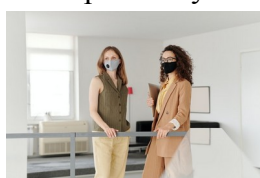


Pozvánka

Vítejte u dalšího čísla Zpravodaje Projektového Undergroundu. Jako vždy informujeme o tom, co se chystá v následujících měsících. Hlásit se ale můžete tak jako vždy, tedy buď mailem nebo vyplněním na našem WEBu. Přitom připomínáme, že na diskuzi je povinnou součástí přihlášky také praktická otázka na téma diskuze.

Již brzy, dne **21. května** se bude konat diskuze o **řízení virtuálních týmů**. Už jste se setkali s problémem řídit tým, na který "fyzicky nedosáhnete"? Kde jste se se členy týmu nikdy osobně nepotkali? Kde mají různí členové týmu různý pracovní čas a je obtížné najít dobu, kdy jsou všichni v práci? A jak jste to řešili? A jaké další problémy to přineslo? Pojd'te na toto téma diskutovat od 17:30 ve firmě



Axians Redtoo na adrese Na Strži 2097/63. Pošlete otázku a pojd'te si poslechnout názor ostatních i jejich problémy. A zároveň připomínám, že stále jsme pod vlivem viru, takže podmínkou hostitele je nejen dodržovat běžné příkazy, ale také a hlavně **mít po celou dobu roušku**. Pouze na jídlo a pití,

pokud je neumíte přepasírovat jako někteří naši činitelé přes roušku, je možno je odložit (porce budou připraveny).

Poslední před prázdninovou pauzou bude „**grilování projektáka**“. Můžete zjistit, jak se vyrovnával s neúspěchy, které potkal, a také jak řešil problematiku situace. Tentokrát budeme grilovat **Zdeňka Menglera**, dlouholetého vedoucího projektově organizované firmy Logica a později CGI. Zdeněk byl velice oblíbený vedoucí a nepochybně nám prozradí, jak řídit tým a přitom zůstat oblíbeným a úspěšným PM. Jde o akci odloženo z dubna, proběhne **18.6. od 17:30** v novém prostředí firmy CGI na adrese Laurinova 4.

Co a jak (1. část)

Pokračujeme v seriálu, který čerpá a bude čerpat z ohromného rezervoáru rad a zkušeností získaných na nesčetných diskuzích, které již v rámci Projektového Undergroundu proběhly. Nejde o teoretické rozbor, ale naopak o zcela praktické situace a jejich řešení. Snažíme se vybrat situace, které se na diskuzích opakovaly, a také postupy, které v praxi pomohly.

Nejprve najdete popis situace a odpověď či doporučené řešení je až dále v textu Zpravodaje. To proto, abyste si mohl(a) vyzkoušet, jak byste takovou situaci řešil(a) sám, kdybyste se s ní setkal – a pak si porovnat svoje zkušenosti se zkušenostmi ostatních. No a vůbec nejraději budeme, pokud se popisem „strefíme“ do problému, který vás aktuálně trápí, a přispějeme tak zkušenostmi k jeho řešení.

První situace: Motivace

Jakým způsobem by měl vedoucí projektový manažer motivovat členy týmu, když mají velké pochybnosti o úspěšnosti projektu?

Obsah

- * Pozvánka
- * Co a jak (1. část)
- * Co se stalo
- * Smažme hranice
- * Projektový manager a jeho status v pracovním procesu
- * Postřehy ze světa - čeští expati u Googlu
- * Co a jak (2. část)

Druhá situace: Znovu motivace

Různá motivace pro různé členy týmu – nepůsobí to v týmu „zlou krev“?

Třetí situace: Vyjednávání

Jaké jsou zásady pro úspěch ve vyjednávání?



Co se stalo

Poslední diskuze proběhla v březnu. Téma Vliv agilních metodik na waterfall projekty přilákalo i přes počínající útok viru dost zájemců. A sešli jsme se opravdu na poslední chvíli. Zde jsou základní postřehy tak, jak je zaznamenal jeden z účastníků, Petr Suja:

1) Rozdíl

- Waterfall:

- Jasně vymezení odpovědností
- Jasně definované úkoly, jejich měřitelnost a s tím spojená kontrola
- Change management je samostatný proces s jasnými pravidly a schvalovacím režimem
- Je definován trojimperativem (Scope, Time, Costs a případně ještě Quality)
- Motivace je na splnění úkolu

- Agile:

- Týmová práce -> týmová odpovědnost
- Sdílená odpovědnost
- Větší zastupitelnost v rámci týmu
- Hlavní motivací je spolupráce v týmu
- Změna je součástí procesu (počítá se s ní na denní bázi)
- Je definován většinou časem, náklady, kapacitou týmu, ale scope bývá otevřený
- Agilní approach u zákazníka prodává hlavně důvěra ve schopnosti týmu, MD rate

2) Ostatní odlišnosti

- Pojem „samořídící tým“ existuje pouze v agilním přístupu
- Infrastrukturní projekty se zpravidla provádějí Waterfall přístupem
- Vývoj produktů se zpravidla provádí Agilním přístupem
- Backlog owner:
 - o pokud je na straně zákazníka jde většinou o dodávku formou T&M
 - o pokud je na straně dodavatele jde většinou o dodávku FT/FP
- Pro řízení Waterfall je velmi důležitý pojem kvality, která musím splňovat dva rozměry:
 - Kvalita produktu (odpovídá specifikaci, splňuje požadavky na funkcionalitu, dostupnost apod.)

- Kvalita řízení/ dodávky projektu (pomáhá dosahovat větší spokojenosti s produktem na straně zákazníka tzn. Použitelnost produktu a hodnota celé dodávky např. zahrnutím koncových uživatelů, řízení projektu z pohledu Business Case a hodnoty pro zákazníka). Je potřeba neustále kontrolovat a řídit očekávání zákazníka.



3) Nástroje Agilního řízení

- Excel
- JIRA
- Redmine
- Bugzilla
- Trello
- Utrack

A od poslední akce už jsme se potkávali jen ve čtvrtek večer „na pokec“ (oficiálně networking) přes aplikaci ZOOM. Ještě že už se zase můžeme potkat osobně. Grilování projektáka plánované na duben bylo bohužel nutno odvolat. Jak je uvedeno v úvodu, proběhne av náhradním termínu v červnu.

Smažme hranice

Před příští diskuzí si uveďme pár rad, které byly publikovány v dubnovém čísle PM network, časopisu pro členy PMI. Na stranách 66 a 67 je tam uveden návod, jak udržet všechny členy distribuovaného týmu na stejné vlně.

Vzhledem k tomu, že stále více projektů má globální rozsah, je pro projektové profesionály stále častěji potřeba pracovat s partnery po celém světě, žonglovat v časových pásmech, technologiích, jazycích a dalších výzvách specifických pro danou lokalitu. Jak mohou projektoví manažeři pracovat nejefektivněji v tomto rozmanitém a komplexním prostředí? Zde jsou čtyři tipy, jak zlepšit účinnost globálních projektů.

1. Poznejte omezení ze vzdálenosti

Pochopení všech omezení, jimž vaše vzdálené týmy čelí od začátku, vám pomůže přizpůsobit požadavky a předvídat problémy. Osobní návštěvy jsou nejlepší - když se můžete zúčastnit schůzky svého týmu s domácími členy a zažít to z jejich pohledu. Pocit z toho být v jejich kůži vám poskytne informace o možných vylepšeních.

Pokud návštěva není možná, použijte videokonference nebo videohovory, abyste se mohli dozvědět více o prostředí vašich vzdálených členů týmu. Je tam klid nebo chvat? Zdá se, že lidé tam dobře vycházejí? Chodí členové týmu dovnitř a ven ze zasedací místnosti bez předchozího upozornění? Tyto informace jsou neocenitelné pro pochopení toho, co by mohlo ovlivnit produktivitu a schopnost reagovat.

Kromě toho se jich ptejte (nebo kteréhokoliv kolegy, který tam cestuje) otázkami, jimiž byste identifikovali jakékoli problémy. Existují například

nějaká technologická omezení? Rychlost a spolehlivost internetu se mohou v jednotlivých zemích lišit, takže nelze předpokládat, že všechna místa mají univerzální služby a vybavení.

2. Komunikujte pro vybudování důvěry

Stanovení dohodnutých formátů a jazyků pro komunikaci je zásadním požadavkem k zajištění účinného a nepřetržitého toku informací přes hranice. Komunikace se v globálních týmech často provádí v angličtině nebo ve zjednodušené formě nazvané Global English, ale v závislosti na znalosti členů projektu to může být překážkou. Dobrá artikulace a zpomalení řeči vám pomůže sdělit jasnější zprávu a snížit dopad akcentů. Kromě toho odstraňte regionální žargon a vytvořte sdílený glosář zkratk projektu a společných pojmů, aby všichni členové týmu měli rychlou orientaci.

Nezapomeňte, že idiomy a metafory se nemusí překládat napříč kulturami a mohou bránit smyslu vaší zprávy. Podobně, zatímco humor může pomoci snížit stres nebo konflikty, může být kontraproduktivní, pokud význam není všeobecně chápán nebo oceněn.

Setkání typu 1to1 nakonec zajistí nejjasnější komunikaci. Pokud však kvůli nedostatku času nebo zdrojů musíte použít skupinové zprávy, například e-mail nebo prezentaci celému týmu, dodatečně zkontrolujte, zda to všichni pochopili. Možná zjistíte, že to budete muset znovu představit menšímu publiku, kde se vzdálení kolegové cítí pohodlněji při kladení otázek. Opakování matka moudrosti.

3. Posilujte potřebu spolupráce

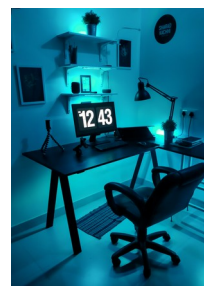
Nástroje spolupráce jsou skvělé, protože pomáhají centralizovat informace, přinést každého na stejnou úroveň informací a posílit sdílené porozumění projektu. Před implementací jakéhokoli nástroje se však ujistěte, že je v souladu s místními předpisy a firemní kulturou.

Kromě nástrojů může spolupráce také zahrnovat zdůraznění hodnoty a silných stránek každého člena týmu v globálním projektu a jejich jedinečný přínos k úspěchu projektu. Oslava narozenin nebo jiných důležitých událostí je dalším způsobem, jak pomoci posílit důvěryhodný vztah.

4. Nastudujte si kulturu

Kultura může být překážkou, ale nenechte ji vykolejit vás nebo váš tým - a nedělejte z ní obětního beránka pro jiné problémy. Začnete-li pracovat s lidmi z nové země, máte mnoho možností, jak získat znalosti:

- a. Naučte se některá slova rodného jazyka.
- b. Promluvte si s kolegy, kteří s lidmi z této země již pracovali. Nebo se obraťte na komunitu profesionálů a najděte takové lidi tam.



Jejich informace mohou pomoci hladký přechod.

- c. Podívejte se na mezikulturní výcvik. Může vám poskytnout klíče k dekódování chování druhých a předcházet chybám nebo faux pasům z vaší strany. Tento druh školení vám také pomůže objevit oblasti, kde se můžete zlepšit.
- d. Udělejte si domácí úkol. Podívejte se na místní svátky, abyste se vyhnuli plánování důležitých milníků během důležitého náboženského svátku nebo národní oslavy.

Neustálé učení a přípravy, stejně jako otevřená mysl a vytrvalost, vás budou dlouhodobě odměňovat při práci s globálními týmy. Ve skutečnosti může být překonávání překážek a práce na globálních projektech zdrojem osobního obohacení a hrdosti po dobu vaší kariéry.

Projektový manager a jeho status v pracovním procesu

PM je do funkce jmenován liniovým šéfem. Zatímco liniový šéf si své pracovníky vybírá s cílem pokrýt spektrum úloh v jeho oddělení, tak PM má pracovníky přidělené. Tak tomu bývá ve středních a velkých firmách. Výběr pracovníků liniovým šéfem probíhá doslova ideálně. Nově vybraný pracovník přináší know-how, vše je dokumentováno v C.V., je sympatický takže chemie „štимуje“, byl vybrán z několika uchazečů a má zkušební období. PM si teoreticky může vybírat, ale v praxi to zůstává zbožným přáním. Ti nejlepší jsou už vytíženi. Někdy je dokonce rád, že má dostatek zdrojů pro realizaci projektu. Jestli je někdo sympatický nebo nikoliv, nehraje roli. Na nahlédnutí do C.V. není čas a bohužel prakticky se to nedělá. PM k tomu není často ani oprávněn. Škoda, už jen informace k hobby by mohla mít přínos pro projekt.

Zatímco u liniového šéfa vše probíhá kontinuálně, t.zn. pracovník má výpovědní dobu, začne se hledat nějaký nový a dokonce se najde zavčas, tak PM to tak jednoduché nemá. Měl jsem naplánovaného a rezervovaného specialistu pro závěrečnou review v projektu. Liniový šéf, o hierarchii výše než můj šéf, ho potřeboval pro svoje účely. Eskalace se nepovedla a projekt měl o problém víc. Platí základní pravidlo Don't change a wining team, nebo taky česky Za jízdy se nepřepřahá. Je dobré o to usilovat, ale někdy to nevyjde. Personálním oddělením a oddělením pro vzdělávání jsme byli v projektu překvapení následující informací. Tato dvě oddělení si vymyslela rotaci CAD pracovníků v rámci projektů a oddělení, vždy jednou za půl roku. Nechali si to požehnat od šéfa nejvyššího a bylo vymalováno. S PM i liniovými šéfy se o cílech jejich snažení nikdo nebavil. Jednoho dne to bylo na stole jako překvapení. Vše bylo necitlivě zavedeno a to se u žen neobešlo bez slz. Pro ně to znamenalo jít na půl roku do jiného oddělení, např. kde kolegyně už léta byla a kvůli šéfovi odešla a teď tam zase musí jít. Noví pracovníci převzali v projektu úlohy, něco bylo pro ně nové, většinou už podobné

úlohy dělali. Jako PM jsem je znal i osobně, ale po pracovní stránce nikoliv. V každém případě jsem si byl vědom porušení základního pravidla, t.j. stabilita týmu. Jinými slovy nový pracovník v týmu je o problém navíc.

Při hledání pracovnice pro review jsem oslovil novou kolegyni. Jasně komunikovala, že to už dělala a že to není problém. Opak byl bohužel pravdou, zkrátka se přecenila a nechala tam chyby. To se objevilo u zákazníka, který vehementně reklamoval. Uklidnil se, až když jsem mu vše vysvětlil a oznámil, že dotyčná pracovnice opustila oddělení, t.j. šla nazpět a rotace byla pro ní ukončena. Zatímco liniový šéf zná svoje pracovníky velice dobře a ví co od nich může očekávat, tak u PM tomu tak není. Měl jsem v projektu i přes sto pracovníků. Některé jsem znal velmi dobře, někoho jen podle vidění, řadu jsem znal jen podle jména. O jejich podílu práce na projektu a tím i o přehledu o nákladech mě informoval interní ERP systém (SAP). Každý měsíc jsem kontroloval, kdo, kdy a kolik hodin odpracoval pro projekt. Když něco nesouhlasilo, tak jsem dotyčného zavola, aby mně to vysvětlil. Někdy se stalo, že to zkoušel někdo i ze šéfů. Zkrátka tam zanesl pár hodin a tím odlehčil rozpočtu pro jeho oddělení. Samozřejmě jsem protestoval a požadoval korekturu.

Při porovnání úloh a aktivit PM a liniového šéfa není rozdíl tak velký, ale rozdíly jsou. PM je ve funkci po dobu projektu, ale liniový šéf to má na neurčito. Liniový šéf hodnotí svoje pracovníky a stará se o veškeré finance v oddělení. PM mu při hodnocení pomáhá a to u pracovníků ve svých projektech. PM musí mít podrobný přehled o financích v projektu, podobně jako liniový šéf ve svém oddělení. Zatímco PM se stará o optimální vytížení svých pracovníků v projektu, tak liniový šéf má přehled o všech aktivitách svých pracovníků, t.j. o jejich celkovém vytížení. PM je hodnocen liniovým šéfem, který ho do projektu jmenoval. Když je firma projektově orientovaná, tak cílem bylo realizovat projekt s předem stanoveným ziskem. Dosažený zisk byl jedním z hodnotících kritérií pro PM. Při odchylce minus 2,5% ze zisku již následovalo negativní hodnocení. Když nějaký pracovník nevyhovoval, tak liniový šéf ho vypověděl a začal shánět někoho nového. V podobné situaci v projektu PM zažádá o výměnu pracovníka. Nebyl-li jiný a nenalezl-li se externí, tak s různými opatřeními to musel ustát až do konce projektu.

Nejnáročnější funkce je PM na přechodnou dobu, což mohu osobně potvrdit. Jako neznámý PM jste nasazen v neznámé instituci nebo firmě, kde nikoho neznáte. Před krátkou dobou jste obdrželi smlouvu, kde jsou sepsané cíle. Většinou jde o tzv. Troubleshooting, t.j. nejsou lidi, čas ani peníze nebo je velký, třeba technologický problém. V krátké době musí být prezentovány výsledky nebo řešení, které liniové vedení akceptuje. V každém případě PM na přechodnou dobu musí předvést více než se očekává. Vše má dynamický charakter, většinou běžné kompetence nestačí, často musíte jít až na hranu nebo i dále. Tak to je skutečně výzva.

PM je nejvyšší funkce v projektu, kterou přímo platí zákazník. Všechny liniové funkce ve firmě včetně CEO a správní rady jsou placeny z hrubého zisku firmy. Tato zkušenost měla dopad i na kalkulaci projektu. Někdy se stalo, že PM dostal méně hodin, než bylo potřeba. Jinými slovy při optimalizaci nabídky pro zákazníka se mu hodiny ubraly, aby nabídka byla stále konkurenčně schopná. Takové problémy liniový šéf nemá. Každý rok pracuje s rozpočtem pro oddělení podle počtu pracovníků, každoroční finanční částka je garantována.

Liniový šéf a PM musejí spolu harmonizovat. Předpokladem úspěšné spolupráce je otevřená komunikace. Je-li v projektu problém, nové riziko, nevhodný pracovník nebo špatná kalkulace, atd., tak je to potřeba otevřeně prohodit. Vzájemně si vyměňují know-how z dřívějších a současných projektů. Samozřejmě předpokladem je maximální zájem liniového šéfa o projekt, doslova se s ním musí identifikovat jako PM. Nakonec je to také jeho projekt.

Projektový management prošel za poslední desetiletí velkým posunem vpřed. Záleží na zemi, druhu projektu, atd. Ještě dnes v EU při hodnocení projektu z 50-ti možných bodů dostává PM jen pouhé dva. Tak to je byrokratické nastavení. I dnes se stává, že pro nedostatek PM liniový šéf někoho zvolí, protože je odborně dobrý. S překvapením se zjistí, že je vlastně introvert, který byl vytržen od práce, která ho bavila a kde měl úspěchy. Jako PM však není vhodný. U firem, které nemají projektové zkušenosti je dobré pověřit externí zprostředkovatelskou firmu, která řízení projektu převezme. V komunální politice se deklaruje jako PM kde kdo a v jakékoliv situaci. Také zde by měli být ke spolupráci přizváni zkušení PM. Dovedu si představit, že proškolení komunálních politiků v základech PM by mělo velký přínos pro společnost a vedlo by to více k respektu funkce PM.

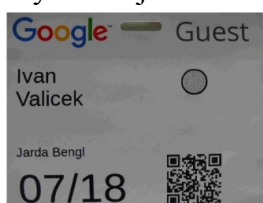
Postřehy ze světa - čeští expati u Googlu

Firma Google v Curychu je velká dceřiná společnost, kde se počítá v příštích letech až s pěti tisíci pracovníky. K těm patří hlavně tzv. expats. To jsou specialisté z celého světa, kteří zde pracují a bydlí kratší nebo delší dobu. Curych je dnes pro expats nejatraktivnějším centrem. Po něm následuje Singapur a Kanada. Jen v Curychu je jich přes 30 tisíc a najdete je většinou u firem jako je Google, Microsoft, Amazon, Facebook a dalších majících něco společného s aplikacemi v internetu nebo ve smartphonu.

Firma Google je zaměřena na produkci ideí do svých aplikací. Je to pravý opak výroby na pásu, se kterou začal Ford při výrobě aut. Pro tvorbu ideí je třeba kreativních špičkových odborníků, které firma hledá po celém světě. Tato firma rychle roste a již dnes má v Curychu přes tři a půl tisíce pracovníků více než sedmdesátí národností. U Googlu je mezi expats také česká skupina. Dnes je jich kolem třiceti a první z nich se hlásili již před více než deseti léty do nově zakládané pražské filiálky. Ta bohužel nevznikla a tak bylo úspěšným uchazečům nabídnuto pracovní místo v Curychu. Přestěhování rodiny z Prahy do Curychu

včetně výběru bytu převzala firma.

Jednoho z nich, Jardu Bengla, jsem potkal v „Českém domě“ při přednášce o astrofotografii manželů Ouředníkových. Jarda Bengl, senior product manager, který je u Googlu více jak 12 let, mě pozval k němu do firmy. Bylo to uprostřed léta. Již v recepci je dobré si všimnout speciálního piktogramu pro gender toalety. Kromě označení pro muže a ženy je tu označení i pro mimozemšťany a mořské víly. Hned u vchodu je informace, že tu není dovoleno fotografovat. Je tu vystaveno historické vozítko s kamerovým systémem pro prostorové záběry ulic. Výsledek je znám uživateli GoogleMaps-StreetView při hledání trasy.



Aby zaměstnanci kreativně pracovali, je třeba jim dát inspirační prostor a ne je sevřít do časového limitu „od-do“. Pracovní doba není registrována a přestávku si pracovník určí podle potřeby. Kreativita se podporuje prací na individuálním projektu. K tomu má každý pracovník k dispozici jeden den v týdnu. Pro srovnání toto privilegium mají jen profesori na ETH.

Firma pomáhá efektivně vyřídit některé aktivity. Je tu místnost pro přebalení kojenců, můžete absolvovat masáž a nechat se preventivně očkovat proti chřipce. Také gastronomicky je o zaměstnance zcela postaráno. Jídlo, pití, snacks, atd. jsou k dispozici celý den a vše je all inclusive, tedy zdarma. Prostředí firmy podporuje kreativitu a komunikaci při hledání nových ideí a bere ohled na individuální nebo týmovou práci. Kromě klasických „Free rooms“ odpovídajícím běžným kancelářím s počítači a monitory jsou zde místnosti pro prezentaci a videokonferenci. Občas jsou vidět menší buňky pro bilaterální rozhovory nebo telefonáty, jednou ve formě polárního iglú, jindy je to kabina z lanovky. Uvolnit se můžete při indoor golfu, kulečnicku nebo ping-pongu. Jiným vyhovuje kino s pohodlnými křesly. Idee zrají i v knihovně připomínající aglický klub. Zde se můžete například věnovat nějaké stolní hře a popíjet kávu. Najdete tu i klidný kout pro šlofika.

Cílem je stav mozku „alpha“, perfektní pro tvorbu nových ideí. V této souvislosti je třeba si připomenout laboratoře a kreativitu vynálezce T.A. Edisona a jeho kanape pro denní šlofiky.

Zatímco v běžném pracovním procesu je stále rozšířena hierarchická organizace, tak zde je kladen důraz na samostatnost a kompetentnost pracovníků. Mnohdy mají šéfa v jiné zemi nebo na jiném světadíle. I každoroční hodnocení pracovníka se zakládá na posouzení kolegů z projektu a nikoliv šéfa. V týmu se stanovují úlohy, jejich přidělení, kontrola a hlavně podpora při jejich realizaci. Samozřejmě i zde má šéf svého šéfa. V této organizační rovině jsou úlohy vyhodnocovány s ohledem na firemní strategii a dále se věnují interním a externím rozhraním.

U oběda se k nám přidali další dva krajané, též již řadu let u Googlu. Z vyprávění shrnuji. Společným jmenovatelem byl jejich zájem pracovat pro inovativní firmu nejen v Praze, ale i v cizině. V kantonu Curych žijí jejich rodiny, zde chodí jejich

děti do švýcarských státních škol a všichni jsou ve Švýcarsku velice spokojeni. Kontakt se starší krajanskou komunitou je náhodný, moc času nezbyvá. Jeden z nich je členem českého Sokola. Při tématu stěhování organizované firmou jsem pro srovnání krátce zavzpomínal na útěk mé rodiny se dvěma dětmi přes Jugoslávii, Rakousko a potom přes hory do Švýcarska.

Po deseti letech pobytu ve Švýcarsku si mohou expati zažádat o povolení k pobytu „C“, což je spojeno s jazykovou zkouškou z němčiny. Tak je to bohužel nastavené pro členy EU z bývalého východního bloku. Pro ostatní stačí pět let. Samozřejmě přišla řeč na rodiny a hlavně na školní systém, se kterým jsou spokojeni a který považují i za lepší než za jejich časů. Vztah k vlasti je intenzivní, cílem je mimo jiné u dětí udržet dobrou znalost českého jazyka.

Google jsem opustil plný dojmů a informací. Je to firma jiné dimenze, firma, která svými inovacemi posouvá digitální technologii vpřed a těší mě, že naši expati k tomu aktivně přispívají. Už mám připraveny další dotazy a při rozloučení s Jadou Benglem jsme se dohodli na druhém setkání, tentokrát u piva.

Oba předchozí příspěvky napsal Ivan Valíček.

Na adrese i.valicek@bluewin.ch se těší na případnou odezvu.

Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

Zde najdete rady jak postupovat v situacích, které byly uvedeny na začátku Zpravodaje.

První situace: Motivace

Obvyklá motivace spočívá v umožnění přístupu k novým informacím, příležitosti, v lepším přístupu k vedení firmy, ocenění při úspěchu. Jsou osoby, které již ani finančně motivovat nelze - pak pomohou jiné faktory (druh práce, prestiž, atd.). Motivace pro dlouhodobé projekty staví na tom že účastníci se sžili (tedy udržování vztahů v týmu), na možnosti vzdělávání a růstu, a to je vysloveně individuální.

Druhá situace: Znovu motivace

Zde je pár zásad, které fungují v našem kulturním prostředí:

- Základní zásada spočívá ve schopnosti začlenit projekt do strategie firmy, v níž probíhá – čím více se to manažerovi projektu povede, tím větší prioritu získá a tím „snadnější život“ bude mít.
- Klíč k úspěchu je také v analýze stakeholderů a zájmů (workshop celého týmu).
- V dodavatelských projektech platí, že říká-li IT, co chce koncový uživatel, je to špatně (tím se pěstuje výlučnost a nepostradatelnost IT, která se může obrátit proti dodavateli).
- Vedoucí projektu by měl být poučený

moderátor, který nutí strany ke vzájemné komunikaci a z ní si bere informace pro sebe.

Třetí situace: Vyjednávání



Očekávání formuje jak naše vyjadřování, tak i naše naslouchání. Negativní očekávání nás vede k tvrdšímu a agresivnějšímu (eventuálně submisivnímu) vyjadřování. Zároveň při naslouchání jsme citlivější na negativní signály v komunikaci.

Pro úspěch vyjednávání je klíčové motivovat partnera k přijetí společného závěru. Pozitivní vyjadřování partnera vede k hledání řešení a ke kompromisu. Naproti tomu negativní vyjadřování nutně vede k hledání viníků, obhajování a negativní protireakci. Při negativním vyjadřování snadno vzbudíme u partnera obranné postoje. Ty potom vyjednávání brzdí a komplikují, protože partner se nevěnuje problému, ale obhájení své pozice a osobnosti.

Příklad 1

A: „Nemůžeme vám nabídnout nonstop servis.“

B: „To je problém, potřebujeme stálou pomoc.“

A: „Bohužel to opravdu nejde.“

B: „Tak to se asi nedohodneme ...“

Příklad 2

A: „Náš servis funguje od 8 do 20 hodin.“

B: „A co když se něco stane v noci?“

A: „Podle zkušeností našich klientů, jim tento způsob vyhovuje, protože přes noc u nich na pracovišti nikdo není. Pokud byste měli nějaký problém, můžeme se pokusit ho řešit individuálně. Jak je to u vás s noční prací zaměstnanců?“

B: „No, občas někdo finišuje a je tam déle, ale po osmé jen výjimečně, to je pravda.“

Nabídka: chcete-li se s podobnými situacemi a jejich řešeními seznámit v plné šíři, můžete využít školení „patero úspěšného projektu“, které je celé věnováno diskuzi účastníků o problémech, s nimiž se setkávají v praxi a konfrontaci těchto problémů se zkušenostmi projektové komunity i doporučeními metodiky. Více viz <http://www.ippproject.com/skoleni-a-priprava-patero-uspesneho-projektu/>.

Toto číslo připravili Igor Luhan a Ivan Valíček. Hledáme další autory.

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Tomáš Regner
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground © 2020
www.mypmi.eu