

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2017/2018
Autoři	Dominika Dlauhá Jan Marek Slabihoud Karel Stejskal
Téma	How to Communicate Better in Distributed Teams
Datum odevzdání	17.12.2017

ABSTRAKT

Práce se zabývá problematikou komunikace v distribuovaných týmech. Jejím cílem je zmínit problémy, které jsou spojeny se vzdálenou týmovou komunikací, představit vybrané dostupné nástroje a praktiky pro podporu komunikace v rámci těchto týmů. V jednotlivých kapitolách práce jsou nejdříve popsány problémy, které se pojí s komunikací v distribuovaném týmu. Dále jsou v souvislosti s nimi zmíněny praktiky, které se zmíněné problémy snaží řešit. V poslední části je pozornost věnována vybraným softwarovým nástrojům, které mohou být za účelem zlepšení komunikace v distribuovaném týmu použity.

KLÍČOVÁ SLOVA

distribuovaný tým, komunikace, problémy, nástroje, praktiky

OBSAH

Abstrakt.....	1
Klíčová slova	1
1. Úvod.....	4
2. Rozdíly a problémy v komunikaci distribuovaných týmů	5
2.1. Osobní komunikace.....	5
2.2. Synchronní a asynchronní komunikace.....	6
2.3. Časová pásma a pracovní doba	6
2.4. Sdílení dokumentů a informací	7
2.5. Kulturní rozdíly	7
2.6. Jazyková bariéra	8
3. Praktiky pro zlepšení vzdálené týmové komunikace.....	8
3.1. Základní principy komunikace	8
3.1.1. Důvěra mezi členy týmu	9
3.1.2. Pochopení v komunikaci	9
3.2. Praktiky pro komunikaci vzdálených týmů v počáteční fázi spolupráce.....	9
3.2.1. Přítomnost hlavních zainteresovaných osob	9
3.2.2. Osobní setkávání.....	10
3.2.3. Určení vztahů	10
3.3. Praktiky pro udržení dobrých vztahů ve vzdálených týmech.....	10
3.3.1. Výměnné pobyty členů týmu a překonání kulturní propasti.....	10
3.3.2. Rozložení tíhy časového posunu.....	11
3.4. Praktiky pro udržení dobré komunikace ve vzdálených týmech	11

3.4.1.	Pravidlo 30 sekund.....	11
3.4.2.	Nalezení společného jazyka	11
3.4.3.	Pravidelná komunikace.....	12
3.5.	Volnost pro komunikaci ve vzdálených týmech.....	12
3.5.1.	Zpětná vazba	12
3.5.2.	Nepotlačovat individualitu.....	12
3.5.3.	Volba nástrojů pro komunikaci.....	13
4.	Nástroje pro podporu vzdálené komunikace	13
4.1.	Základní nástroje pro podporu komunikace	13
4.1.1.	Email.....	13
4.1.2.	Newsletters	14
4.1.3.	Intranet	14
4.2.	Nástroje pro videokonference	14
4.2.1.	Skype	14
4.3.	Příklady nástrojů pro podporu týmové komunikace	15
4.3.1.	Slack	15
4.3.2.	Trello	15
4.3.3.	TeamViewer	16
4.3.4.	Twitter.....	16
5.	Závěr	17
	Zdroje	18

1. ÚVOD

Tématem této seminární práce je zlepšování komunikace v distribuovaných týmech, přičemž jsou zde uváděny obecně platné principy pro jakoukoliv práci v distribuovaném týmu a také konkrétní využití pro agilní vývojářské distribuované týmy.

Zlepšováním komunikace v distribuovaných týmech je důležité se zabývat, protože distribuované týmy jsou stále častěji vytvářeny, ať už díky výhodám, které nabízí oproti práci v lokálních týmech nebo z nutnosti. Samotný aspekt komunikace hraje ještě významnější roli, jelikož s touto výzvou se potýkají všechny druhy týmů i ostatní mezi sebou komunikující subjekty. V našem případě se potýkáme s obecnými problémy v komunikaci, které jsou distribuovanou povahou subjektů umocněny.

Cílem této práce je uvést čtenáře do problematiky komunikace v distribuovaných týmech, zmínit problémy, které skýtá komunikace na dálku, vyjmenovat dostupné nástroje a praktiky k podpoře komunikace v rámci těchto týmů.

K tématu je přistupováno tak, že nejprve jsou popsány rozdíly a problémy, které se vyskytují v komunikaci uvnitř distribuovaného týmu v aspektech osobní komunikace, synchronní a asynchronní komunikace, časových pásem a pracovní doby, sdílení dokumentů a informací, kulturních rozdílů a jazykové bariéry. Následně na tyto problémy navážeme s praktiky, které se některé ze zmíněných problémů snaží vyřešit nebo alespoň zmírnit. V poslední části je věnována pozornost softwarovým nástrojům, které mohou být za účelem zlepšení komunikace v distribuovaném týmu použity.

2. ROZDÍLY A PROBLÉMY V KOMUNIKACI DISTRIBUOVANÝCH TÝMŮ

Distribuované týmy zažívají stejné problémy jako týmy lokální. K nim ale přibývají další úskalí, způsobené především komunikací, která se díky přidané vzdálenosti stává obtížnější. Komunikace bez osobních setkání je komplikovaná i pro členy týmu, kteří jsou na stejném kontinentu, ve stejné zemi nebo dokonce městě. Složitost ještě narůstá s vyšší vzdáleností, když se přidají různá časová pásma, jazykové bariéry a kulturní rozdíly.

2.1. OSOBNÍ KOMUNIKACE

Důležitou součástí komunikace jsou neverbální projevy. Uvádí se, že tvoří více než 65% běžné interakce. Při komunikaci na dálku tedy distribuované týmy přichází o více než polovinu informací. Pokud členové týmu komunikují po telefonu nebo skrz videokonferenci, mohou kromě obsahu slov vnímat i hlas, jeho intonaci a rychlost řeči. V případě e-mailové, či jiné formy psané komunikace však přicházejí i o tyto projevy a vzájemné pochopení je o to složitější. Významnou roli pak hraje i fakt, zda členové týmu měli možnost se poznat osobně. Pokud navzájem znají své vlastnosti, styl komunikace a kulturu, je možné zmíněné nedostatky částečně kompenzovat. (Woodward, 2010)

Pokud se členové týmu potkávají pravidelně v jedné kanceláři, mají větší šanci konverzovat o každodenních maličkostech, svých problémech a dalších věcech, na kterých jim záleží. Snadněji se tak utvářejí vztahy, týmový duch a pocit sounáležitosti, ze kterého je potřeba čerpat především v momentech, kdy se týmu úplně nedaří. Komunikace ve vzdáleném týmu je spíše věcná, týkající se projektu a v důsledku toho se mezi členy netvoří tak pevné vazby, což způsobuje nižší míru porozumění.

V lokálních týmech lze také získávat informace z kolem probíhajících konverzací, aniž by se jich dotyční museli účastnit. Navíc se stává, že se člověk zapojí do konverzace, která se ho původně netýkala, ale později se dostala k tématu, které s ním souvisí. Příkladem může být rozhovor dvou kolegů o implementaci nové funkcionality. Další člen týmu je schopen tuto konverzaci příliš nevnímat a věnovat se svojí práci, dokud nezaslechne zmíněný název modulu, na kterém právě pracuje. Díky tomu se může zapojit do diskuze, vnést do ní své znalosti, pomoci při řešení

problému apod. V případě vzdálené komunikace by se pravděpodobně k této debatě vůbec nedostal. (Pahuja, a další, 2017)

2.2. SYNCHRONNÍ A ASYNCHRONNÍ KOMUNIKACE

Na rozdíl od lokálních týmů, vzdálená komunikace přirozeně vede k využívání asynchronních kanálů, jako jsou e-mail nebo chat. Vzhledem k tomu, že distribuované týmy často pracují v různých časových pásmech, není běžné, že by všichni členové byli online ve stejnou dobu a připraveni chatovat, pokud nebyla naplánována formální schůzka. Při asynchronní komunikaci je potřeba mít na paměti, že příjemce potřebuje více informací, protože se může stát, že kolega, který mu zprávu posílal, nebude k dispozici, aby zodpověděl doplňující otázky. Distribuované týmy si tedy musí dávat větší pozor na to, jaké věci si zapisují, což ale může být často výhodou. Když se tým musí více zamýšlet nad tím, jak popsat svoji práci, problémy a jejich řešení, vede to k pečlivějším a promyšlenějším výstupům, řešením a produktům.

Výhodou asynchronní komunikace je i to, že si sám příjemce určí, kdy na zprávu odpoví. Není tedy vytržen ze svého soustředění, nucen vymýšlet odpověď okamžitě na místě nebo hledat relevantní informace, zatímco kolega čeká na telefonu. Každý tak nejdříve může dokončit rozdělanou práci nebo si pro vyřízení zpráv vybrat čas, který mu nejvíce vyhovuje. Pokud je tým schopen zavést efektivní asynchronní komunikaci, tráví se méně času na schůzkách a odpadá složité domlouvání termínů a časů, které by byly přijatelné pro všechny členy týmu. Některé typy problému je však mnohem rychlejší a efektivnější řešit přímo, skrz videokonferenci nebo alespoň diskutovat na chatu v reálném čase. Proto by se ani v distribuovaných týmech nemělo zapomínat na vyhrazení času pro synchronní komunikaci. (Brandall, 2017)

2.3. ČASOVÁ PÁSMATA A PRACOVNÍ DOBA

Pro distribuované týmy je běžná práce v různých časových zónách, což s sebou přináší řadu komplikací. Pokud je však rozdělení práce řízeno efektivně, může se jednat i o jistou výhodu. Pokud je tým šikovně rozprostřen, má možnost pracovat na projektu 24 hodin denně a udělat tak výrazně větší pokrok na projektu než tým, který pracuje ve standardním 8 hodinovém pracovním dni. Části týmu ve stejných časových zónách by měly být soběstačné nebo být schopné navázat

na práci, která byla odvedena, zatímco spali. Příkladem může být tým vývojářů ve Spojených státech, který vyprodukuje kus kódu během svého pracovního dne a na ten naváží testeři v Číně ve svých 8 hodinách, čímž se využije větší potenciál dne. Firmy mohou tímto postupem dostat svůj produkt na trh rychleji.

Problémy nastávají v případě, kdy se členové týmu potřebují „sejít“ nebo vyřešit nějaký problém okamžitě. Je nutné rozmýšlet plánování schůzek pečlivěji, aby byly jejich časy dlouhodobě přijatelné pro všechny. Pracovní dobu lze také částečně upravovat tak, aby se hodiny v jednotlivých pásmech více překrývaly. Pokud jsou někteří lidé zvyklí pracovat spíše ráno, těžko budou pravidelně zůstat vzhůru na jednání v 11 večer. Naopak pro některé členy zase může být obtížné být k dispozici ráno, kdy musí například připravit své děti do školy. Stává se také, že členové týmu upravují své hodiny tak, aby se překrývaly s kolegy v jiných časových pásmech, ale navíc pracují i skrze celou svoji normální pracovní dobu. Pravidelné dlouhé pracovní dny mají poté negativní efekt na morálku, produktivitu a kvalitu práce. (Woodward, 2010)

2.4. SDÍLENÍ DOKUMENTŮ A INFORMACÍ

Častým problémem distribuovaných týmu je neefektivní sdílení dokumentů a informací. Lokální týmy, které spolu pracují v jedné kanceláři, mohou tyto problémy mnohem snadněji zamaskovat. Člověk má možnost jít požádat kolegu o nejnovější verzi dokumentu nebo kódu nebo získat poznámky ze schůzky a dostat tak informace potřebné pro pokračování v práci okamžitě. Distribuované týmy však tuto možnost často nemají. Pokud se pracovní hodiny členů týmu nepřekrývají, stává se, že člověka, od kterého jsou potřeba informace nebo odpovědi není možné zastihnout a práce musí být na delší dobu přerušena. Takto neefektivní postupy přinášejí viditelné zdržení a zvýšení nákladů. Zdržení mohou přinést i technické problémy, špatné nastavení přístupových práv apod. Distribuované týmy tedy potřebují mít jasně nastavená pravidla a procesy při sdílení dokumentů. (Woodward, 2010)

2.5. KULTURNÍ ROZDÍLY

Efektivita distribuovaného týmu a jeho komunikace je ovlivněna kulturami, ze kterých jednotliví členové pocházejí a rozdíly mezi nimi. Těchto rozdílů si týmy nemusí být vědomy, což vede ke

vzájemnému nepochopení chování a stylu komunikace a kolaborace jednotlivých členů týmu. Jedním z rozdílů je organizování schůzek a dodržování termínů. Zatímco v některých částech světa je základem slušnosti nenechat druhého čekat, pokud byl přesně stanovený čas, v jiných je atmosféra více uvolněná a časy brány spíše orientačně.

Dalším rozdílem je míra otevřenosti. Pro některé členy týmu může být obtížné vyjadřovat své názory, obzvláště pokud jsou nesouhlasné nebo kritické vůči ostatním. S tím se pojí i vztah k autoritám, ochota nesouhlasit se svým nadřízeným nebo se ozvat, pokud má dotyčný nějaký problém se zadanou prací. V některých kulturách je běžné na vše odpovídat „ano“ - přijímat práci, která se nedá stihnout nebo odsouhlasit zadání, kterému nerozumím. (Messer, a další, 2016)

2.6. JAZYKOVÁ BARIÉRA

Všechny zmíněné rozdíly a problémy jsou ještě umocněné rozdílnými jazyky používanými členy týmů, které jsou rozložené napříč více zeměmi. Jazyková bariéra se může vyskytovat v různých podobách, když jeden či více členů týmu nesdílí stejný mateřský jazyk, někteří z členů týmu neumí mluvit jazykem, který používá pro komunikaci zbytek týmu nebo si členové týmu navzájem nerozumí kvůli silným přízvukům. (Woodward, 2010)

3. PRAKTIKY PRO ZLEPŠENÍ VZDÁLENÉ TÝMOVÉ KOMUNIKACE

Komunikace ať už v jakékoli formě a na libovolnou vzdálenost je nejdůležitějším prvkem při práci více než jednoho člověka. V této kapitole a jejích podkapitolách se zaměříme konkrétně na komunikaci v distribuovaných týmech, které spolupracují na agilním vývoji softwaru.

3.1. ZÁKLADNÍ PRINCIPY KOMUNIKACE

Aby komunikace probíhala hladce, nevznikaly komunikační šumy a odpor ke spolupráci týmů je důležité pochopit několik základních principů komunikace a osvojit si níže uvedené praktiky.

Dobrá komunikace v týmech, a to především v těch, které dělí velká vzdálenost, je jedním z nejdůležitějších faktorů, který rozhodne, zda zadaný projekt skončí úspěšně či neúspěšně.

3.1.1. Důvěra mezi členy týmu

K tomu, aby tým efektivně fungoval je nutné, aby si jednotliví členové navzájem důvěřovali. Budování důvěry není záležitost, která vznikne přes noc, ale jedná se o dlouhodobý proces, kdy na základě osobních zkušeností v komunikaci a plnění úkolů si jednotliví členové týmu vytváří vazby na své kolegy.

U distribuovaných týmů často vzniká vztah “my a oni”, který podněcuje vzájemnou nedůvěru a v určitých případech způsobí i nezdravou soutěživost nebo dokonce averzi ke vzájemné komunikaci. (Pahuja, a další, 2017)

3.1.2. Pochopení v komunikaci

Aby byl projekt vývoje softwaru úspěšný je nutné mít dobře nastavenou komunikaci, ve které se nebudou ztrácet informace a požadavek od zákazníka dojde správně formulovaný až do výkonného místa, které ho zapracuje do řešení.

U agilního vývoje je tento aspekt kriticky důležitý, jelikož dokumentace k projektu není natolik podrobná a samotné zadání se často ze strany zákazníka mění a aby celkový výsledek odpovídal aktuálnímu zadání je nutná těsná komunikace mezi členy distribuovaných týmů a v případě nesrovnalostí jasnější dovysvětlení, aby nedocházelo k nekonzistencím výsledku od jeho zadání. (Pahuja, a další, 2017)

3.2. PRAKTIKY PRO KOMUNIKACI VZDÁLENÝCH TÝMŮ V POČÁTEČNÍ FÁZI SPOLUPRÁCE

Počáteční fáze je jedním z nejkritičtějších období projektu a je důležité v ní správně pochopit požadavky zákazníka, seznámit s nimi patřičné osoby, aby celkový projekt mohl být rozdělen na dílčí části, na kterých mohou již jednotliví lidé začít pracovat.

3.2.1. Přítomnost hlavních zainteresovaných osob

Hlavními zainteresovanými osobami je myšleno v tomto případě jak lidi ze strany dodavatele, tak tedy i ze strany zadavatele. Nejlepší možností je osobní setkání, avšak pokud to nebude u některých členů možné, tak alespoň přítomnost přes videokonferenci.

Toto hromadné setkání by mělo maximalizovat pochopení mezi zadavatelem a dodavatelem a také minimalizovat případné změny v zadání v průběhu projektu. (Pahuja, a další, 2017)

3.2.2. Osobní setkávání

V distribuovaných týmech, které pracují na velkou vzdálenost jsou osobní setkání mnohdy komplikovaná a finančně nákladná, avšak to by nemělo zamezit v jejich pořádání. Osobní setkání je neefektivnější formou komunikace mezi lidmi. Kromě toho napomáhá k pochopení kulturních rozdílů a navázání důvěry, což z dlouhodobého hlediska vede k celkově lepší komunikaci i přes ostatní komunikační kanály. (Maniuk, 2016)

3.2.3. Určení vztahů

Pokud jsou v rámci týmu dobře nastavené a pochopené role a vztahy podřízenosti, tak tým jako celek může podávat optimální výkony. U distribuovaných týmů by měly platit stejné principy, avšak v praxi mnohdy dochází k separaci týmů podle lokality a z jednoho týmu se stane zadavatel a z druhého jeho dodavatel. (Pahuja, a další, 2017)

Zadavatelský tým je v kontaktu s opravdovým zadavatelem a veškeré jeho požadavky dále směřuje na tým dodavatelský, což vytvoří nadbytečnou komunikační bariéru. Tato bariéra je však v mnoha případech nutná, jelikož by nebylo přípustné, aby zadavatel komunikoval na přímo s dodavatelským týmem.

3.3. PRAKTIKY PRO UDRŽENÍ DOBRÝCH VZTAHŮ VE VZDÁLENÝCH TÝMECH

Pokud se v počáteční fázi spolupráce týmů na projektu podaří navázat dobré vztahy a komunikace probíhá bez větších zádrhelů, tak je důležité tyto vztahy a úroveň komunikace minimálně udržovat, nebo ještě zlepšovat, aby nepřišlo počáteční úsilí a investované finanční prostředky vniveč. (Pahuja, a další, 2017)

3.3.1. Výměnné pobyty členů týmu a překonání kulturní propasti

Není lepšího řešení na překonání kulturní propasti a zlepšení komunikace ve velmi vzdálených týmech než dočasná záměna členů z jednotlivých týmů mezi sebou.

Tímto způsobem mohou obě strany získat informace o fungování druhého týmu a mentalitě jeho členů. Zároveň díky zpětné vazbě druhý tým pochopí perspektivu prvního týmu. (Maniuk, 2016)

3.3.2. Rozložení tíhy časového posunu

Asynchronní komunikace může probíhat bez problémů nezávisle na časových pásmech, avšak komunikace v reálném čase představuje výzvu. Pokud je časový posun větší než 6 hodin, tak se zvolené časy pro společnou komunikaci u jedné ze stran přesouvají za komfortní hranici.

Pokud v rámci denních standupů musí jeden tým vstávat ve čtyři ráno, zatímco druhý tým má už deset hodin dopoledne a je toto rozvržení standupů praktikováno dlouhodobě, tak se tyto standupy stanou pro jeden z týmů mohou způsobit averzi vůči tomuto druhu komunikace, druhému týmu a veškeré přínosy, které má tato komunikace přinést, se nakonec vytratí a ještě naruší vztahy mezi týmy.

Zmírněním tohoto problému může být obměňování časů konání standupů či jiných meetingů, aby nebyla jedna strana neustále časově znevýhodňována na úkor té druhé. (Pahuja, a další, 2017)

3.4. PRAKTIKY PRO UDRŽENÍ DOBRÉ KOMUNIKACE VE VZDÁLENÝCH TÝMECH

Stejně jako u udržení dobrých vztahů, tak i u udržení dobré komunikace platí, že pokud se v počáteční fázi projekt povedlo navázat dobrou komunikaci mezi týmy, tak je důležité, aby investované úsilí a finanční prostředky nepřišly vniveč.

3.4.1. Pravidlo 30 sekund

Pravidlo 30 sekund je vcelku jednoduché a říká, že činnost, kterou zvládnete do 30 sekund byste neměli odkládat a měli ji udělat ihned. Toto pravidlo v komunikaci se především vztahuje na odpovídání na emaily či jiné formy asynchronní komunikace nebo také pro vytváření záznamů o odvedené práci. (Pahuja, a další, 2017)

3.4.2. Nalezení společného jazyka

V tomto ohledu se bez většího váhání většina distribuovaných mezinárodních týmů uchýlí k používání angličtiny jako společného jazyka, avšak mnohdy tento krok způsobí problémy se správným porozuměním.

Ačkoliv je angličtina rozšířená po celém světě, tak ne každý jí ovládá natolik, aby bez ní bez problémů mohl používat pro výkon své práce. Odborné termíny, přízvuk nebo rozdílná pojmenování mohou i zkušenému angličtináři zkomplikovat práci.

Odborné jazykové kurzy, překládací nástroje nebo pomoc od tlumočnicka nebývá od věci a komunikace, která dříve vážla nyní plyne hladce. (Pahuja, a další, 2017)

3.4.3. Pravidelná komunikace

Pro agilní vývoj softwaru a konkrétně u scrumu není pravidelná komunikace na úrovni vývoje problém díky dobře stanoveným pravidelným standupům a plánování sprintů.

Komunikace mnohdy vázne na vyšších manažerských vrstvách, které se pravidelných setkání neúčastní a v kombinaci s často se měnícími požadavky a prioritami ze strany zadavatele mohou brzy ztratit přehled. Zavedení pravidelných setkání i na úrovni vyššího managementu v kombinaci s pravidelným shrnutím situace ve vývoji by mělo situaci zlepšit. (Pahuja, a další, 2017)

3.5. VOLNOST PRO KOMUNIKACI VE VZDÁLENÝCH TÝMECH

Komunikace by neměla být nikterak svazující a členové týmů by měli mít volnost dávat najevo svůj názor a na základě těchto zpětných vazeb by bylo vhodné upravit fungování týmů.

3.5.1. Zpětná vazba

Mnoho faktorů, které ovlivňují spokojenost členů týmu je rozhodnuto mimo samotný tým, a tudíž nemusí vždy se pozitivně odrazit na jeho výkonu.

Pokud dojde k nějakému takovému rozhodnutí, které se dotkne jedné či obou stran distribuovaného týmu, tak je důležité získat zpětnou vazbu od lidí, kterých se to týká.

Zpětné vazby od řadových zaměstnanců by se měly brát v potaz při dalším rozhodování nebo provedenou změnu navrátit zpět, když se setká s přílišným odporem. (Pahuja, a další, 2017)

3.5.2. Nepotlačovat individualitu

Ačkoliv se v této seminární práci bavíme o distribuovaných týmech, tak nesmíme zapomínat, že každý tým se skládá z jednotlivců a každý jedinec má nějaké své silné a nějaké slabé stránky.

U někoho může slabou stránkou být komunikace, a to se ještě umocní v případě práce v týmech na velkou vzdálenost. K takovému jedinci je potřeba přistupovat více individuálně, a kromě kolektivní komunikace se mu čas od času věnovat samostatně, abychom zjistili jak zpětnou vazbu na práci v týmu, tak informace týkající se samotného projektu. (Pahuja, a další, 2017)

3.5.3. Volba nástrojů pro komunikaci

Mnohdy jsou nástroje pro týmovou spolupráci předepsány ze strany managementu či oddělení informační bezpečnosti a tyto nástroje nemusí odpovídat potřebám a preferencím, které má daný tým. Některé nástroje sice musí být shodné pro více celků než pro distribuovaný tým a v tomto případě je namístě vynucení používání konkrétního softwarového komunikačního nástroje, ale v ostatních případech by měl mít tým svobodu si zvolit, jak se budou mezi sebou dorozumívat a jak sledovat pokrok ve vývoji. (Pahuja, a další, 2017)

4. NÁSTROJE PRO PODPORU VZDÁLENÉ KOMUNIKACE

Existuje nespočet dostupných a různorodých nástrojů, které mohou napomáhat týmové komunikaci a uplatňovat výše zmíněné praktiky při společné spolupráci.

4.1. ZÁKLADNÍ NÁSTROJE PRO PODPORU KOMUNIKACE

V této části jsou uvedeny nejběžnější a nejpoužívanější nástroje pro vzájemnou komunikaci v rámci firemních týmů, sofistikovanější nástroje jsou pak uvedeny v následujících kapitolách.

4.1.1. Email

Jedná se o nejběžnější a nejjednodušší nástroj pro vzájemnou komunikaci, ta je ovšem velmi omezená a často neefektivní. Jednotlivé konverzace mohou být velmi nepřehledné, pokud v nich není udržován pořádek, například pomocí filtrů a přiřazených štítků. Dalším negativem je fakt, že když chceme dohledat danou informaci, musíme projít jednotlivé zprávy. Dnes již méně relevantním záparem, z důvodu neomezených kapacit, může být zaplnění emailové schránky.

4.1.2. Newsletters

S výše zmíněným Emailem souvisí i zasílání newsletterů v rámci společnosti, které může být velmi užitečné, protože poskytuje zaměstnancům celkový pohled na společnost a její projekty. Také newsletters z různých oddělení jako jsou finance, marketing, HR apod. nabízí týmům možnost získat širší perspektivu ohledně toho, co se ve firmě děje v rámci jejího provozu. (Pahuja, a další, 2017)

4.1.3. Intranet

Jako nástroj pro podporu komunikace bychom mohli zmínit například i firemní intranet, tedy privátní internetové stránky, které slouží jako infrastruktura pro interní komunikaci a spolupráci uvnitř firmy. Stále častěji se intranet používá pro poskytování nástrojů a aplikací. Intranet se také používá jako firemní fórum pro zaměstnance, kde se zaměstnanci podílí na klíčových otázkách. Zaměstnanci mají možnost sdílení technických poznatků v rámci projektů a uchovávání tak cenných znalostí, které by jinak mohli zůstat tacitní. Lze zde také najít potřebné kontakty na všechny zaměstnance. (Pahuja, a další, 2017)

4.2. NÁSTROJE PRO VIDEOKONFERENCE

Velmi rychle dochází k rozšíření a využití videokonferencí pro vzdálenou komunikaci, která začíná například u běžných pracovních schůzek, například kolegů ze vzdálených poboček. Hodí se i pro obchodní jednání se zákazníky či obchodními partnery a v neposlední řadě je to velice účinný nástroj vzdělávání, kdy se celý pracovní tým může učit z libovolného místa, aniž se musí osobně setkat s lektory. Není sporu o tom, že jde o významný zdroj úspor – času i prostředků vynaložených na cestování. (Martoch, 2013)

4.2.1. Skype

Poptávce po videokonferencích se přizpůsobil i známý poskytovatel videochatu, firma Skype. Zdarma můžete hostovat skupinový videochat nebo konferenci až pro 25 lidí. Kdo si zaplatí prémiovou službu Skype for Business, dostane možnost pořádat schůzky a konference až pro 250 lidí spolu s doplňkovými funkcemi jako je například tzv. whiteboard, tedy možnost využití virtuální tabule pro tvorbu náčrtků a poznámek. Výhodou Skypu je i jeho všeobecná oblíbenost.

Mezi další funkce patří chat, posílání dokumentů a sdílení plochy. Zvláště pro menší firmy může být právě Skype ideálním řešením. Podobnou službu také spustil Google v podobě nástroje Google Hangouts. (Martoch, 2013)

4.3. PŘÍKLADY NÁSTROJŮ PRO PODPORU TÝMOVÉ KOMUNIKACE

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, možných nástrojů pro podporu komunikace v rámci distribuovaných týmů je nespočet, v této kapitole jsou tak uvedeny pouze konkrétní vybrané nástroje, které považujeme za jejich nejdůležitější zástupce.

4.3.1. Slack

Slack je nástroj pro rychlou a snadnou týmovou i osobní komunikaci. Umožňuje využívat veřejné kanály, soukromé skupiny i přímé zasílání zpráv. Ve aplikaci si týmy vytvářejí speciální prostory, které se nazývají kanály. Zde mohou uskutečnit různé rozhovory, řešit pracovní záležitosti a tak podobně. Velký rozdíl mezi Slackem a e-mailem je, že v této službě je většina konverzací „nepovinná“, zatímco u e-mailu je předpoklad, že odpoví všichni příjemci. Slouží velmi dobře jako nástroj pro spolupráci v podnikání, a to zejména kvůli jeho oznámení, která jsou bohatá a perfektně přizpůsobitelná. Podporuje také zvukové a video hovory. (Koutský, 2017)

Díky možnosti integrace externích aplikací třetích stran lze přímo do kanálů vkládat zprávy z jejich základních služeb. Můžeme tak například připojit software pro sledování případů, takže pokaždé, když dojde k vytvoření či uzavření případu, se to dozví celý kanál. Také je možné připojení účtu GitHub nebo Bitbucket, takže je možné například vidět, kdy je požadavek pull připraven ke kontrole. Po kontrole požadavku pull a sloučení do hlavní větve můžete sledovat, jak váš nástroj kontinuální integrace odešle informace o úspěchu či selhání sestavení. (Freeman, 2017)

4.3.2. Trello

Trello je webová aplikace pro řízení projektů a plánování práce v týmech. Princip je takový, že každý projekt má svoji nástěnku, na kterou se přidávají lístečky například s novými nápady, nebo s tím, co je potřeba udělat. Každý projekt má přiřazených několik sloupců pro tyto lístky, např. nápady, udělat, právě dělané, hotové. Jednotlivé lístečky se pak mezi těmito sloupci přesouvají,

tedy pokud máme nový nápad, přidáme lístek do nápadů. Rozhodneme-li se jej uskutečnit, přesuneme do sloupečku "udělat". Pak na něm pracujeme, dáme jej do sloupečku "právě se dělá" a po dokončení je přesunut do sloupce "dokončené". Sloupečky si uživatelé tvoří sami a jejich počet a názvy jsou jen na nich. Trello tímto zajišťuje ničím nerušený workflow díky jasnému přehledu jednotlivých úkolů a prováděných prací na projektu včetně jejich aktuálního stavu. (Janeček, 2013)

4.3.3. TeamViewer

Jedním z nástrojů pro podporu komunikace může být i aplikace TeamViewer, která umožňuje vzdálený přístup a podporu pomocí internetové sítě. Obsahuje funkce pro vzdálené ovládání počítače, sdílení pracovní plochy, přenos souborů a další. Toho se dá využít například v situacích, kdy jeden z týmových kolegů má nějaký problém, se kterým potřebuje pomoci, ovšem nenachází se na stejném místě jako ostatní. Díky této aplikaci se tak lze vzdáleně připojit k jeho počítači a pomoci mu, či názorně ukázat, jak daný problém vyřešit. Toto můžeme například spojit i s dříve zmíněnými programy pro internetové konference a současně tak umožnit uživatelům spolu při řešení problému komunikovat.

4.3.4. Twitter

Nabízí se možnost využití i sociální sítě Twitter, a to například pro řešení jistých specifických témat v rámci práce týmů. Díky použití tzv. hashtagů, tedy odkazů pro klíčová slova lze na této síti sdílet otázky a odpovědi na danou problematiku v rámci nejen týmu dané společnosti, ale i týmů společností jiných. Umožňuje tak poskytnout přínosné názory a poznatky pro řešení problémů. Jedná se tak o zajímavý způsob komunikace, který lze využít v rámci nejen distribuovaných týmů. (Pahuja, a další, 2017)

5. ZÁVĚR

V úvodu jsme si definovali za cíl seznámení s problematikou komunikace v distribuovaných týmech, zmínili jsme problémy, se kterými se taková komunikace potýká a uvedli, jak za pomoci některých praktik a softwarových nástrojů eliminovat nebo alespoň zmírnit tyto problémy. Tím jsme dosáhli naplnění stanoveného cíle v plném rozsahu.

Omezením napříč všemi částmi seminární práce byl její rozsah, a proto jsou mnohé bloky pouze povrchně rozebrány a při výčtech problémů, praktik a softwarových nástrojů není dosaženo vyčerpávajícího seznamu, ale jsou zmíněny pouze nejdůležitější zástupci.

Problémem při tvorbě této seminární práce byl nedostatek zdrojů, které by pocházely přímo z prostředí distribuovaného týmu a dopodrobna popisovaly konkrétní situace a jejich řešení nebo prozkoumané slepé uličky, které pro lepší komunikaci distribuovaného týmu nic nepřinesly. Z tohoto důvodu je seminární práce formulována více obecnějším charakterem zmiňující možné praktiky nebo nástroje než detailním návodem popisující řešení každého komunikačního problému u distribuovaného týmu.

ZDROJE

Brandall, Benjamin. 2017. The Complete Guide to Asynchronous Communication in Remote Teams. *Process Street*. [Online] 28. června 2017. [Citace: 12. prosince 2017.] <https://www.process.st/asynchronous-communication/>.

Freeman, Jonathan. 2017. Poradíme, jak zvládnout Slack. [Online] Computerworld.cz, Červenec 2017. [Citace: 11. Prosinec 2017.] <http://computerworld.cz/internet-a-komunikace/poradime-jak-zvladnout-slack-54026>.

Janeček, Tomáš. 2013. Co je Trello - představení. [Online] WebZpravodaj.cz, Září 2013. [Citace: 11. Prosinec 2017.] <http://www.webzpravodaj.cz/247-co-je-trello-predstaveni/>.

Koutský, Zdeněk. 2017. Slack: profesionální „kecálek“ pro firmu. [Online] Dotekomanie.cz, Září 2017. [Citace: 11. Prosinec 2017.] <https://dotekomanie.cz/2017/09/slack-profesionalnikecalek-firmu/>.

Maniuk, Ira. 2016. 10 Best Practices to Make Distributed Agile Teams Work. *Hygger Blog*. [Online] 9. listopadu 2016. [Citace: 5. prosince 2017.] <https://hygger.io/blog/10-best-practices-to-make-distributed-agile-teams-work/>.

Martoch, Michal. 2013. Videokonference objevuje stále více českých firem. [Online] ComputerWorld, 2013. [Citace: 11. Prosince 2017.] <http://computerworld.cz/internet-a-komunikace/videokonference-objevuje-stale-vice-ceskych-firem-49886>.

Messer, Hugo a Pahuja, Savita. 2016. Managing Cultural Differences in Your Distributed Team. *InfoQ*. [Online] 10. prosince 2016. [Citace: 14. prosince 2017.] <https://www.infoq.com/articles/culture-distributed-team>.

Pahuja, Savita, Messer, Hugo a Franzen, Arjan. 2017. How to Communicate Better in Distributed Teams. *InfoQ*. [Online] 26. května 2017. [Citace: 11. prosince 2017.] <https://www.infoq.com/articles/communicate-better-distributed>.

Woodward, Elizabeth. 2010. *A Practical Guide to Distributed Scrum.* Armonk, US : IBM Press, 2010. ISBN 978-0-13-706136-5.