

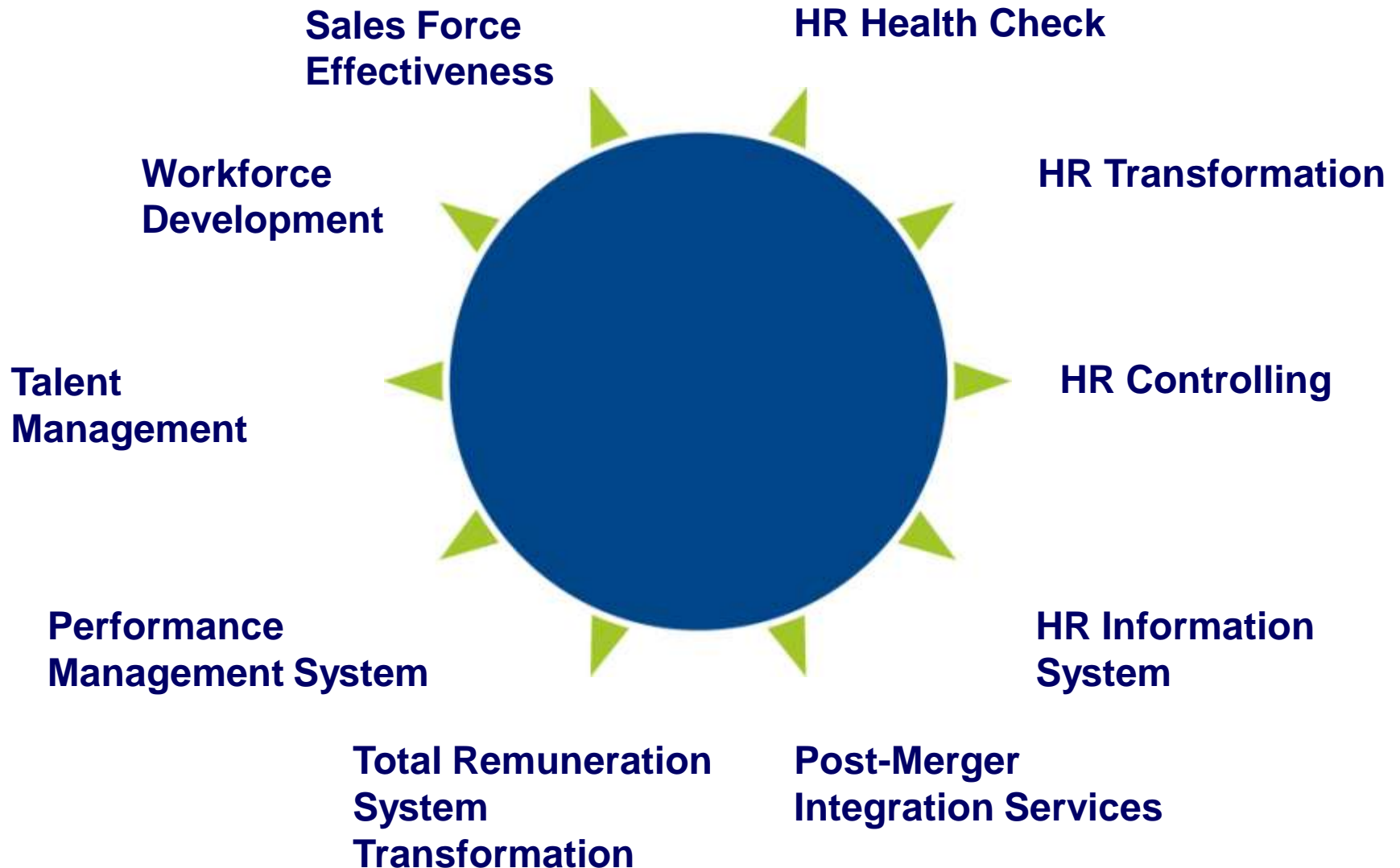
Úspěšný projektový manažment požaduje zrelých lídrov

Ján Uriga

eFOCUS

Deloitte.

Deloitte HCAS Services overview



Výzvy modernej doby

- Globalizácia - Prelínanie kultúr vo firmách
- M&A procesy
- Dynamický technologický vývin
- Neustály vývin a zmeny na trhu zákazníkov
- Rastúce požiadavky na kvalitu
- Konkurenčná situácia na trhu – totálna konkurencia
- Politický a sociálny vývoj

Bežné aj u vás...

Firmy sú príliš riadené, ale málo vedené.

Pre firmy je typické preceňovať prínosy managementu a ignorujú význam leadershipu.

Situácia se neustále mení ako aj požiadavky na lídrov.

Roly a štýly leadershipu se potrebujú meniť, aby boli v súlade s externým trhom a interným prostredím spoločnosti.

Je často náročné nájsť čas a energiu na rozvoj budúcich lídrov.

Rozvoj leadershipu je dlhodobá investícia, ktorá je často zanedbávaná, pretože zdroje sú často preťažené riešením urgentných krátkodobých záležitostí.

Otázky

- Je leadership nevyhnutný pre kvalitný projektový manažment?
- Je osobnostná zrelosť determinantom riadenia projektu?
- Tímová dynamika pod manažérskym dohľadom? Ako?
- Ako vychovávať zrelé projektové tímy?

- Spomeňte si kto vás v kariére ovplyvnil najviac?
- Máte niekoho koho vediete podobne vy?



Líder vs manažér projektu

LEADER

Pracuje so zmenou

Stanovenie smeru

Zapojenie ľudí a ich zameranie na víziu (zdôrazňovanie komunikácie, spoľahlivosti, posilnenie roly ľudí)

Motivácia ľudí (vytváranie zapojenia, zdôrazňovanie hodnôt, budovanie neformálnych systémov a vzťahov)

MANAŽÉR

Pracuje s komplikovanosťou

Plánovanie a tvorba rozpočtov (zámerom je systematicky dosahovať výsledky)

Organizácia a výber pracovníkov (štrukturovanie a organizácia práce, formálne vzťahy k efektívnej implementácii plánov)

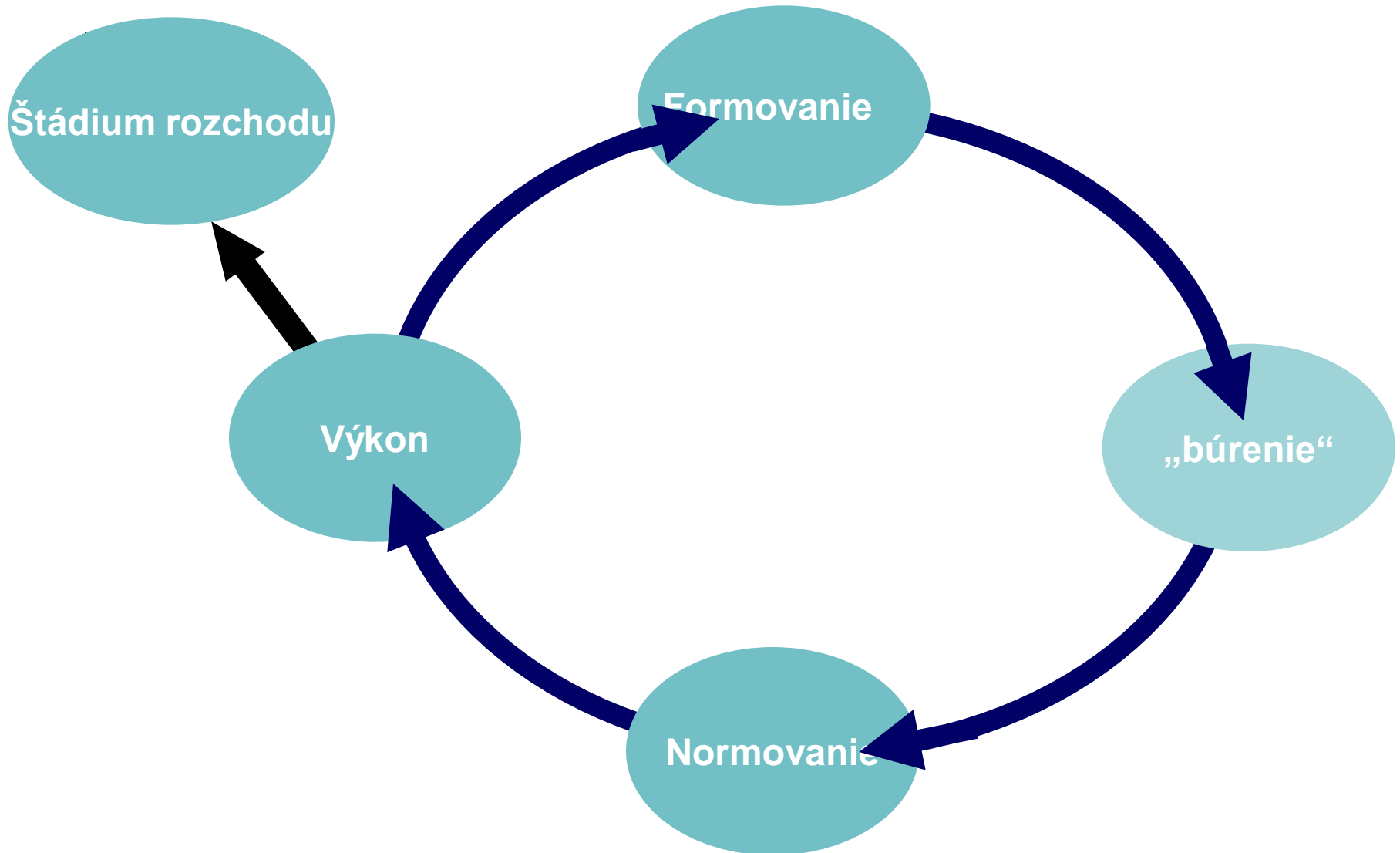
Kontrola a riešenie problémov (porovnávanie výstupov s plánmi, nápravné kroky k odstráneniu odchýliek)

Skupina / Tím

- ✓ Má spoločný cieľ, existujú intenzívne vzájomné vzťahy
- ✓ Existuje tímový duch
- ✓ Silná súdržnosť medzi členmi
- ✓ Ochota ku vzájomnej pomoci
- ✓ Prežívanie negatívnych emócií i keď sa druhým nedarí
- ✓ Zdieľanie spoločných cieľov
- ✓ Spoločná reč a jazyk
- ✓ Vyvážená orientácia na vzťahy a úlohy



Fázy vývoja tímu



Fázy vývoja tímu

FORMING (testovanie)

Členovia tímu sa poznávajú, vyhýbajú sa konfliktom. Harmónia, ale iba na povrchu. Za zdroj problémov se často uvádzajú vonkajšie faktory.

STORMING (čas búrok)

Medzi členmi dochádza k otvorenejším konfliktom, boj o moc a vzájomné ovplyvňovanie. Niekorí sú frustrovaní veľkým množstvom problémov a množstvom variant riešení.

NORMING (vytváranie noriem)

Objavujú se normy, pravidlá a štandardy skupiny. Dochádza k otvorenej výmene názorov a návrhov.

PERFORMING (bežné fungovanie)

Ľudia sa poznajú dostatočne dobre na to, aby v práci pracovali efektívne. Tím sústreďuje celkovú snahu k splneniu úloh.

Vzťahy v tíme

Súťaženie

snaha získať prospech na úkor druhých, nízka ústretovosť a vysoké sebaapresadzovanie, jedna strana prehráva, druhá vyhráva

Spolupráca

snaha nebojovať, hodnoty se spoluvytvárajú, zisk je priamo úmerne rozdelený, win win

Deštrukcia

hodnoty sa nevytvárajú, skôr sa potierajú, obe strany prehrávajú

Prispôsobenie

hodnoty sú na úkor jednej strany distribuované v prospech druhej strany (pod tlakem situácie – ústupová taktika alebo vedomé rozhodnutie – obetavosť)

Vlastnosti úspešného tímu

Zdieľanie cesty a cieľov

spoločné hodnoty, myšlienky, ciele a spôsoby ich dosiahnutia, ktoré sú otvorene komunikované

Kvalitná komunikácia

systematická interakcia, rýchle a presné prenášanie informácií

Rozdelenie rolí

špecifické a do určitej miery autonómne roly členov tímu, vzájomný rešpekt

Kvalitné vzťahy

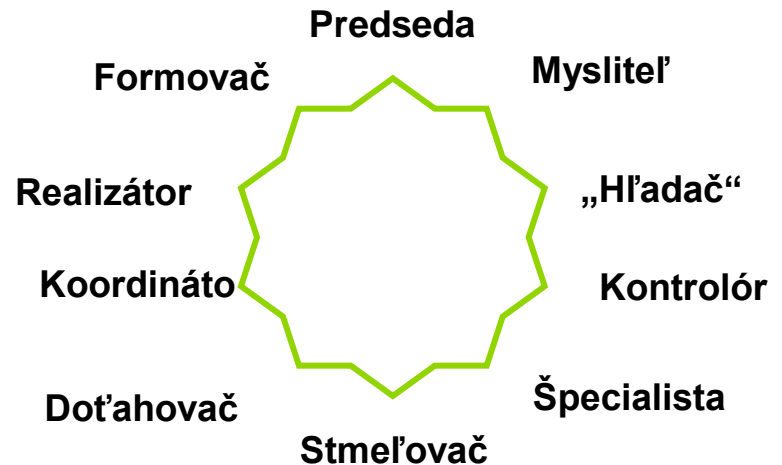
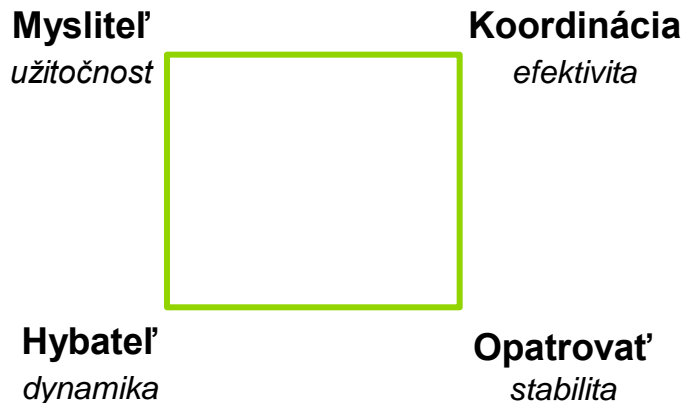
vzájomný rešpekt, snaha súťažiť je preorientovaná na „zápas o dosiahnutie zdieľaných cieľov“

Možnosti rozvoja

dynamika v tímu podporuje rozvoj a učenie sa z výsledkov (prožitie spoločného úspechu i poučenie z neúspechu)

Typológia tímových rolí

Pokiaľ jednotlivci nemajú jasno v tom, aké je ich rola v projektovom tíme, čo sa od nich očakáva alebo ako sa im darí, môže sa u nich prejaviť neistota či strata sebadôvery



Typológie korešpondujú s vitálnymi znakmi tímu/organizácie.

Užitočnosť

Produkovať veci,
ktoré niekto potrebuje

Efektívita

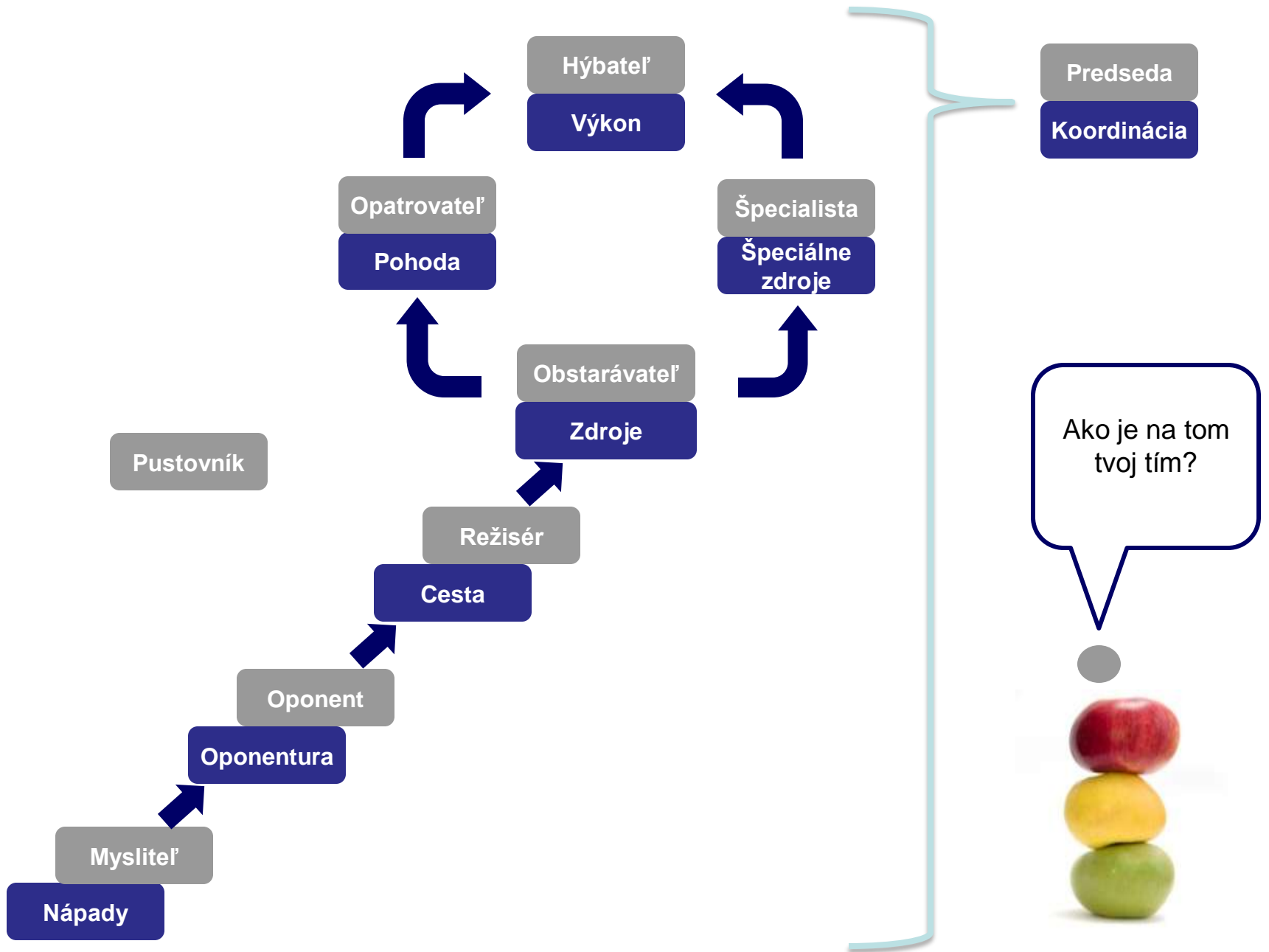
Produkovať tak, aby
obstali v konkurencii

Stabilita

Ustať ohrozenie, byť
zameraný na vzťahy

Dynamika

Mať schopnosť meniť
sám seba, vyvíjať sa



Typológia tímových rolí (1)

Tímová rola	Osobnostné črty	Prednosti	Prípustné slabosti
Mysliteľ/ inovátor	Individualista, vážny, nekonvenčný	Kreatívne myslenie, intelekt, imaginácia, znalosti	Hlava „v oblakoch“, tendencia podceňovať praktické detaily a konvencie
Vyhľadávač zdrojov a príležitostí	Extrovert, aktívny a zvedavý, komunikatívny	Schopnosť zoznamovať sa s ľuďmi a orientovať sa v nových situáciách, schopnosť nachádzať nové možnosti a príležitosti	Tendencia k povrchnosti a rýchlej strate počiatočného záujmu a zaujatia pre vec
Kontrolór/ pozorovateľ/ vyhodnocovač	Triezvy, vecný, neemocionálny, opatrný	Bystrý úsudok, rezervovanosť, dôslednosť	Málo inšpirácie a schopnosť motivovať ľudí
Realizátor	Konzervatívny, so zmyslom pre povinnosť, loajálny, „čitateľný“	Organizačné schopnosti, praktický úsudok, zmysel pre disciplínu, pracovitý	Nepružný, tendencie odmietať nové myšlienky a veci
Dotáhovač	metodický, svedomitý, úzkostný	Perfekcionista, schopnosť dotahovať veci do konca	Tendencia zveličovať malé problémy, nerád deleguje

Typológia tímových rolí (2)

Tímová rola	Osobnostné črty	Prednosti	Prípustné slabosti
Tímový pracovník/ stmelovač	Sociálne orientovaný, mierny, citlivý, vnímavý, diplomatický	Schopnosť reagovať na ľudí a ich potreby, umenie vytvárať tímového ducha	Nerozhodnosť v kritických situáciách
Formovač	Napätý, dynamický, vynaliezavý	Priebojnosť a schopnosť mobilizovať tím k akcii	prejavy podráždenia a netrpezlivosti, sklon provokovať a urážať ostatných
Koordinátor	Kľudný, sebaistý, vie sa ovládať	Silný zmysel pre plnenie a dosahovanie cieľov, vie rozoznať schopnosti jedincov a využiť na záujmy celého tímu	Viac priemerné schopnosti a inšpirácia v oblasti intelektuálnych a kreatívnych výkonov
Špecialista	Iniciatívny, profesionálny, zaujatý pro vec	Odborné znalosti a/alebo technické zručnosti	Úzke zameranie, často sa nepovažuje za súčasť tímu

Zrelý líder robí...

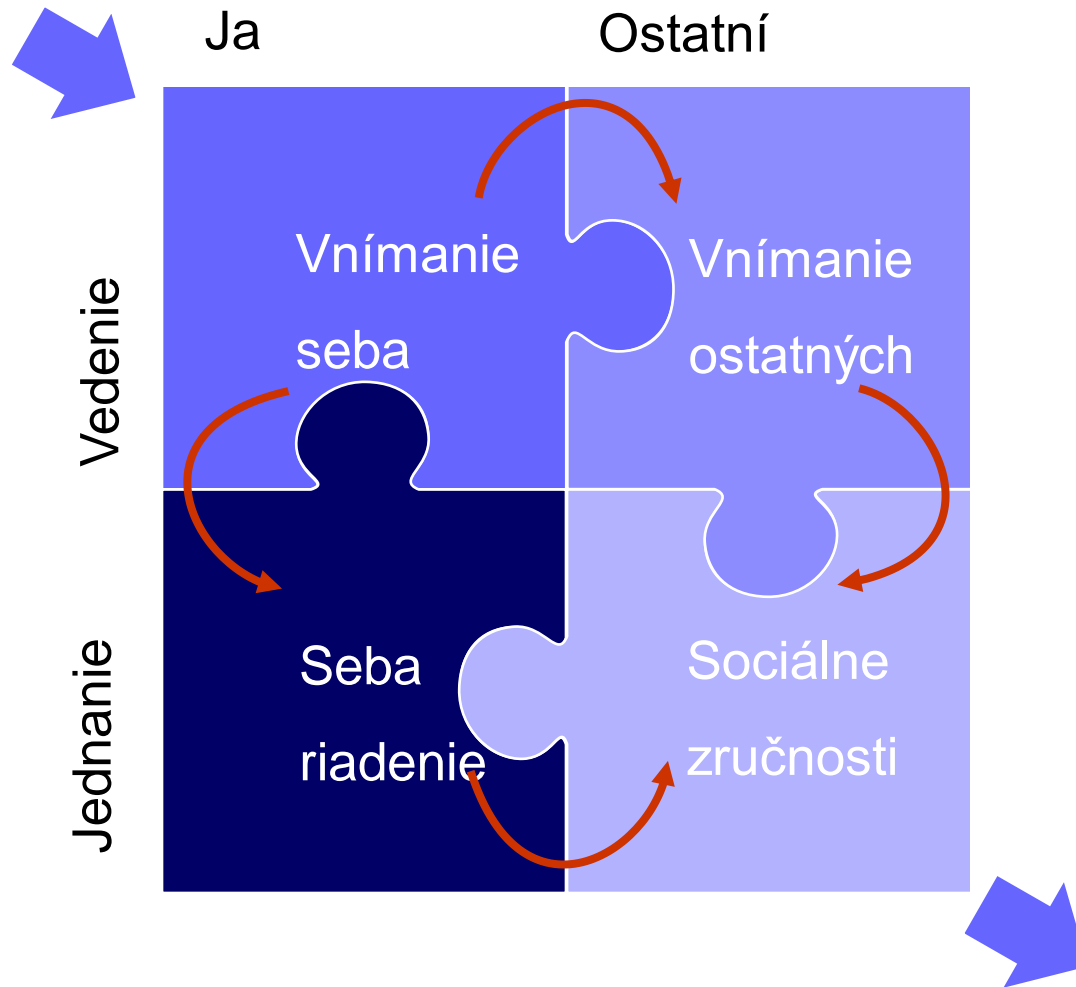
- Načúva členom tímu
- Podporuje vzájomnú spoluprácu
- Udržiava spoločné smerovanie a „ťah na bránku“.
- Keď zostavuje tím, dbá, aby pokrýval čo najviac typov členov.
- Nepodceňuje ostatných. Kto sa zdá neužitočný v určitej fáze, môže mať rozhodujúci prínos v inej fáze
- Nezhadzuje inovátorov za nereálnosť nápadov.
- Oceňuje vyhľadávačov zdrojov
- Bráni koordinátorov pred formovačmi
- Nenechá formovačov ovplyvňovať stratégiu riešení
- Nenechá hodnotiteľov narušovať a predčasne tlmiť kreatívnu fázu riešení
- Nedopustí, aby sa špecialista uzavrel do svojej odbornosti. Zaťahujte ho do práce s tímom

Meniaca sa rola lídrov

	Vznik spoločnosti	Rozvoj	Růst/ Úspěch	Expanze	Zralost
Role leadera	Přijímající/ realizující rozhodnutí	Pověřující/ převádějící (odpovědnosti atd.) Osoba určující zaměření	Budovatel týmu Školitel Plánovač Zdroj komunikace	Katalyzátor změny Budovatel organizace Strategický zlepšovatel Nositel kultury	Vůdce transformace Plánovač nástupnictví
Povinnosti leadera	Účast na všech obchodních činnostech Odpovědnost za důležitá rozhodnutí	Formulace a komunikování vize a hodnot Efektivní využití zdrojů Realizace Nábor talentů	Nábor pracovníků na chybějící funkce Zajištění soudržnosti managementu Asistence při definování rolí a odpovědností Přizpůsobení týmu vizi a podnikové kultuře Výchova nástupců	Rozpoznání potřeby zásadní změny Navazání a rozvíjení partnerství a vztahů ve větším rozsahu Motivace a inspirace, zakotvení hodnot a kultury Výchova nástupců	Usnadnění přechodu na novou strategii růstu Pomoc při přetváření společnosti Inspirace Vytváření základů pro úspěšný přechod (vize, strategie, provoz, lidé)
Signály upozorňující na potřebu změny role leadera	Nedostatek času během dne Zvyšující se rozsah odpovědností Vedoucí pracovníci řeší otázky obchodní činnosti, přesahující jejich profesní způsobilost	Nedostatek času Ztráta přehledu o finanční situaci Napravování krizových stavů Nerozpoznání příležitostí růstu Zatížení všemi riziky	Tlak na doplnění chybějících funkcí Viditelná potřeba vyšší produktivity/ nového uspořádání vedoucího týmu Potíže při udržení výchozí kultury Situace hraničící se ztrátou kontroly	Všeobecné obavy o schopnostech vedoucího týmu Stále složitější otázky bez dostupných zřejmých odpovědí	Všechny nápady jsou prověřeny Obtížné získání motivace a inspirování ostatních Představenstvo by dalo přednost novému vedení
Rizika neprovedení změny	Chybějící profesní způsobilost vedení společnosti uřídit růst Ztráta důvěryhodnosti investorů ve společnost	Zaměstnanci pocítují vůči vedení rozmrzelost Zaměstnanci nejsou motivováni Společnost se stává příliš reaktivní, ztráta zaměření	Funkční síla, politikaření Zaměstnanci se nezajímají o vedení Chybějící struktura způsobuje zpoždění Pracovníci nemají pravomoce Ztráta zaměření	Společnost začíná stagnovat; ztrácí konkurenční výhodu Zaměstnanci se vracejí k reakčnímu krizovému chování Rizika společnosti se vymykají kontrole	Růst společnosti dosáhl určité úrovně, nepokračuje a klesá Hodnota akcionářů eroduje Společnost potřebuje snížit rozsah výroby; začíná snižovat náklady

(Best) practice

Tu začína zmena



Pozitívny dopad na ostatných

Aktuálne v Deloitte z HR pohľadu

- **Change management**
- **Merger & acquisitions**
- **Projektový management v medzinárodných tímoch**
 - ❖ Špeciálne požiadavky
 - ❖ Vývojové stupne spolupráce
 - ❖ Princípy efektívnej spolupráce
 - ❖ Konštruktívny manažment
- **HR transformácia** – zmena modelu poskytovania služieb

Ďakujem za pozornosť

Deloitte.

e FOCUS