

RAFAŁ NOWOCIEŃ

ZESPOŁY WIRTUALNE I ROZPROSZONE

ZDALNE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM
INFORMATYCZNYM



Helion 

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Małgorzata Kulik

Projekt okładki: Maciej Grzegorzcyk

Grafika na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.com

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/mezapr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-6434-9

Copyright © Helion SA 2020

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	7
1. Definicja zespołu rozproszonego i zespołu wirtualnego	11
2. Współczesne metodyki prowadzenia projektów informatycznych — przegląd	27
3. Aspekty prawne i finansowe	45
4. Role zarządcze	59
5. Rekrutacja	71
6. Narzędzia wymiany informacji i kontroli efektywności	79
7. Standardy komunikacji i rozliczanie czasu pracy zespołu	93
8. Koordynacja pracy w różnych strefach czasowych	111
9. Zarządzanie sytuacją kryzysową	117
10. Miary sukcesu zespołu	129
Zakończenie	135



8. Koordynacja pracy w różnych strefach czasowych

Kolejnym problemem, z którym możesz się spotkać się, koordynując pracę zespołu rozproszonego jest... czas. A dokładniej rzecz biorąc, rozproszenie Twoich pracowników i klientów w różnych strefach czasowych. Może się przecież zdarzyć tak, że Twój programista będzie z Ukrainy, grafik z Japonii, a klient z USA. Oznacza to, że jeśli u grafika jest 9 rano, to u klienta 7 wieczorem, a u Ciebie (w Polsce) — 1 w nocy.

Różnica rzędu 11 – 12 godzin pomiędzy aktualnym czasem najbardziej „skrajnych” (oddalonych geograficznie) uczestników projektu może być bardzo poważną przeszkodą w jego prowadzeniu. W praktyce uniemożliwia to bieżący kontakt wszystkich interesariuszy projektu — nikt nie będzie czekał codziennie do północy, aby dołączyć do rozmowy, lub przeciwnie — zrywał się o 4 nad ranem. W tak skrajnie rozstrzelonych strefach czasowych zazwyczaj większe spotkania (wszystkich uczestników projektu, czyli Ty + zespół + klient) odbywają się nie częściej niż raz w tygodniu. W praktyce, jako koordynator pracy zespołu i osoba odpowiedzialna za projekt przed klientem, kontaktujesz się na co dzień w konfiguracji Ty + klient lub Ty + zespół. Aby uniknąć tego rodzaju problemów, postaraj się znaleźć współpracowników (członków zespołu produkcyjnego), którzy „siedzą” nie dalej niż 3 – 4 godziny od Ciebie — a więc jeśli u Ciebie jest na przykład 13.00, to różnica czasu powinna być od 9.00 do 17.00 lokalnego czasu u najbardziej „skrajnych” pracowników. Czas między 9.00 a 17.00 jest naturalnym okresem w ciągu dnia, w którym podejmujemy pracę, i warto go też przestrzegać w pracy wirtualnej — dla „najwcześniejszego” pracownika codzienne spotkanie na Skypie (lub w innym narzędziu, które wybierzesz do komunikacji ze swoją grupą — omawialiśmy to wyżej) będzie rozpoczęciem dnia pracy, a dla „najpóźniejszego” jego

zakończeniem. Oczywiście nie możesz narzucać ludziom, kiedy mają pracować, bo każdy ma do tego indywidualne predyspozycje (ja na przykład pracuję najbardziej efektywnie między 22 a 3 – 4 rano), ale konieczne jest ustanowienie i przestrzeganie przez wszystkich tzw. *core hours*, czyli godzin, w których na pewno dana osoba jest obecna online i można z nią porozmawiać o wszystkich sprawach związanych z jej obowiązkami. Nic tak nie wkurza w pracy online jak to, że osoba, której najbardziej w tej chwili potrzebujesz (na przykład grafik niezbędny do pilnej korekty prezentacji z błędnymi ilustracjami, którą właśnie nieopatrznie wysłałeś do klienta), jest offline, nie odpowiada na próby kontaktu i nikt nie ma pojęcia, co się z nią dzieje!

Z koordynacją czasu pracy zespołu, jak choćby wspomnianych wyżej godzin kontaktu, w których dana osoba jest obecna, związane jest z pozoru proste, ale w istocie bardzo ważne pytanie: Która jest godzina? U Ciebie, u klienta, u poszczególnych osób z zespołu? I według jakiej miary jest to liczone? Istnieje kilkanaście konwencji miar czasu, takich jak GMT, UTC, EST, a żeby było jeszcze bardziej zagmatwane, mamy też czas zimowy i letni (na przykład w Polsce w lecie doliczamy dwie godziny do czasu GMT, a od października do marca — tylko jedną). Niejednokrotnie spotkałem się z sytuacją, gdy klient lub współpracownik nie „dotarł” na wirtualne

spotkanie, gdyż po prostu źle wyliczył jego godzinę. Dlatego ustalając godzinę spotkania, pamiętaj o trzech sprawach:

1. Ustalaj godzinę rozmowy zawsze w odniesieniu do swojej strefy czasowej, podając reżim strefy czasowej, w której aktualnie pracujesz (jeśli jesteś w Polsce, będzie to UTC lub GMT).
2. Unikaj określeń typu „9.00” lub „14.00”. W angielskojęzycznej (czy generalnie zachodniej) nomenklaturze przy podawaniu czasu używa się dodatkowych określeń „przed południem” (a.m.) i „po południu” (p.m.). A zatem powiedz, że spotkanie jest o 9 a.m. lub 2 p.m.
3. ZAWSZE podawaj swój aktualny czas w chwili umawiania spotkania. To pomoże jego uczestnikom prawidłowo skalkulować swój czas względem pory spotkania.

Zaproszenie na spotkanie powinno więc wyglądać na przykład tak: „Proponuję rozmowę całego zespołu na kanale WSZYSCY jutro, to jest w środę, o godzinie 3 p.m. mojego czasu. Jestem w strefie GMT+1, w tej chwili jest u mnie godzina 5.15 p.m.”.

Mając taką informację oraz wiedząc, o której godzinie została wysłana wiadomość, każdy członek zespołu bez trudu zorientuje się, o której godzinie według jego czasu powinien zalogować się na spotkanie.

Rozmawiając o kontakcie z członkami zespołu, powinniśmy wspomnieć o jeszcze jednej sprawie. Jeśli pracujesz z zespołem wirtualnym, który nie jest zlokalizowany daleko od Ciebie, możesz po prostu go odwiedzić w jego siedzibie. Jeśli kierujesz zespołem rozproszonym, możesz zaprosić całą grupę do spotkania w miejscu, które jest najdogodniejsze dla wszystkich, choć w praktyce jest to trudne do zorganizowania — statystycznie większość Twoich współpracowników będzie mieszkała zbyt daleko od siebie, by takie spotkanie miało sens — ale zawsze możesz spróbować spotkać się indywidualnie z najważniejszymi osobami, jeśli mieszkają w rozsądnej odległości od Ciebie. Spotkanie osobiste, choć oczywiście nie jest niezbędne, daje wiele korzyści, takich jak zadzierzgnięcie osobistych więzi z ludźmi, z którymi pracujesz na co dzień. Ludzie doceniają takie gesty, szczególnie jeśli sam to proponujesz — przestaniesz być tylko anonimową ikonką na ich liście kontaktów, która zazwyczaj odzywa się tylko po to, by ich za coś zrugać lub dostarczyć nową partię pracy do wykonania. Jeśli w dodatku zawieszysz im jakiś drobny upominek, docenią to jeszcze bardziej. Ja na przykład wybrałem się kiedyś do mojego zespołu w sąsiednim kraju, wioząc w bagażniku skrzynkę dobrego polskiego piwa. Gdy rozdałem je chłopakom, byli nie tylko zaskoczeni, ale wręcz wzruszeni — ktoś wreszcie potraktował ich nie tylko jak programistów czy grafików, ale jak

ludzi... Takie gesty zbliżają do siebie i wzbudzają zaufanie, budują wrażenie, że gramy wszyscy w jednej drużynie, a to bardzo pomaga, szczególnie jeśli w trakcie pracy natrafisz na jakiś problem, który można rozwiązać przede wszystkim dzięki dobrej woli wszystkich zainteresowanych. Jeśli uda Ci się zbudować zaufanie z zespołem, to wybrniecie razem z każdej opresji — pamiętaj, że choćbyś był najlepszym PM-em na świecie, nie zajedziesz daleko bez ludzi, którzy Ci ufają. Musisz je budować codziennie, na każdym kroku i każdą decyzją — zawsze na pierwszym miejscu kieruj się dobrem zespołu, a dopiero potem myśl o sobie. Choć to może trywialne porównanie, zespół jest Twoim narzędziem pracy, a jeśli nie będziesz o nie dbał, szybko może stać się bezużyteczne.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

DOWIEDZ SIĘ, JAK ODNIEŚĆ SUKCES Z ROZPROSZONYM ZESPOŁEM INFORMATYCZNYM

- Poznaj najlepsze metodyki prowadzenia projektów programistycznych
- Przekonaj się, jak obsadzić najważniejsze role i pozyskać specjalistów
- Naucz się skutecznie zarządzać zespołami rozproszonymi i wirtualnymi
- Przygotuj się do rozwiązywania problemów i dowiedz się, jak rozliczać pracę

W niezwykle dynamicznie rozwijającej się branży IT sukces projektu zapewnić mogą jedynie jego wysoka jakość i niskie koszty realizacji oraz odpowiednio krótki czas dostarczenia go klientowi. Coraz trudniej to osiągnąć w tradycyjny sposób, dlatego firmy zmuszone są stosować nowoczesne modele współpracy i metodyki zarządzania. Aby zapewnić konkurencyjność swoich usług, muszą zlecać wykonanie zadań pracownikom i zespołom znajdującym się w innej lokalizacji, innym kraju, a nierzadko nawet na innym kontynencie. To z kolei wymaga niezawodnych kanałów komunikacji i wydajnych narzędzi wspierających współpracę zdalną. Jak nietrudno się domyślić, wszystko to stawia przed menedżerami zupełnie nowe wyzwania i wymaga bardziej elastycznego podejścia do kwestii zarządzania.

Co można zrobić, aby należycie się do tego przygotować? Zdobyć odpowiednią wiedzę! Zapewni Ci ją ta książka, która krok po kroku wprowadzi Cię w świat tworzenia oprogramowania. Znajdziesz tu omówienie różnych metod zarządzania projektami, opis finansowych i prawnych aspektów takiej działalności oraz ról zaangażowanych w proces, a także modeli i narzędzi komunikacji, wreszcie procedury rozliczania pracy. Dzięki lekturze dowiesz się również, jak rekrutować pracowników, koordynować działania osób w różnych strefach czasowych, radzić sobie z sytuacjami kryzysowymi i po czym poznać, że projekt odniósł sukces. Przystępnie, praktycznie, na bazie przykładów z życia wziętych — właśnie tak napisana jest ta książka!

- Czym jest zespół rozproszony, a czym wirtualny?
- Jaką metodykę zastosować do zarządzania projektem?
- Co powinna zawierać umowa i o jakie dokumenty należy zadbać?
- Gdzie szukać odpowiednich specjalistów i jak ich pozyskać?
- Jakie role biorą udział w projekcie i jaki jest zakres ich odpowiedzialności?
- Jak zapewnić właściwą komunikację i kontrolę wyników?
- Jak koordynować pracę i rozwiązywać problemy?
- Kiedy projekt odnosi sukces i co on oznacza?

Skorzystaj z doświadczenia praktyka i zostań mistrzem zarządzania!

Helion 	Sprawdź nasze szkolenia!  SZKOLENIA	KOD KORZYŚCI Sięgnij po więcej! ▶ 
 helion.pl		ISBN 978-83-283-6434-9
 HELION SA ul. Kościuski 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 helion@helion.pl	AKADEMIA IT & BUSINESS HELIONSZKOLENIA.PL	 9 788328 364349
INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU		Cena: 39,90 zł