

Příklad zpracování kompetencí ve zprávě o projektu

Pro inspiraci, jak přistoupit ke zpracování jednotlivých elementů kompetencí uvádíme příklad zpracování popisu.

Strategie

Situace: Obchod je v naší společnosti rozdělen do několika segmentů, které spolu nejsou propojeny společnými cíli, ale sdílejí stejné zdroje, v našem případě pool projektových manažerů. Na pozici manažera zdrojů jsem nárazově čelil extrémním požadavkům na přidělení projektového manažera, které jsem vzhledem k omezeným počtům zdrojů v oddělení nemohl uspokojit. Obchodníci požadovali přidělení PM již v zárodcích obchodního případu. Jejich odhady neodpovídaly realitě – byly značně nadhodnoceny, co se týkalo hodnoty obchodního případu, objemu realizovaných produktů tak i komplexity projektů.

Cíl: Nastavit proces přidělování PM tak, aby byl akceptovaný ze strany obchodu a snížil objem požadavků na projektovou kancelář.

Akce: V první fázi jsem analyzoval požadavky obchodu. Rozdělil jsem je podle vlastní metriky na požadavky, které dle mé úvahy odpovídaly přidělení PM a na ty, které na přidělení PM nedosáhly. Ve druhé fázi jsem

- Určil pravidla pro přidělení PM. Konkrétně popis metrik.
- Dohodl se o metrikách s řediteli obchodních jednotek a jejich podřízenými manažery.
- Následovala prezentace pravidel na schůzkách jednotlivých obchodních oddělení. Zde jsem čelil náporu otázek a kritiky, protože obchodní případy, které na přidělení PM nedosáhly, padají na odpovědnost za realizaci na obchodníky a jejich podpory. Zde mě podpořili manažeři, se kterými jsem již dříve jednal.
- Odsouhlasil s oddělením Presales, které je odpovědné za přidělování zdrojů ve fázi nabídky, aby respektovali metriky již při vyplňování „košilky“ obchodního případu a nevyžadovali přidělení zdroje v případech, které nesplňovaly podmínky a aby v případech, kdy jako manažer zdrojů odhalím nenaplnění metrik, z obchodního případu požadavky na přidělení zdroje smazali.

Výsledky: Nastavení procesu přidělení PM vedlo ke snížení požadavků na projektovou kancelář a snížilo nárazové přetěžování oddělení. Obchodníci si pravidla osvojili a v hraničních případech si zvykli mě nejprve kontaktovat, jestli není volná kapacita. V současnosti jsou pravidla zažitá a respektovaná.

Osobní integrita a spolehlivost

Situace: Jako koordinátor nabídky pro zákazníka státní správy, jsem řídil tým o velikosti cca 20 členů, interních i z řad dodavatelů. Zájem managementu na výhře v tomto obchodním případě byl nadměrný a vyznačoval se stálou kontrolou.

Cíl: V kritické době, kdy se rozhodovalo o klíčových dodávkách a nevědělo se, zda budeme v pracích na nabídce pokračovat, jsem byl osloven obchodníkem, abych pozastavil interní práce na nabídce, ale na dodavatelích požadoval nezměrné úsilí, aby byli připraveni, kdybychom se rozhodli, na nabídce pokračovat.

Akce: Stál jsem před rozhodnutím, zda podpořit připravenost na zisk obchodního případu a zcela neetickým lhaním svým budoucím spolupracovníkům. Rozhodl jsem se, že se nebudu podílet na jakékoli komunikaci s dodavatelem, která by nebyla pravdivá. Kontaktní osobě dodavatele jsem sdělil, že v této fázi nabídky je pro ně kontaktní osoba obchodník a požadavek na mne kladený jsem eskaloval na úroveň mého ředitele.

Výsledky: eskalace se setkala s kladným ohlasem a dále po mě nebylo požadováno neetické jednání. Naopak jsem cítil podporu, za to, že jsem s podobným jednáním nesouhlasil a postavil se proti němu. Dodavatel byl v dalších dnech seznámen s přerušením prací na nabídce a také práce přerušil.

Z důvodu nenavázání obchodní spolupráce s klíčovým dodavatelem byly práce na nabídce zastaveny.