

NÁSKOK
DÍKY
ZNALOSTEM

PROFINIT

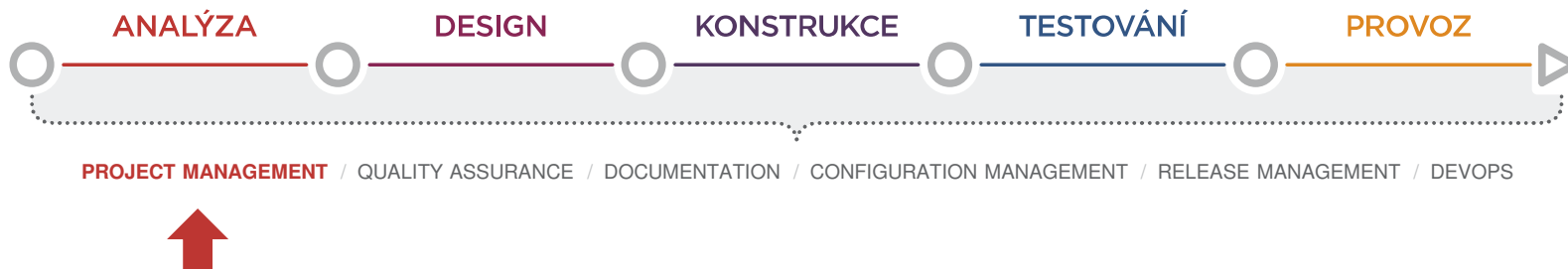
Projektové řízení

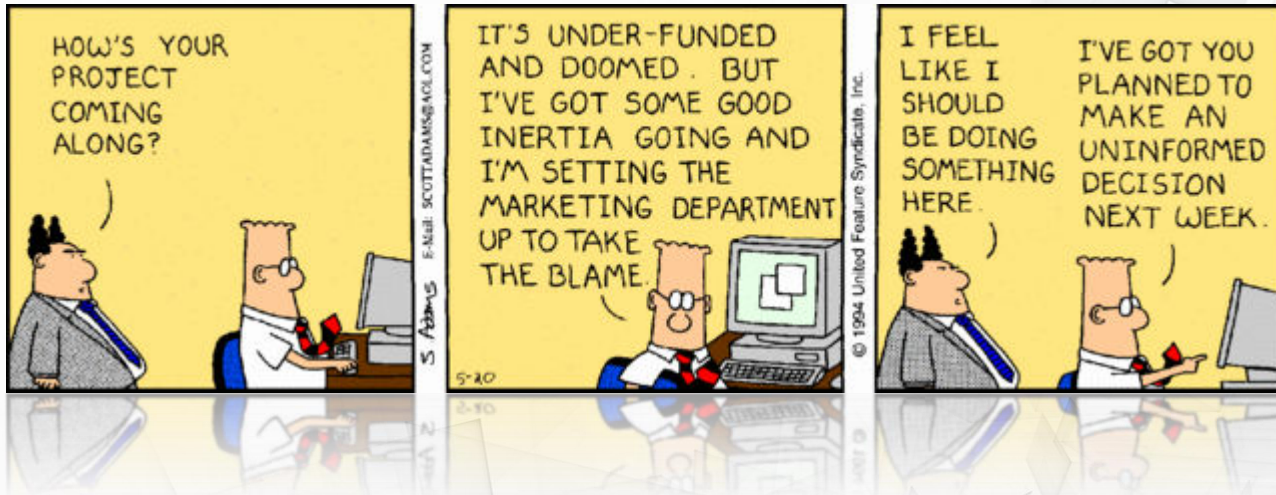
Martin Hlavatý / Michal Petřík

29. dubna 2020

Téma dnešní přednášky

1. Obecný úvod do projektového řízení
2. Práce PM
3. Jak by to nemělo být...
4. Diskuze





Co je projekt?

Základní pojmy

› Co to je **projekt**?

„A Project is a temporary organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed Business Case.“ (Definice dle Prince2)

› Projekt x Proces

› Jaké jsou charakteristiky projektu?

- Mění se
- Je dočasný
- Pokrývá více funkcí
- Unikátní
- **Obsahuje velkou míru nejistoty**

Kde se setkáváme s projektovým řízením?

- › ... všude ...
 - Stavebnictví
 - Strojírenství
 - Automobilový průmysl
- › **IT & SW průmysl**
- › Profesionální / soukromý život
 - I tato přednáška je projekt
 - Z jedné diskuze:

„Od minulého týdne, co byl můj manžel na školení projektového řízení, se s ním už nedá normálně mluvit ...“



V čem jsou
SW projekty
specifické?

Specifika SW projektů

- › Mladý a nestabilní obor
 - ~100 let IT versus tisíce let stavebnictví, ...
- › Často nerealistická zadání vzhledem k termínům
- › Nejasně definovaná vize a cíle projektu, změny v rozsahu
- › Nekompetentní řízení
- › Neschopnost / neochota řídit rizika
- › Nedostatečná komunikace uvnitř i vně týmu
- › (Ne)zapojení koncových uživatelů
- › ...

THE 10 MOST DEADLY MISTAKES IN SOFTWARE DEVELOPMENT

Construx[®]
SOFTWARE DEVELOPMENT BEST PRACTICES

To err is human, but these mistakes can be fatal. Construx seminars, consulting and resources help you implement the best practices that can prevent your worst nightmares. www.construx.com



CONFUSING ESTIMATES WITH TARGETS

Targets are what everyone dreams of hitting. Estimates are grounded in wide-awake analysis. Which should you base your commitments on?

EXCESSIVE MULTI-TASKING

Switching from project to project can blow a developer's flow. Maximize productivity and quality by letting them focus, focus, focus.

OVERLY OPTIMISTIC SCHEDULES

Time flies, especially when you don't schedule enough of it. Better to take the time to do it right than to find the time to do it over.

FEATURE CREEP

Every new requirement takes time and effort. Don't let add-ons slip into the project without adjusting schedules and targets.

UNREALISTIC EXPECTATIONS

It's natural for customers to have high hopes. Help them be realistic at the outset to prevent disappointment, dissent and Doh!

NOISY, CROWDED OFFICES

Developers are most productive in quiet, private workspaces. Help them stay in the Zone by minimizing distractions, interruptions and multi-tasking.

ABANDONMENT OF PLANNING UNDER PRESSURE

Schedule squeezes often result in plans being scuttled. Instead of revised, casting the project into the valley of Code-and-Fix.

WISHFUL THINKING

Hope is not a strategy. Remove head from clouds and make your own luck with down-to-earth planning and execution.

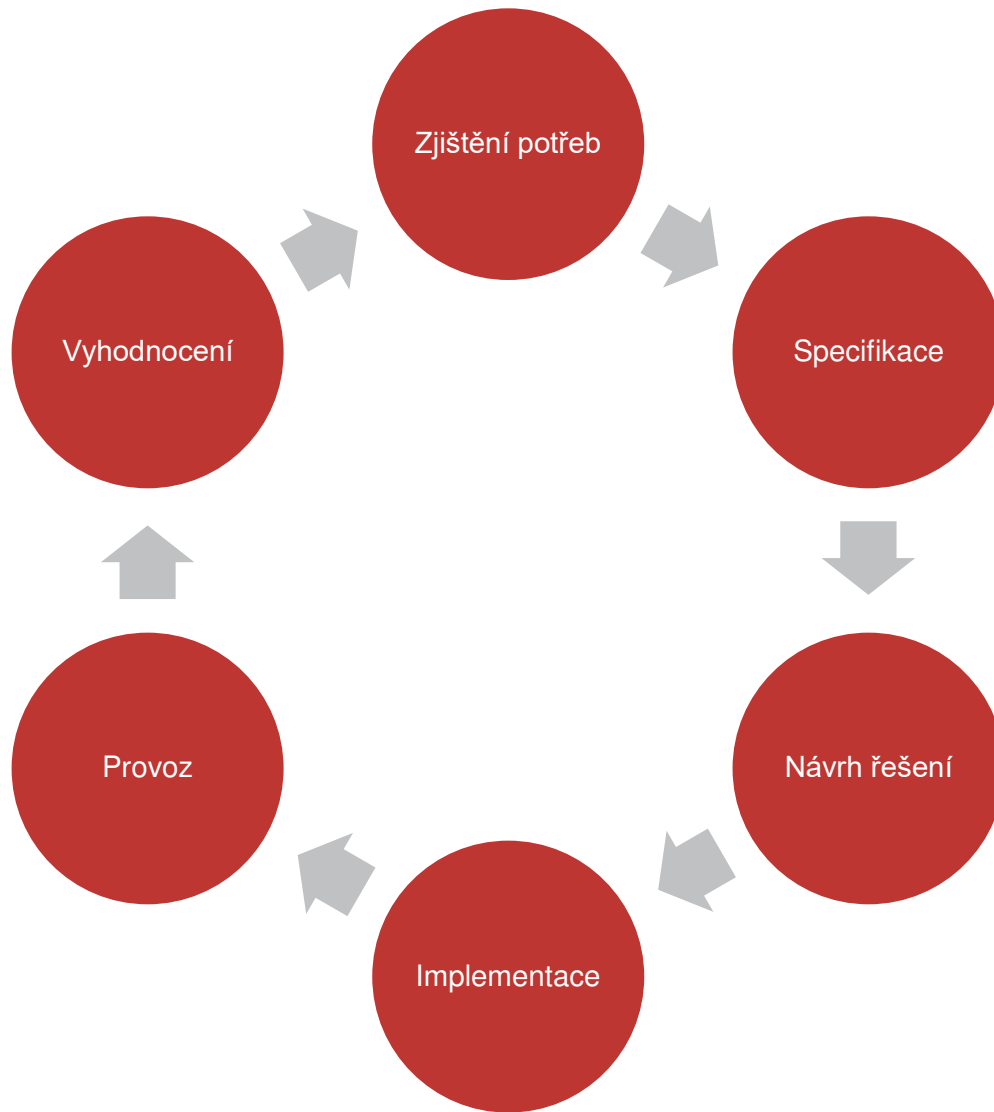
INSUFFICIENT RISK MANAGEMENT

Every project has the potential to produce its own, unique, colossal mistake. Avoid notoriety by exercising risk management early and often.

SHORTCHANGED QUALITY ASSURANCE

Quality has the last word. Don't let schedule pressures result in cut corners, perfunctory testing, skipped reviews and buggy releases.

Softwarový proces



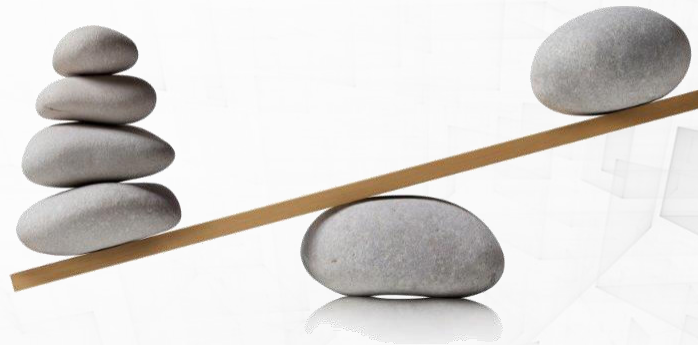
**PM by měl*
v každém okamžiku vědět,
co se na projektu děje**

*** → musí!**

Jaké aspekty řídíme?



- › Vždy se jedná o kompromis s odpovídajícími riziky i benefity



Metodiky

Metodiky pro projektové řízení

- › Tradiční / sekvenční metodiky
 - Waterfall
 - Critical Path Method (CPM)
 - Critical Chain Project Management (CCPM)

- › PMI / PMBOK
 - Spíše sada standardů než metodika řízení

- › Agilní metodiky
 - Pure Agile
 - Scrum
 - Kanban
 - Extreme Programming (XP)
 - Adaptive Project Framework (APF)
 - SAFe
 - Nexus

Metodiky pro projektové řízení - dokončení

- › Řízení změn
 - Event Chain Methodology (ECM)
 - Extreme Project Management (XPM)

- › Procesně orientované metodiky
 - Lean
 - Six Sigma
 - Lean Six Sigma
 - Process-based Project Management

- › Ostatní
 - PRiSM (aka Green Project Management)
 - NASA
 - **PRINCE2** → vhodné pro řízené prostředí a aktuálně velmi populární

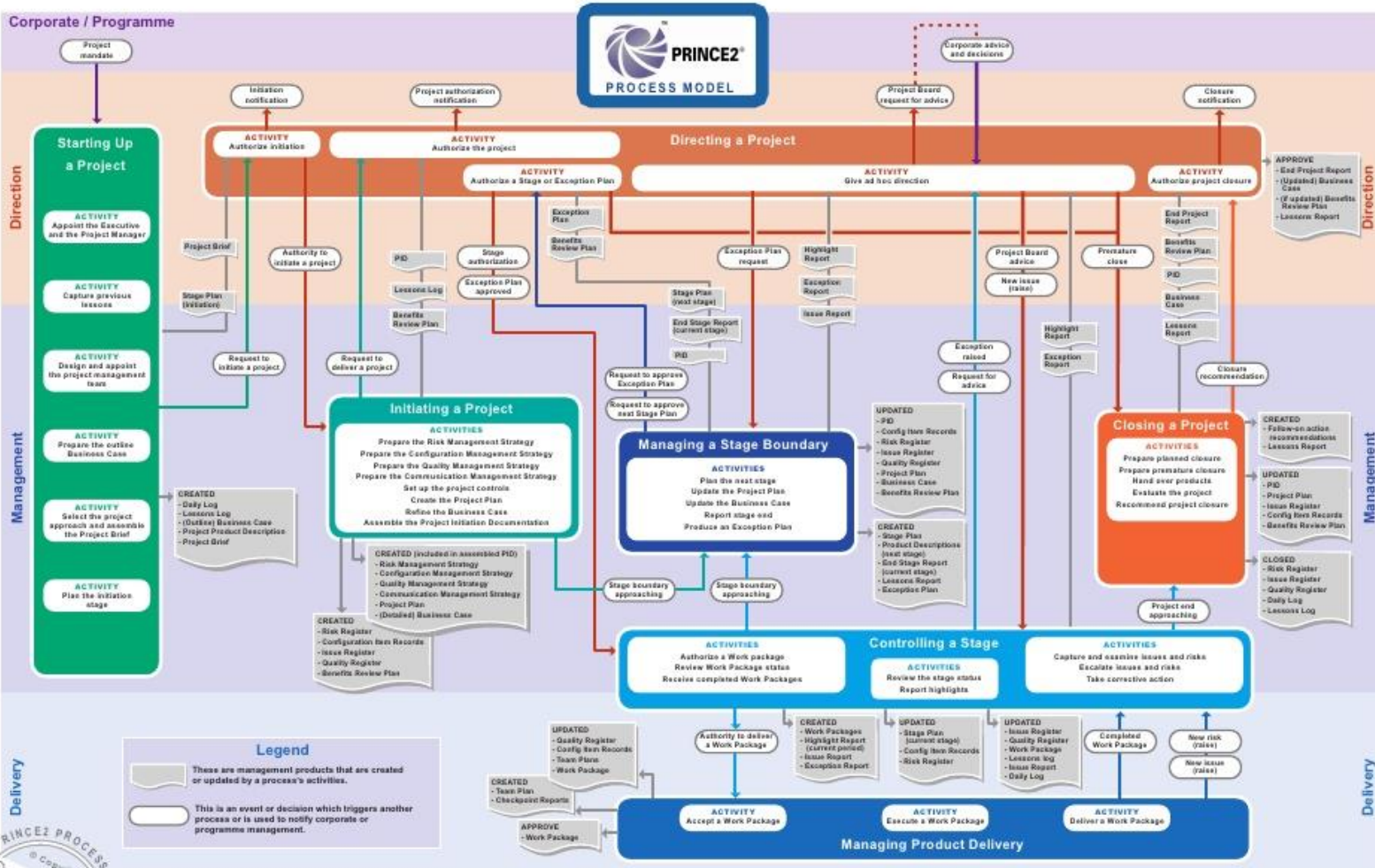
Stručná charakteristika PRINCE2

- › Obecná metodika pro řízení projektů (nejen IT)
- › Stojí na 7 principech:
 - Business justification
 - Learn from experience
 - Roles and Responsibilities
 - Manage by Stages
 - Manage by Exception
 - Focus on products
 - Tailor to suit the environment



PRINCE2

Stručná charakteristika PRINCE2



2009 EDITION

Blended PRINCE2 training solutions
www.PRINCE2.com

Are you achieving the best return from your investment in PRINCE2?
www.PRINCE2forReal.com

ILX GROUP - Leaders in eLearning, Blended & Classroom PRINCE2 Training & Consultancy Solutions


To order further copies of this process model, or to contact a Training Specialist, call +44 (0) 1270 511600



Jak definovat
úspěšný projekt?

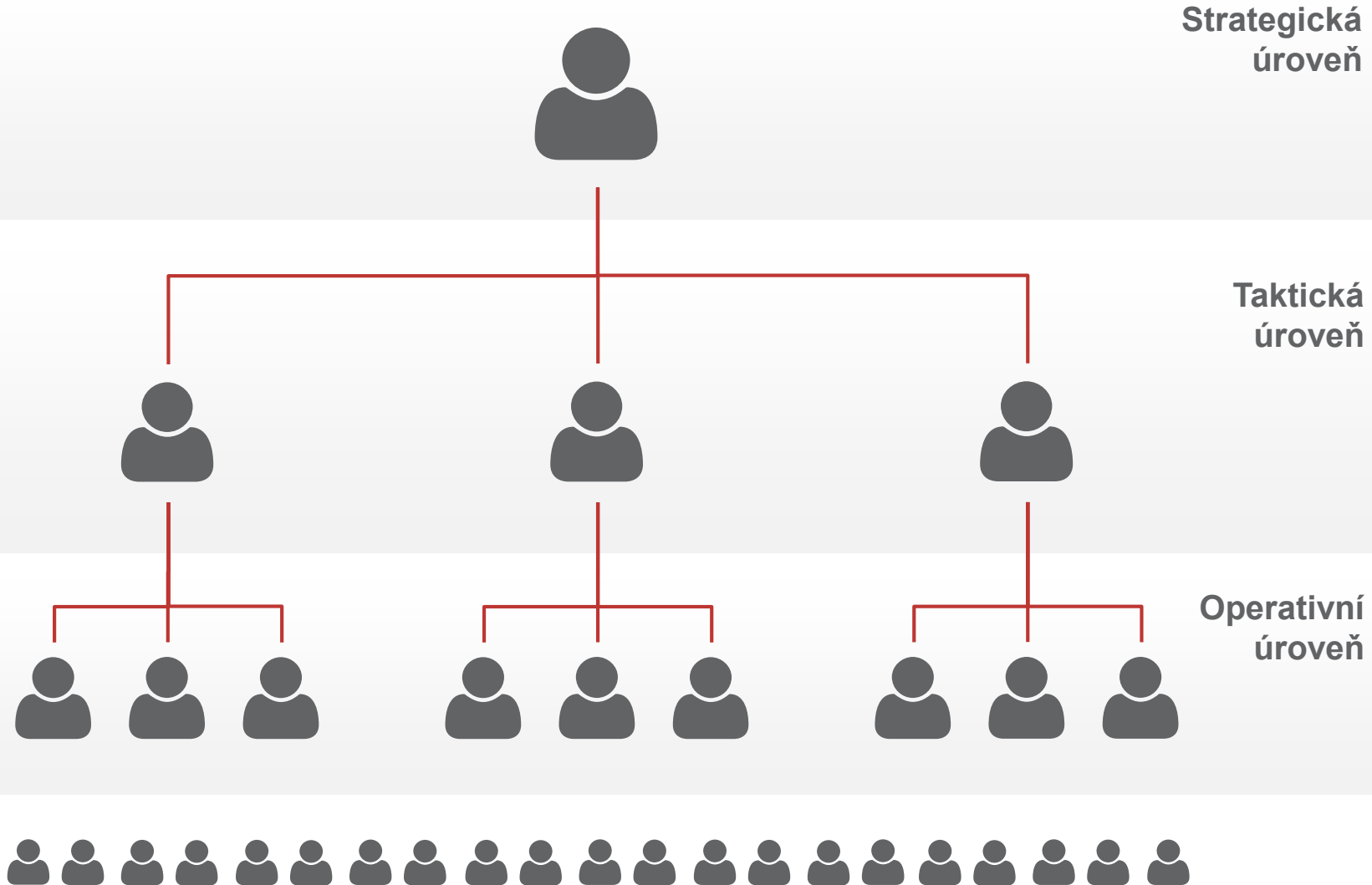
Úspěšný projekt?

- › Business case (například pomocí ROI, atd.)
 - Nový obchodní portál, ...
- › Dodržení termín
 - Marketingová akce, regulační nařízení, ...
- › Spokojenost klientů
 - Mobilní aplikace, online banking, ...
- › Nízká chybovost
 - Sonda na Mars, life-critical systems, ...
- › **Každý PM musí znát definici úspěchu svého projektu**



Co tedy
práce PM
obnáší?

Styl je nutné přizpůsobit ...





Desatero úspěšného PM

Co práce PM obnáší – ze života

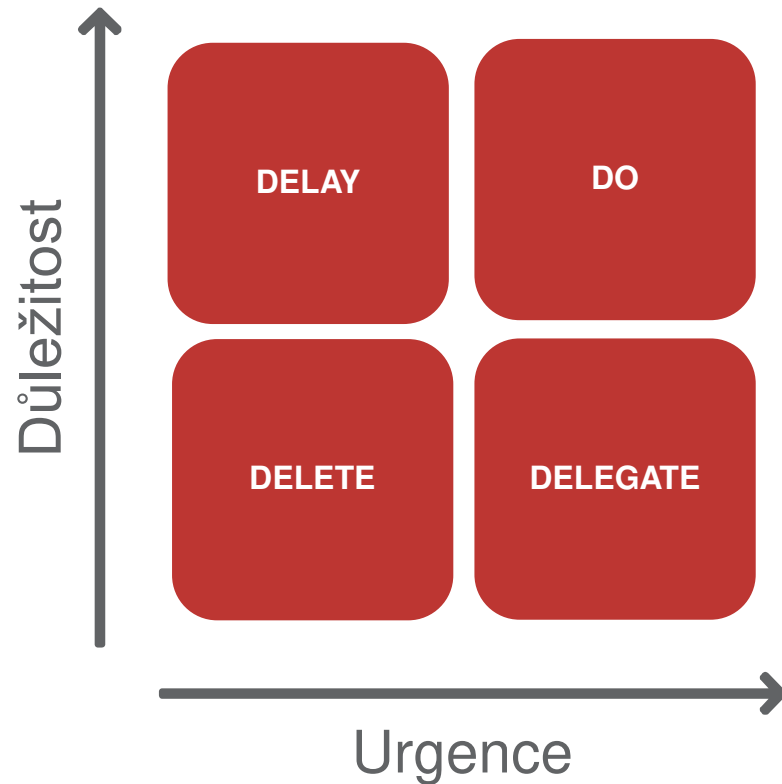
... JE PŘIROZENOU AUTORITOU, CÍTÍ ODPOVĚDNOST ZA PROJEKT

- › Vynucování z pozice síly funguje... .. krátkodobě
- › Rozhodně si tím tým „nekoupíte“
- › Nejhorší kombinace je pozice síly bez přijetí odpovědnosti
- › Důležitá je důvěra a schopnost „vést“
- › ... ještě důležitější je vůle rozhodnout a přijmout odpovědnost
→ Nezbytné myšlení: „já jsem ten odpovědný“
(nikoliv „Povedlo se *mi*“ x „*jejich* chyba“)

Co práce PM obnáší – ze života

... JE SCHOPEN PRODUKTIVNÍ PRÁCE

- › Neúčastní se zbytečných schůzek
- › Nevytváří zbytečnou práci
- › Prioritizuje, deleguje
- › Princip 4 D
 - **D**o
 - **D**elay
 - **D**elegate
 - **D**elete



Co práce PM obnáší – ze života

... RYCHLE REAGUJE NA ZMĚNY

- › Projektový plán se typicky stane zastaralým po první minutě
- › Vhodná prioritizace a schopnost určit rizika
- › Znalost „za kým zajít“, kde „pomoci“
- › Rychle → efektivně

Co práce PM obnáší – ze života

... DOBRÉ KOMUNIKAČNÍ SCHOPNOSTI

- › Projektové řízení je primárně o komunikaci
- › Informace jsou jasné a zřetelné (směrem „nahoru“ i „dolů“)
- › Tzv. management by „Wandering around“
- › Pokud je vaše myšlenka ideální, ale neumíte jí prodat
→ **neexistuje**
- › Potřebujete „prodávat“ do týmu i svým nadřízeným, klientům, zákazníkům...

Co práce PM obnáší – ze života

... POUŽÍVÁ INFORMACE PRO ÚČELY ŘÍZENÍ, NIKOLIV Z POZICE SÍLY

- › Většinou víte víc než vaši podřízení
- › Otevřený přístup k informacím je vždy lepší než opak
- › Otevřenost ale nemusí být vždy na místě
→ je nutný cit
- › Účelové negativní využití informace je ale opět krátkozraké

Co práce PM obnáší – ze života

... PLÁNUJE V ROZUMNÉ MÍŘE

- › Alespoň nějaký plán je vždy nutný
- › Je však nutné zvážit vynaložené úsilí vs získané benefity
→ X verzí reportingu, X systémů, úpravy plánu při sebemenší změně, ...
- › Ideálně pracujeme s nástroji, které nám přináší největší přidanou hodnotu, ale ani o kus navíc

Co práce PM obnáší – ze života

... JE KOMPETENTNÍ V OBLASTI PM I ŘÍZENÉ DOMÉNĚ

- › Jako PM musíte zvládat nástroje PM
- › Neměli byste být ale neznalí v řízené doméně
→ („...„já jsem PM, vy mi musíte říct, co máme dělat“...“)
- › Někdy může nastat opačný problém, kdy se PM snaží řešit technický problém
- › Opět platí rozumná míra detailu a ochota přiznat, že „nevíte“

Co práce PM obnáší – ze života

... JE KOMPETENTNÍ V OBLASTI PM I ŘÍZENÉ DOMÉNĚ

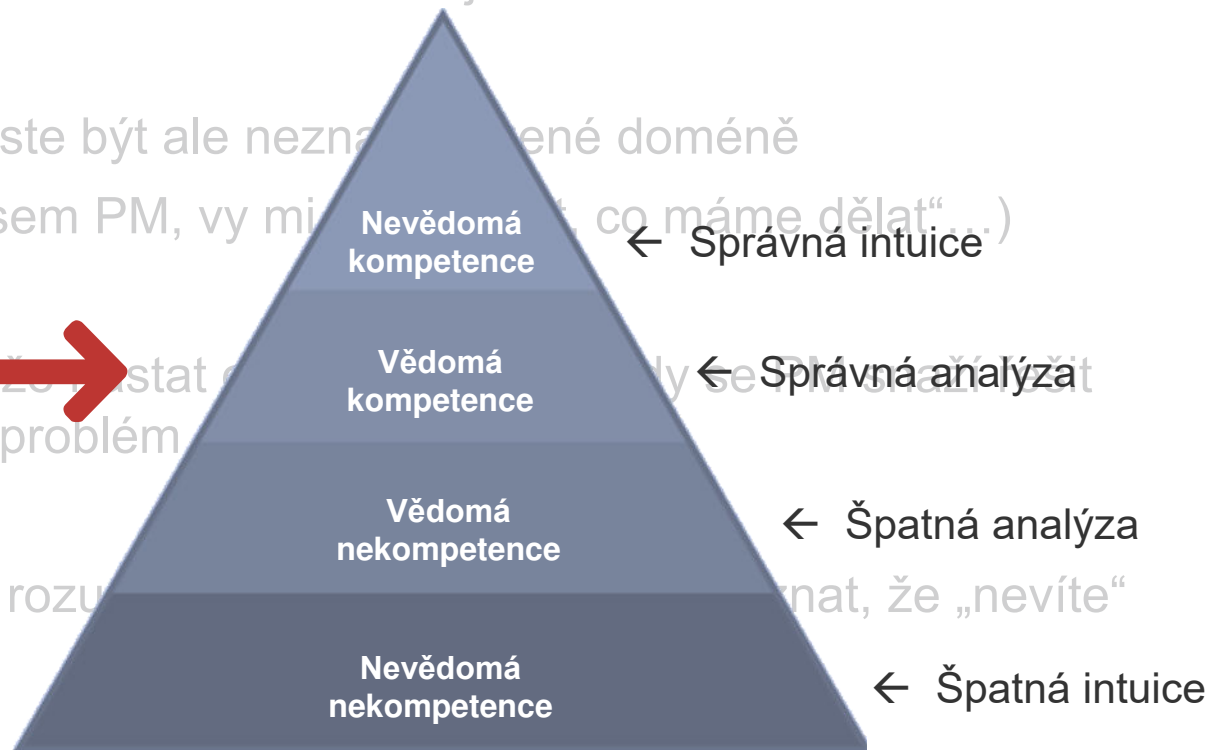
› Jako PM musíte zvládat nástroje PM

› Neměli byste být ale neznalí v řízené doméně

→ („...„já jsem PM, vy mi řekněte, co máme dělat“...“)

› Někdy může nastat situace, kdy se PM snaží řešit technický problém

› Opět platí rozumně odhadnout, že „nevíte“



Co práce PM obnáší – ze života

... ZVLÁDÁ ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

- › Na každém projektu k nějakému konfliktu dojde
 - Uvnitř týmu (problémový kolega, podřízený, ...)
 - Dodavatel / zákazník
 - Nadřízený
 - Business

- › Důležité je udržet se v profesionální (nikoliv osobní) rovině

- › Jasná projektová struktura velmi často pomůže

- › Pojmenování věcí pravými jmény může být nepříjemné, ale je to to jediné správné řešení

Co práce PM obnáší – ze života

... ZVLÁDÁ ŘEŠENÍ VZNIKLÝCH PROBLÉMŮ

- › Na každém projektu se objeví překážky
 - Absence služeb
 - Skluz harmonogramu
 - Nedostatečná analýza
 - Opožděná dodávka HW
 - ...

- › Váš nadřízený **nechce slyšet problémy** a pokud ano, tak **chce slyšet návrhy**, jak je řešit

- › Pojmenování věcí pravými jmény může být nepříjemné, ale je to to jediné správné řešení

Co práce PM obnáší – ze života

...pracuje pro úspěch projektu

**... dělá vše pro to, aby tým mohl
nerušeně pracovat**

**... měl by cítit odpovědnost
za projekt jako celek**



Jak by to
nemělo být

Jak *NE*být dobrým projektovým managerem

- › SMTP management
 - „přeposílač e-mailů“
- › NMF (SEF) management
 - „not my fault“ / „someone else’s fault“
- › SEP management
 - „someone else’s problem“
- › MSOD management
 - „Microsoft Office driven management“
- › IYB management
 - „I am your boss“
- › ICDM management
 - „I cannot decide myself“
- › WSD management
 - „Workshop driven management“

Jak *NE*být dobrým projektovým managerem

› SMTP management

– „přeposílač e-mailů“

› NMF

– „no“

› SEP

– „so“

› MSO

– „Mi“

› IYB n

– „I é“

› ICDM

– „I c“

› WSD management

– „Workshop driven management“



... vždy to není jednoduché ...

„Nezajímá mě, kvůli jakým okolnostem nelze daný termín stihnout. Deadline i rozsah je daný a nebudeme o tom dále diskutovat.“

„Čekal bych, že jako profesionál zajistíte, že to bude v pořádku.“

„Vím, že jsme se tak dohodli, nicméně mezitím se změnila situace a dané nyní již nemůžeme akceptovat.“

„Rozumím, že to takto ve smlouvě není. Smlouvu jsem sice podepsal, ale nečetl, čili dané nemohu akceptovat.“

Co je tedy vaše práce

- › Starat se o „své“ lidi
- › Mít plán a udržovat ho aktuální
- › Mít jasno v
 - termínech,
 - závazcích (vašich i dalších stran)
 - zdrojích,
 - rizicích,
 - co se na projektu děje, ...
- › Práce pro lidi na projektu
- › Jasný a srozumitelný reporting stavu („dolů“ i „nahoru“)





S kým se projektový
manažer setkává?

S kým se PM setkává?

Bezpečnost

Sponzor

Solution manager

Infrastruktura

Business

Architektura

Zadavatel

Projektový manažer

Uživatel



How the customer explained it



How the project leader understood it



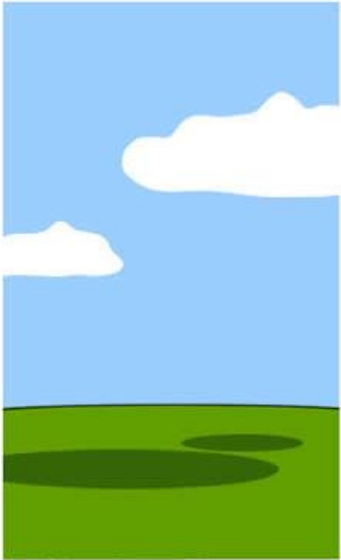
How the analyst designed it



How the programmer wrote it



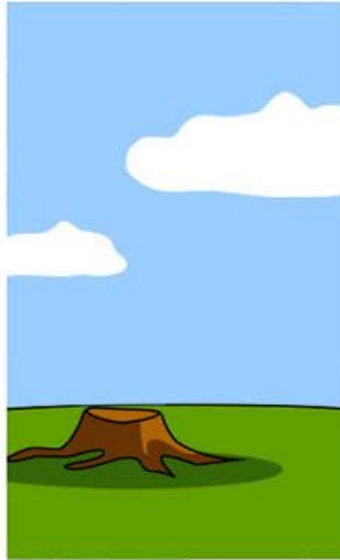
What the beta testers received



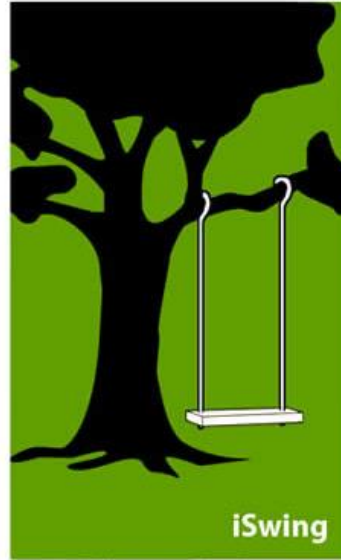
How the project was documented



How the customer was billed



How it was supported



What marketing advertised



What the customer really needed

Komunikace se zákazníkem/sponzorem/...

- › Presentovat stav
- › Komunikovat rizika
 - „A proč jste nám to neřekli?“
 - „A proč jste nám to neřekli dřív?“
 - „Necháme si to v evidenci, ale nic moc s tím stejně neuděláme.“
- › Eskalace
 - **Najděte člověka, kterého to trápí a zajímá**
- › Řešit sporné body

Schůzky

- › Na schůzku vždy připraven/a!
- › Efektivní schůzky
 - **Agenda a cíle (již v pozvánce)**
 - Moderovat schůzi a dodržovat čas
 - **Vždy udělat zápis** (pozor na schvalování bez termínů)
- › Nebát se říci „**nerozumím agendě a cílům schůzky**“
- › Nenechávat otevřené body na status meetingy a „velké“ schůzky
 - pravidlo - maximálně jedna překvapená strana
- › Neplánujte si moc schůzek za sebou

Schůzky

PROFINIT

		Zápis z jednání	
Zákazník: Česká spořitelna – penzijní společnost, a.s.			
Projekt:			
Téma:	Projektový status 20. 09. 2017		
Datum:	20. 09. 2017, 13:00	Zapsáno dne:	20. 09. 2017
Místo:		Zapsal(a):	Mejdřech Lukáš
		Verze:	1.0
Účastníci:			
Agenda:	Projektový status		

Kategorie: U = Úkol D = Dohoda R = Doporučení P = Prohlášení I = Informace



Záznam jednání

Kat.	Předmět	Odpovědný	Termín
U			13. 10. 2017
U			13. 10. 2017
U			17. 10. 2017
U			20. 09. 2017

Zápis z jednání

1

PROFINIT

D			
D			
D			
D			
D			
D			
D			
D			
D			
D			
D			
D			
U			25. 10. 2017
U			06. 09. 2017
U	Nasadit na UAT k testům.		09. 10. 2017
U			20. 09. 2017

Zápis z jednání

2

The background consists of numerous overlapping, semi-transparent, light gray geometric shapes, primarily cubes and rectangular prisms, creating a complex, layered, and three-dimensional effect. The shapes are scattered across the white background, with some appearing more prominent than others due to their position and opacity.

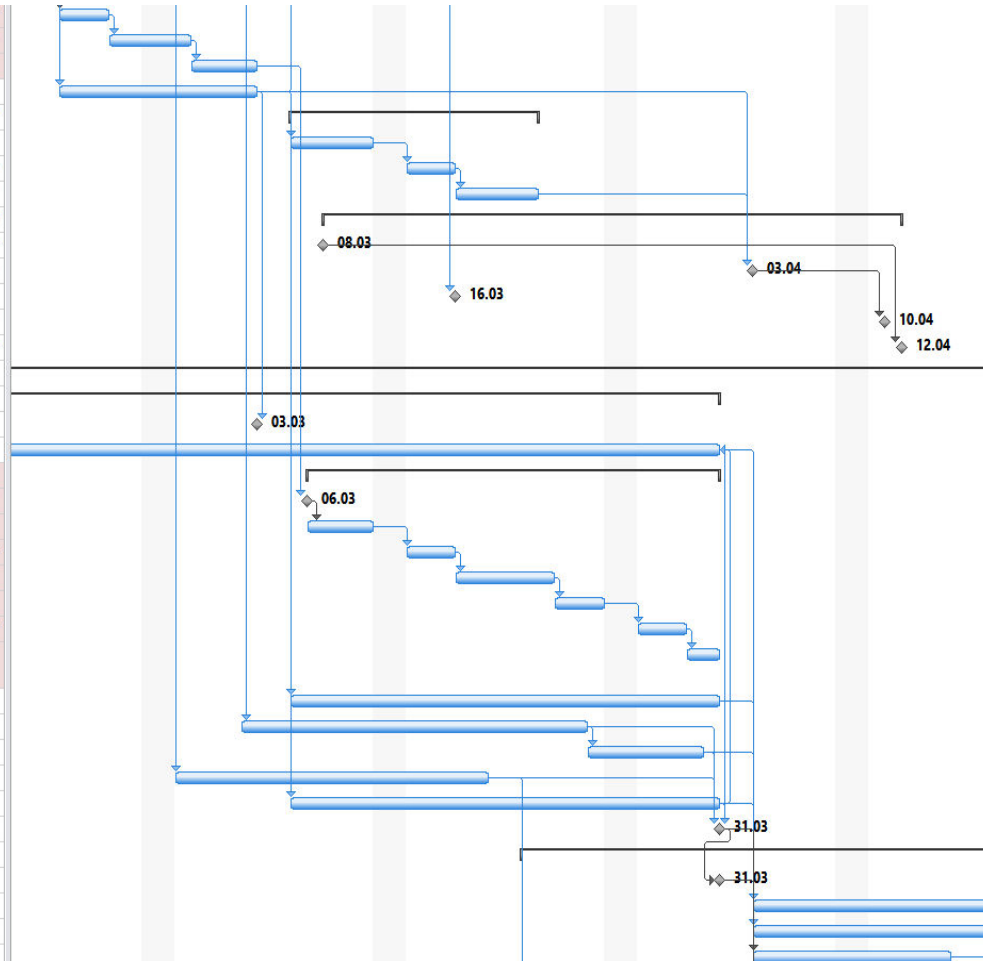
S čím projektový
manažer pracuje?

Nástroje projektového manažera / team leadera

- › Plán není harmonogram
- › Plán projektu, WBS
 - Cenotvorba a termíny
 - Odhady a předpoklady, zdroje, milníky, harmonogram, nabídka
 - Menší úkoly 1-5 MD
 - Měří aktuální stav projektu
 - Sleduje i tzv. earned value
- › Vykazování
 - Hlídání odvedené práce
 - Kontrola zbývajících práce, komentáře k výkyvům

Nástroje projektového manažera / team leadera

1. Version SOS	3 dys	Mon 20.02.17	Wed 22.02.17
1. Revision SOS	3 dys	Thu 23.02.17	Mon 27.02.17
Final version SOS	4 dys	Tue 28.02.17	Fri 03.03.17
SOS - final version + ATE	10 dys	Mon 20.02.17	Fri 03.03.17
Project Card - update	11 dys	Mon 06.03.17	Mon 20.03.17
PC - Draft #1	5 dys	Mon 06.03.17	Fri 10.03.17
PC - Draft #2	3 dys	Mon 13.03.17	Wed 15.03.17
PC - Final	3 dys	Thu 16.03.17	Mon 20.03.17
Managing Boards	25 dys	Wed 08.03.17	Wed 12.04.17
EAC (rough estimation & plan)	0 dys	Wed 08.03.17	Wed 08.03.17
EAB (go?)	0 dys	Mon 03.04.17	Mon 03.04.17
PROB (po)	0 dys	Thu 16.03.17	Thu 16.03.17
PROB (bank)	0 dys	Mon 10.04.17	Mon 10.04.17
EAC (final estimation & plan)	0 dys	Wed 12.04.17	Wed 12.04.17
Controlling Stage	145 dys	Mon 23.01.17	Fri 11.08.17
Analysis Phase	50 dys	Mon 23.01.17	Fri 31.03.17
ANL - Start (release date 21.2.)	0 dys	Fri 03.03.17	Fri 03.03.17
MBal - analysis (B46)	50 dys	Mon 23.01.17	Fri 31.03.17
Profnit - CS	19 dys	Mon 06.03.17	Fri 31.03.17
Initial workshop	0 dys	Mon 06.03.17	Mon 06.03.17
1. Version of Specification	4 dys	Tue 07.03.17	Fri 10.03.17
1. Revision of Specification	3 dys	Mon 13.03.17	Wed 15.03.17
2. Version of Specification	4 dys	Thu 16.03.17	Tue 21.03.17
2. Revision of Specification	3 dys	Wed 22.03.17	Fri 24.03.17
Final version of Specification	3 dys	Mon 27.03.17	Wed 29.03.17
Approval of final version of Specification	2 dys	Thu 30.03.17	Fri 31.03.17
POJ - IT analysis (ESB)	20 dys	Mon 06.03.17	Fri 31.03.17
IBM - Functional Specification (BPM, FN)	15 dys	Fri 03.03.17	Thu 23.03.17
IBM - Final Proposal (BPM, FN)	5 dys	Fri 24.03.17	Thu 30.03.17
BEHAIMIC - analysis (BHUB)	15 dys	Mon 27.02.17	Fri 17.03.17
CSOB - IT analysis	20 dys	Mon 06.03.17	Fri 31.03.17
ANL - End (release date 20.3.)	0 dys	Fri 31.03.17	Fri 31.03.17
Development Phase	40 dys	Mon 20.03.17	Fri 12.05.17
DEV - Start (release date 21.3.)	0 dys	Fri 31.03.17	Fri 31.03.17
MBal - Dev (B46)	30 dys	Mon 03.04.17	Fri 12.05.17
POJ - Dev	20 dys	Mon 03.04.17	Fri 28.04.17
FN - Dev (IBM)	10 dys	Mon 03.04.17	Fri 14.04.17




Kategorie	Stav	Skupina funkcností	Aplikace / diagram	Název činnosti	TM	Odpracováno [čd]	Zbývá	Aktuální odh [čd]	Původní odh REALITA [čd]	Rozdíl [čd]
PM	Hotovo	PM		PM - před iFAT	iFAT-03	18,22	0,00	18,22	24,00	-5,78
PM	Hotovo	PM		PM - před iFAT	iFAT-03	4,47	0,00	4,47	0,00	4,47
PM	Hotovo	PM		PM - iFAT - PROD	PROD	13,84	0,00	13,84	21,00	-7,16
PM	Hotovo	PM		PM - iFAT - PROD	PROD	5,56	0,00	5,56	0,00	5,56
PM	Hotovo	PM		PM - PROD	PROD	2,41	0,00	2,41	0,00	2,41
PM	Hotovo	PM		PM - PROD	PROD	0,16	0,00	0,16	0,00	0,16
PM	Hotovo	PM		PM - PROD	PROD	0,69	0,00	0,69	0,00	0,69
Ostatní	Hotovo	Other		Technická zleseni	iFAT-03	11,88	0,00	11,88	0,00	11,88
Ostatní	Hotovo	Other		Neefektivita - konzultace	PROD	5,31	0,00	5,31	0,00	5,31
Ostatní	Hotovo	Other		Neefektivita - buildování	PROD	4,13	0,00	4,13	0,00	4,13
Ostatní	Hotovo	Other		Neefektivita - chyby	PROD	2,31	0,00	2,31	0,00	2,31
Ostatní	Hotovo	Other		Neefektivita - MetaCIC	PROD	3,34	0,00	3,34	0,00	3,34
Ostatní	Hotovo	Other		Neefektivita - SVN	PROD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní	Hotovo	Other		Neefektivita - prostředí	PROD	9,31	0,00	9,31	0,00	9,31
Ostatní	Hotovo	Other		Zaucovani	PROD	0,28	0,00	0,28	0,00	0,28
Ostatní	Hotovo	Other		Neefektivita - opravná položka	PROD	0,38	0,00	0,38	0,00	0,38
Implementace	Hotovo	IDK	FUN	CR-1605 IDK - rescope	iFAT-03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementace	Hotovo	IDK	FUN	CR-1837 IDK - descope	SIT2	0,81	0,00	0,81	7,70	-6,89
Implementace	Pozastaveno	IDK	FUN	CR-951 IDK - evidence odpracovanostni - vyvoj	iFAT-03	14,19	0,00	14,19	22,00	-7,81
Implementace	Pozastaveno	IDK	FUN	CR-951 IDK - evidence odpracovanostni - test analyza	iFAT-03	3,34	0,00	3,34	0,00	3,34
Implementace	Pozastaveno	IDK	FUN	CR-951 IDK - evidence odpracovanostni - test doc prep	iFAT-03	3,34	0,00	3,34	0,00	3,34
Implementace	Pozastaveno	IDK	FUN	CR-951 IDK - evidence odpracovanostni - test DR	iFAT-03	0,25	0,00	0,25	0,00	0,25
Implementace	Hotovo	FOB	FUN	CR-1837 Odslepení FOB_I - zdarma	iFAT-03	0,03	0,00	0,03	0,00	0,03
Podpora UAT	Hotovo	FOB	FUN	CR-1837 Odslepení FOB_I - zdarma - Podpora testů	PROD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exekuce testů	Hotovo	FOB	FUN	CR-1837 - Odslepení FOB_I - zdarma - exekuce	PROD	1,56	0,00	1,56	0,00	1,56
Ostatní	Hotovo	Other		CR-895 PTE - Konzultace s designem	iFAT-03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementace	Hotovo	PTE	FUN	CR-895 PTE - Šablony hromadných plateb v B24IB	iFAT-03	0,19	0,00	0,19	0,00	0,19
Implementace	Hotovo	PTE	KAP	PTE_01 Zadání hromadné domácí platby v B24	iFAT-03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementace	Hotovo	PTE	OBR	Zadání hromadné domácí platby	iFAT-03	2,00	0,00	2,00	1,10	0,90
Implementace	Hotovo	PTE	BP	Načtení seznamu šablon hromadných plateb	iFAT-03	0,75	0,00	0,75	1,05	-0,30
Implementace	Hotovo	PTE	BP	Načtení obsahu šablony hromadných plateb	iFAT-03	0,41	0,00	0,41	1,05	-0,64
Implementace	Hotovo	PTE	DB	Tabulka hromadných šablon	iFAT-03	1,38	0,00	1,38	2,10	-0,73
Implementace	Hotovo	PTE	KAP	PTE_02 Přehled a správa šablony příjemce pro HDP	iFAT-03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementace	Hotovo	PTE	OBR	Přehled definovaných šablon	iFAT-03	1,88	0,00	1,88	2,21	-0,33
Implementace	Hotovo	PTE	OBR	Detail šablony pro hromadné domácí platby	iFAT-03	1,59	0,00	1,59	2,76	-1,16
Implementace	Hotovo	PTE	OBR	Potvrzení změny údajů šablony pro hromadné domácí platby	iFAT-03	0,00	0,00	0,00	2,65	-2,65
Implementace	Hotovo	PTE	OBR	Zrušení šablony pro hromadné domácí platby (krok 1 z 1)	iFAT-03	0,13	0,00	0,13	1,54	-1,42
Implementace	Hotovo	PTE	OBR	Zrušení platby z hromadné domácí platby	iFAT-03	0,19	0,00	0,19	0,73	-0,54
Implementace	Hotovo	PTE	OBR	Změna platby v hromadné domácí platbě	iFAT-03	0,69	0,00	0,69	0,73	-0,04
Implementace	Hotovo	PTE	OBR	Přidání platby do hromadné domácí platby	iFAT-03	0,00	0,00	0,00	0,73	-0,73



Tým
a práce s ním

Tým a práce s ním

- › **Lidé jsou to hlavní, co řídí posun projektu**
- › Zodpovědnost za to, co dělají členové vašeho týmu
- › Vyvolat v týmu pocit zodpovědnosti za úspěch projektu
- › Rozdělovat úkoly
 - **Jasně zadání práce**
 - Vysvětlit kontext / proč
- › Kontrolovat jejich splnění
- › Znat „svoje“ lidi, jejich silné a slabé stránky
- › Snažit se o profesní rozvoj svěřených lidí
 - Budete mít méně práce ...

The background consists of a dense, overlapping field of translucent, light gray geometric shapes, primarily rectangular and polygonal, creating a complex, layered, and somewhat crystalline appearance. The shapes vary in size and orientation, giving a sense of depth and movement.

Kdy to všechno
máte stíhat?

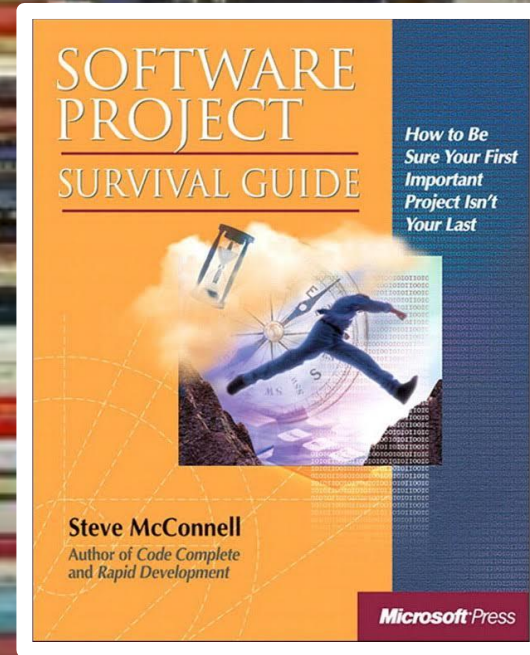
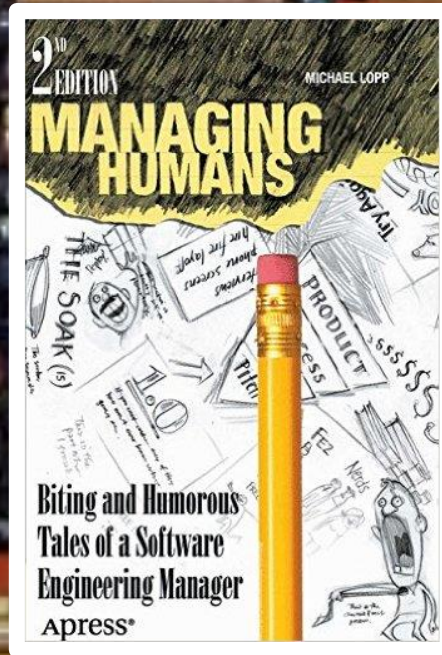
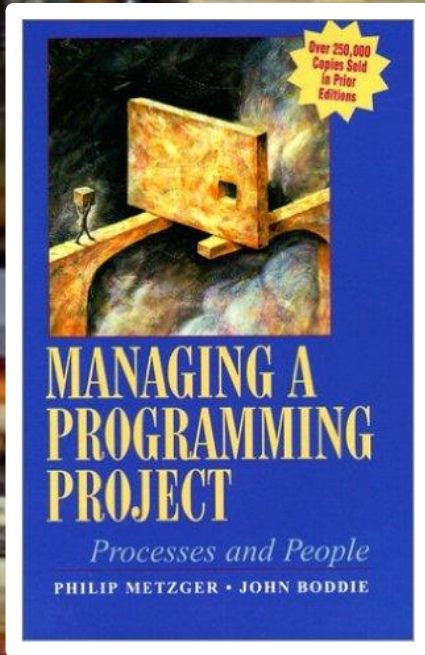
Self Management

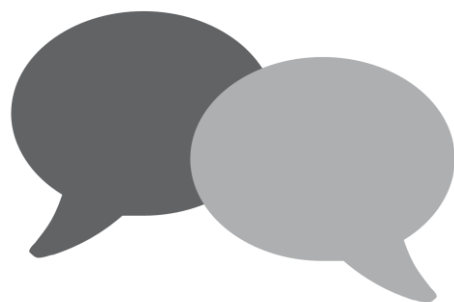
- › Nejdřív potřeba **zvládnout organizaci vlastního času**
- › Ač se to nezdá, každý má své limity → riziko vyhoření
- › Mít vlastní mantru/self-talk
 - „Nikdo neumřel“
 - „Svět nejspíše nezanikne“
- › Pravidelně plánovat v krátkodobém i dlouhodobém horizontu
- › Naučit se delegovat
- › Dobrá práce s „vaším týmem“ se dlouhodobě vyplatí (coaching, mentoring)
- › *Stephen R. Covey: The Seven Habits of Highly Effective People*

The background consists of a dense, overlapping field of translucent, light gray geometric shapes, primarily rectangular and polygonal. These shapes are layered and oriented in various directions, creating a complex, crystalline or architectural appearance. The overall effect is one of depth and movement, with the shapes appearing to float and interact in a three-dimensional space.

Materiály

Knihy





Diskuze

Děkujeme za pozornost

PROFINIT

NÁSKOK DÍKY ZNALOSTEM

Profinit EU, s.r.o.
Tychonova 2, 160 00 Praha 6



Telefon
+ 420 224 316 016



Web
www.profinit.eu



LinkedIn
linkedin.com/company/profinit



Twitter
twitter.com/Profinit_EU