

## **Záznam z diskuze dne 15.11.2012, téma "Výběr členů do týmu"**

### **Rozdělení do kategorií**

Rozpor PM vs. vlastník zdroje

Kritéria výběru

Změny v týmu

Motivace

### **Rozpor PM vs. vlastník zdroje**

- *V maticové struktuře - má mít odpovědnost za výběr člena Projektový manager nebo vedoucí technické skupiny (liniový nadřízený, který zná svůj tým)?*
- *Jaká je pozice PM vůči LM – jedná se o vztah nadřízenosti nebo podřízenosti? Pozn.: mějme na paměti nezastupitelnou úlohu LM – kteří mají pravomoc rozhodovat o přidělování vnitřních zdrojů pro zajištění provozu IS/IT?*
- *Jaké jsou zkušenosti s pravomocemi PMs se získáváním vnitřních zdrojů při realizaci projektů, jakou rozhodovací pravomoc má v těchto případech PMO v organizaci?*

PM má za úkol definovat poptávku. Pokud si ji dobře definuje, má lepší možnost si vyjednat, co potřebuje. Teprve poté může konzultovat s LM návrh přiřazení osob k rolím.

Nutná podmínka a nedůležitější je především diskuze s vlastním zdrojem (osobou do týmu).

- *Je vůbec žádoucí mít, jako PM, právo zcela rozhodovat o výběru členů týmů uvnitř organizace - v kontrastu s Liniovými Manažery (LM)? Pozn.: rozhodnutí LM může být vhodnější (vychází ze znalosti schopností, zkušeností lidí i např. ze zvyklostí při výběru dovolených atd.)?*
- *Vzhledem k plné odpovědnosti PTL za celý projekt - nemělo by právo vybírat si členy svého teamu patřit mezi jeho práva zcela „základní“, příp./ optimálně ošetřená i v příslušné smlouvě o převzetí realizace daného projektu?*

Viz předchozí odpověď.

### **Kritéria výběru**

- *Jak hodně máme vycházet z liniových pracovních pozic členů týmu zákazníka, aby členové měli dostatečný vliv u Zákazníka?*

Mnohem důležitější je jeho neformální pozice, tj. schopnost ovlivňovat. Samozřejmě je důležitá i kultura v organizaci – proto ve státních organizacích je formální pozice důležitá.

- *Jaké jsou rozdíly při výběru členů projektového týmu na straně dodavatele a zákazníka?*

U dodavatele je důležitá odbornost a schopnost řešit konflikty.

- *Co je významnější pro výběr členů týmů – dojem z osobního jednání a referencí nebo „papírový“ průkazný materiál?*

Jednoznačně osobní dojem. PM by měl mít intuici k výběru kvalitních spolupracovníků.

- *Jaké jsou zkušenosti se získáváním referencí – kontakty k získávání informací o*

*uchazeči a jejich využívání?*

Neformální reference jsou k nezaplacení.

– *Existuje nějaká formální metodika pro výběr členů projektového týmu postavena např. na kriteriích a klasifikacích odborných a povahových kvalit?*

– *Jaké techniky výběru se vám v praxi osvědčily při výběru IT specialistů, s nimiž nemáte osobní zkušenost?*

Osvědčený postup je: dát popis situace (např. Popsat projekt, který řídíte), dát 10 minut na přípravu a nechat si vysvětlit, jak by organizoval kick-off.

– *Umožňoval by rozpočet a/nebo přístup zadavatele využít u složitějších/ rozsáhlejších projektů využít podpory specializované firmy (míním pro evt. výběr)? Jak to evt. z praktického hlediska? Příp.: pokud by nebylo obecně průchozí, nevyplatilo by se PTL zafinancovat si tuto odbornou podporu a cto jeho honoráře/ odměny?*

Tato metodika může být užitečná, ale zdroje na ni v projektu jsou jen zřídka.

## **Změny v týmu**

– *Jak se domoci práva odmítnout některé členy týmu?*

Vyjednávat. Klíčová je nezávislost PM, v krajním případě i možnost odstoupit z projektu.

– *Jak postupovat při vynucené výměně člena týmu (např. z důvodu nekompetentnosti/ nedostatečné výkonnosti apod) a výběru nového? Pokud dostanete do projektu členy týmu, se kterými nejste spokojeni, snažíte se primárně vyžádat jiného řešitele u jeho líniového manažera (nebo správce zdrojů), nebo se s členem snažíte pracovat (zajistit mu školení, coaching, atd.) a případné nedostatky odstranit?*

Postarat se o jeho budoucnost, tj. motivovat ho k odchodu něčím lepším.

## **Motivace**

– *Kvalita členů teamu velmi úzce souvisí s osobn. kvalitami PTL, k.j. ve smyslu „unést kolem sebe lidi schopnější než jsem já sám“. Souhlas nebo výhrady?!?*

Jednoznačně souhlas.

– *Jak zařídit ve firmě, kde řídí "projekty i uklízečka", aby účast na projektech byla pro zaměstnance prioritou a věcí cti?*

– *Co dělat, když na výběr nemám?*