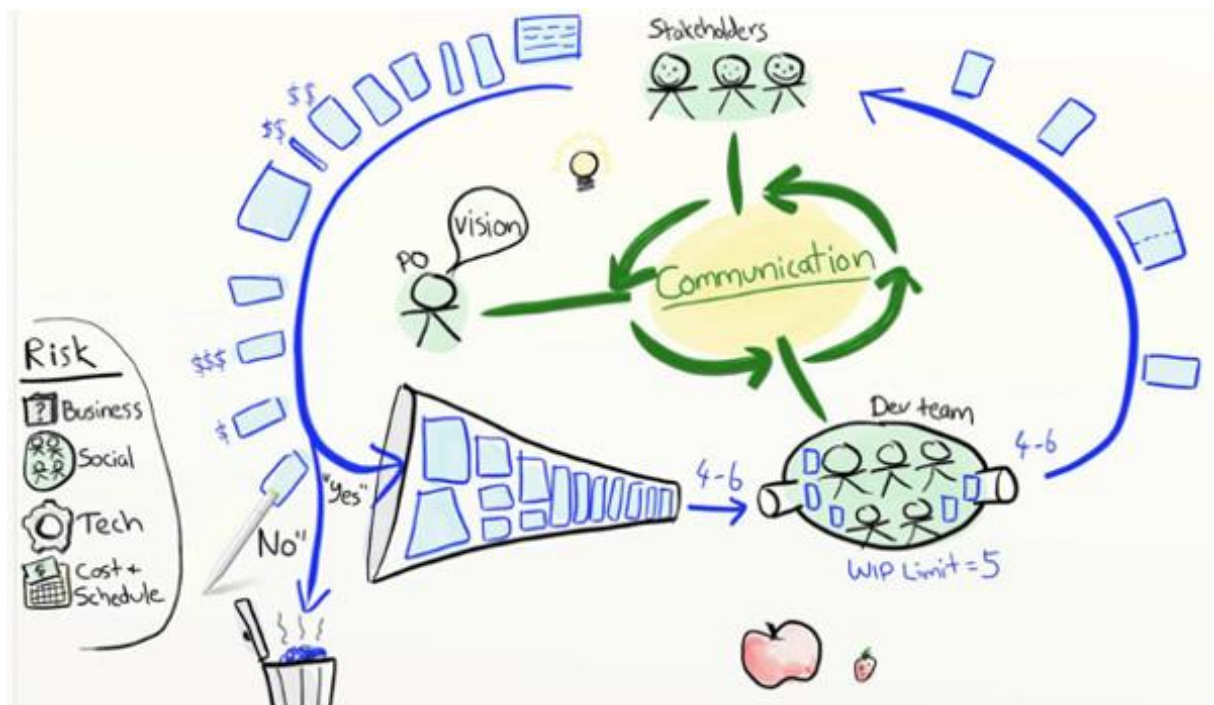
Problémem je, že tento stav a rozkol se s ubíhajícím časem většinou zhoršuje. Když se cokoli pokazí, obě strany se začnou navzájem obviňovat a hledat viníka. Většinou právě tu druhou stranu. A lidé jsou frustrováni tím, že se druhá strana nechová tak, jak by oni chtěli.

(Messer, 2016)

3.2 Předávání vědomostí

Dokonce týmy, které spolu spolupracují již mnoho let, a dá se o nich říct, že jsou velmi dobře sešrané, čelí různým dalším výzvám. Ve spoustě případů vývojářský tým pracuje vzdáleně, mimo dosah product ownera, nebo product manažera. Jsou příliš daleko od uživatelů softwaru, pro které danou věc vyvíjejí. Dokonce někdy ani nemají povědomí o tom, co a pro jaký účel vlastně vyvíjejí, což není příliš lichotivý stav.

Klíčovou osobou, která má dát vše do pořádku je tedy vlastník produktu. Komunikuje s uživateli a rozumí všemu okolo produktu. Na co je potřeba se zaměřit, co se musí zlepšit, nebo naopak co není až tolik důležité. Bohužel je často kvůli té potřebě vědět o produktu vše, tou nejvytíženější a nejpřetěžovanější osobou v celé společnosti. Je pořád v terénu a snaží se předat na různých meetingách potřebné informace a znalosti ostatním lidem. (Messer, 2016)



Obrázek 2 – Předávání vědomostí (Messer, 2016)

3.3 Rozdílné kultury

Když jsou lidé, se kterými na denní bázi vzdáleně spolupracujeme z jiných, nám velice odlišných kultur, může se vše velmi rychle zvrtnout. Lidé mají přirozenou vlastnost svalovat věci, které nešly podle, různé chyby v komunikaci, zpoždění a zkrátka všechny problémy, které se vůbec mohou vyskytnout právě na kulturní rozdíly a na lidi, které ona druhá kultura ovlivňovala. Nerozumíme tomu, jak lidé z jiných kultur přemýšlejí a jaké jsou hlavní pohnutky, které ovlivňují jejich chování. A když nerozumíme a nechápeme lidi, se kterými máme spolupracovat, je spolupráce velmi těžká a často nepřináší kýžené výsledky.

(Messer, 2016)

3.4 Nedostatečná komunikace

Když je tým umístěn na jednom místě, je přirozené, že spolu členové týmu mezi sebou mluví. Potkávají se při obědech, pijí spolu kafe, setkávají se na meetingách, občas spolu chatují po internetu, nebo si i volají. Ale když je tým rozdělen a rozmístěn po celém světě, tak se toto téměř nikdy neděje. I obyčejný chat je často opomíjen a zcela vynecháván. Hlavním problémem je, že distribuované týmy spolu potřebují komunikovat mnohem více, než obyčejné týmy a v žádném případě méně, jak se často děje. Jediným řešením, jak překonat problémy číslo jedna, dva a tři je semknout se k sobě a komunikovat mnohem více. Je tedy nezbytné najít další způsoby jak mezi sebou komunikovat a tyto způsoby na pravidelné bázi využívat. (Messer, 2016)

3.5 Černá schránka

Členové vzdálených týmů jsou v jiných částech světa a my nemáme moc šancí, jak zjistit, co dělají. Často ani nelze zjistit, kdo na projektu pracuje a jak mu práce jde. A vedení někdy tyto věci ani vědět nechce. Vzdálený tým je pro něj takovou černou schránkou, kam zašlou nějaký požadavek a pouze očekávají, že bude zpracován a bude vytvořen odpovídající a kvalitní výstup.

Když je tým na jednom místě, jsou dostupné téměř všechny informace o projektu, i o tom, jak si jednotliví lidé vedou. Vedení může do projektu zasáhnout a často specifikovat různé požadavky. Když se ale pracuje se vzdálenými týmy, očekává se, že ta druhá vzdálená strana (oni), na všechny věci přijdou sami a nijak jim tím práci neulehčujeme.

Aby nedocházelo k černým schránkám, je zapotřebí využívat agilnějších přístupů. I ostatní vzdálení členové týmu, kteří pracují například z jiných zemí, musí být do týmu začleněni a to po všech stránkách, jinak tým nebude nikdy fungovat perfektně. Musí se vědět, jak každý člen týmu, přestože je na druhé straně planety a například vyznává jiné náboženství než my, přispívá k řešení úkolů a různých problémů. Černou schránku je tedy nutné otevřít a poznat. (Messer, 2016)

4 Možnosti řešení zjištěných problémů

Zmíněné problémy jsou především o komunikaci, postojích, hodnotách a přesvědčeních členů týmu. Abychom je mohli řešit, musíme se zaměřit na budování týmového ducha. Je při tom také důležité být si vědom kulturních rozdílů a jejich vlivu na týmovou jednotu.

Pro řešení kulturních rozdílů je dobré si udělat přehled postojů, problémů a názorů všech členů týmu, aby se našly hlavní neshody a oblasti ve kterých může dojít k problémům způsobených odlišnými kulturními hodnotami. Je pak možné se zaměřit na hlavní 3 až 5 problémů a organizovat práci tak, abychom se jim vyhnuli.

Týmový duch je klíčovou součástí efektivní práce distribuovaných týmů. Je proto důležité stanovit si společnou vizi a cíl, pro které se mohou všichni nadchnout. Dobré je zjistit jednotlivé motivátory členů týmu, tedy hodnoty, které jsou pro ně důležité. Pochopíme pak, jaké hodnoty jsou důležité pro tým jako celek a lze tak motivovat tým společnou vizí.

Další důležitou a často opomíjenou součástí budování týmu a týmového ducha je retrospektiva. Tým se ohlédne za posledními x týdny a identifikuje problémy na které narazil, věci, které by mohl vylepšit. Jednotliví členové týmu vyjádří jak to vidí oni, co se jim líbí a v čem chtějí pokračovat a naopak co se jim nelíbí a chtěli by změnit. Důležitým faktorem je, aby tento proces byl anonymní, což umožní lidem poskytnout upřímnou zpětnou vazbu a také překonat kulturní mezeru. Tým začne přemýšlet o věcech jinak, jednotliví členové budou mít pocit, že má smysl promluvit a zapojit se. Přestanou být pasivními členy čekajícími na úkoly.

U předávání vědomostí je cílem zajistit všem členům týmu přístup k nezbytným informacím o produktu. To zahrnuje komunikaci s product ownerem, zpětnou vazbu od uživatelů a detailní informace o produktu (dokumentace, plán, vize). Online wiki stránka o produktu může poskytovat tyto informace a lze ji také obohatit například o videa rozhovorů product ownera s uživateli. Distribuované týmy, na rozdíl od ostatních druhů, se musejí více zaměřit na předávání informací, plánování meetingů a aktivní účast product ownera. V distribuovaných týmech mohou nastat komunikační problémy. Lze jim předcházet stanovením komunikačního rytmu. Pravidelné meetingy jsou klíčovou a nedílnou součástí efektivního chodu distribuovaných týmů. Pokud je třeba minimalizovat počet meetingů, lze

vynechat všechny kromě 2 hlavních: denní meetingy a retrospektiva. Denní meeting slouží k srovnání se s prací všech členů a šance k odstranění případných překážek. Tým se musí řídit stále stejným směrem a denní meetingy pomáhají udržet správný kurz. Retrospektiva slouží jako platforma k vylepšení průběžné práce týmů. Je to příležitost vyjádřit naše obavy o projektu, týmu nebo způsobu spolupráce. Umožňuje nám také se zlepšovat krok za krokem a časem tak vytvářet silnější tým. Aby meetingy probíhaly v pořádku, je dobré vybrat “zprostředkovatele meetingu”. Někoho kdo bude meeting řídit, bude udržovat téma konverzace a zamezí zdlouhavým monologům. Dobrým nápadem je pak střídat členy týmu v této roli, aby každý měl stejnou šanci řídit konverzaci a vyjádřit svůj názor. (Messer,2016)

5 Závěr

Ačkoli je mnoho způsobů jak řešit těchto 5 problémů, dobrým začátkem je rozhodně zaměřit se na kvalitní komunikaci, efektivní předávání vědomostí a budování zdravého týmového ducha. Jsou to základy, které umožňují budovat funkční distribuovaný tým. Vytvořením pozitivního týmového ducha a uvědoměním si kulturních rozdílů se vyhneme pasti “my proti nim” a minimalizujeme dopady kulturních rozdílů mezi členy týmu. Využitím nástrojů k sdílení vědomostí o produktu nebo projektu na kterém se pracuje, pomáhá členům týmu pochopit na čem pracují a význam jejich přínosů. Pravidelná komunikace sladuje všechny členy týmu a předchází některým nepochopením. A retrospektiva zlepšuje práci a spolupráci týmu a také pomáhá otevřít černou schránku.

Cílem naší seminární práce bylo důkladně nastudovat problematiku distribuovaných týmů. Jednalo se o poměrně jasné téma, na které ale existuje spousta rozdílných názorů a teorií. Hledali jsme výhody, nevýhody a největší problémy distribuovaných týmů. Cíle jsme nakonec splnili a výhody, nevýhody i problémy distribuovaných týmů jsme odhalili.

6 Seznam použité literatury

1. MESSER, Hugo, 2016. The Top 5 Problems with Distributed Teams and How to Solve Them. *InfoQ*. [online]. [cit. 2017-05-11]. Dostupné z: https://www.infoq.com/articles/top5-problems-distributed?utm_source=infoqWeeklyNewsletter&utm_medium=WeeklyNL_Editorial_Content_culture-methods&utm_campaign=09202016news
2. ROTHMAN, Johanna, 2011. Economics, Models, and Money. *Rothman consulting group, inc.* [online]. [cit. 2017-05-11]. Dostupné z: <https://www.jrothman.com/mpd/agile/2011/10/economics-models-and-money/>
3. BAJTOŠ, Miroslav, 2013. Lokální vs. distribuovaný tým. *DevBlog*. [online]. [cit. 2017-05-11]. Dostupné z: <http://devblog.cz/2013/02/lokalni-vs-distribuovany-tym/>