PM work

Wszyscy prowadzą projekty, nikt nie pęka[1].

WYDANIE II

2021

[1] Oryginalny cytat: “This is for all you new people. I have only one rule. Everybody fights, no one quits. If you don’t do your job, I’ll kill you myself!”, Starship Troopers, 1997.

Indeks

CZOŁEM! 03

01 PLANOWANIE 04
- 1.1 Jak zaplanować swój dzień? 05
- 1.2 Wybierz swoje narzędzie do planowania 05
- 1.3 Twoja głowa służy do myślenia. Nie gromadź w niej zadań. 09
- 1.4 Delete. Delegate. Defer. Do. 09
- 1.5 Jedno zadanie na raz 10
- 1.6 Walcz o swoje priorytety 11
- 1.7 Raportuj swoją pracę w Old Time Turtle 12
- 1.8 Inbox Zero to zen każdego Project Managera 13
- 1.9 Szukaj swojej drogi 14
- 1.10 Podsumuj swój dzień 14

02 LUDZIE 15
- 2.1 Komunikacja z deweloperami 16
- 2.2 Parafraza 16
- 2.3 Zadawaj pytania (szczególnie otwarte) 18
- 2.4 Wymagaj od ludzi konkretnych rzeczy 19
- 2.5 FUKO 19
- 2.6 Trust no one 22
- 2.7 Narysuj, żeby zrozumieć 24

03 KLIENCI 25
- 3.1 Świadomy klient to szczęśliwy klient 26
- 3.2 Komunikacja z klientem 27
- 3.3 Miej wszystko “czarno na białym” 30
- 3.4 Klient też ma swoich PMów 30
- 3.5 Bierzesz odpowiedzialność za komunikację 31

04 SPOTKANIA 32
- 4.1 Przed spotkaniem 33
- 4.2 Po spotkaniu 34
- 4.3 Po co organizować spotkania/daily standupy? 37

05 USER STORIES GUIDE 39
- 5.1 Jak piszemy Gherkiny 40
- 5.2 User story dla sklepu X17 41

06 WTYCZKI DO CHROME 42
- 6.1 Polecane wtyczki do Chrome 43

DO TYCH, CO NIOSĄ OGIEŃ 46

CALL TO ARMS! 47

Czołem!

Prowadzenie projektów jest jak dobra gra fabularna. Należysz do drużyny, a przed Wami jest do zrealizowania zadanie lub bardzo ważna misja. Wszystko to wymaga skutecznego planowania, organizacji dostępnych zasobów (ludzi i czasu) oraz dążenia do osiągnięcia założonych celów. Cały proces przebiega w środowisku pełnym zmiennych. klienci mają swoje wymagania, technologie posiadają ograniczenia, narzędzia wspierające naszą pracę nie zawsze spełniają oczekiwania a zespół deweloperski potrzebuje odpowiedniego zarządzania i motywacji.

W związku z powyższym, Project Manager nie działa w próżni. Ciągle wchodzi w interakcje z innymi ludźmi, zarówno po stronie EENGINE, jak i klienta. Komunikuje się, deleguje zadania i rozlicza z ich realizacji, prowadzi negocjacje, staje w obliczu sytuacji konfliktowych i musi potrafić się w nich odpowiednio zachować.

Wiemy, że często bywa to dużym wyzwaniem. Wiemy też, że niekiedy może być stresujące. A przede wszystkim wiemy, że daje niesamowitą satysfakcję z wykonywanej pracy, gdy finalnie produkt trafia do produkcji i użytkownicy zaczynają z niego korzystać.

Na bazie naszych doświadczeń napisaliśmy PM Work, żeby pomóc Project Managerom osiągać swoje cele, czyli dowozić projekty klientów na czas i zapewniać usługi wysokiej jakości, przynoszące obu stronom satysfakcję.

Podręcznik ten powstał na bazie praktycznych wskazówek i sytuacji, które miały miejsce w rzeczywistości. Mamy nadzieję, że będzie służył Ci pomocą i znajdziesz w nim sposoby, które usprawnią Twoją pracę.

To tyle słowem wstępu. Czas poprowadzić spektakularny projekt. Do dzieła!

01 Planowanie

Skoro masz odpowiadać za organizację pracy Deweloperów, to musisz dobrze ogarniać metody organizacji. W końcu to od Ciebie i tego jak będziesz zarządzać dostępnymi zasobami, zależy nasz wspólny sukces. Dlatego w ramach tego podręcznika wyposażymy Cię w odpowiedni oręż do walki z uciekającym czasem i piętrzącymi się zadaniami.

Pamiętaj, że poniższe sposoby to tylko propozycja. Jeśli brakuje pośród nich Twoich najbardziej skutecznych pro-tipów, to daj znać. Z chęcią dowiemy się, w jaki sposób Ty dowozisz zadania do końca.

Jeśli uważasz, że któreś z nich nie sprawdzą się u Ciebie, to nie stosuj ich, ale wcześniej potwierdź to w praktyce. Poniższy zestaw dopracowaliśmy na przestrzeni wielu projektów. I na pewno nie traktujemy go jak zamkniętej listy, wręcz przeciwnie.

Czego się stąd dowiesz?

#1 Jak zaplanować swój dzień
#2 Jak wybrać swoje narzędzie do planowania
#3 Twoja głowa służy do myślenia. Nie gromadź w niej zadań.
#4 Czym jest zasada: Delete. Delegate. Defer. Do.
#5 Czym jest zasada: Jedno zadanie na raz
#6 Dlaczego warto walczyć o swoje priorytety
#7 Jak raportować swoją pracę w Old Time Turtle
#8 Że Inbox Zero to zen każdego Project Managera
#9 Dlaczego ważne jest szukanie swojej drogi
#10 O podsumowaniu swojego dnia

#1 Jak zaplanować swój dzień?

Planowanie pracy to jedna z najważniejszych aktywności Project Managera. Dotyczy to zarówno Twoich zadań, jak i tasków, które ma do wykonania w danym czasie zespół deweloperski. Dlatego właśnie od tego powinien rozpoczynać się każdy dzień w EENGINE.

Uczyń z porannego planowania rutynę, taką samą jak wypicie kawy czy herbaty zaraz po przyjściu do pracy.

Nie poświęcaj też na planowanie zbyt wiele czasu. 10-20 minut powinno Ci wystarczyć, żeby określić priorytety na dany dzień i zorientować się w tym, jak bardzo Deweloperzy są ”zawaleni” robotą. Bez tej wiedzy nie będziesz w stanie efektywnie pracować, a przede wszystkim Twój team nie będzie wiedzieć, jakie są ich priorytety. Mówiąc wprost: planujesz nie tylko swój dzień, ale też innych.

TO WIELKA MOC, A ZARAZEM WIELKA ODPOWIEDZIALNOŚĆ [2].

#2 Wybierz swoje narzędzie do planowania

Jednym z najważniejszych elementów Twojej codziennej rutyny jest skuteczne wykorzystywanie narzędzi do planowania pracy. W EENGINE dajemy Ci zupełną dowolność w tym temacie. Dlatego, jeśli korzystasz już z jakiegoś narzędzia, to rób to nadal. My niczego nie narzucamy. Szczególnie, jeśli u Ciebie się to sprawdza. Dla nas możesz korzystać z kartki papieru, organizera albo aplikacji. Wybór narzędzia to sprawa drugorzędna, dopóki potrafisz przy jego pomocy realizować założone cele.

Na następnych stronach znajdziesz nasze propozycje narzędzi do planowania pracy.

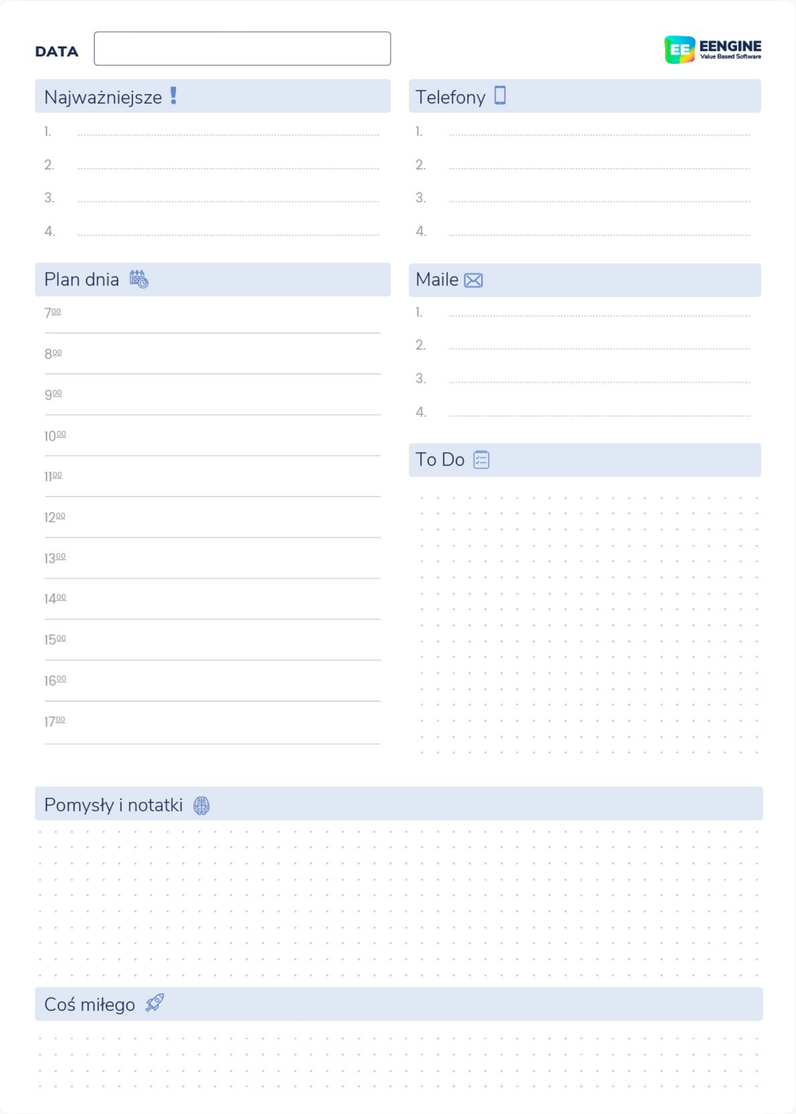
[2] “Z wielką mocą wiąże się wielka odpowiedzialność.” - słowa wypowiadane przez Bena Parkera, wujka Spider-Mana.

ORGANIZER EENGINE

Jeśli wolisz bardziej tradycyjne podejście do planowania pracy, to w tym miejscu chcielibyśmy polecić Ci nasz EENGINOWY organizer. Z jego pomocą możesz rozpisać swoje zadania z podziałem na najważniejsze rzeczy do zrobienia, telefony do wykonania i maile do napisania. Nie zabrakło w nim też dziennego harmonogramu, w którym bardziej szczegółowo rozpiszesz zadania.

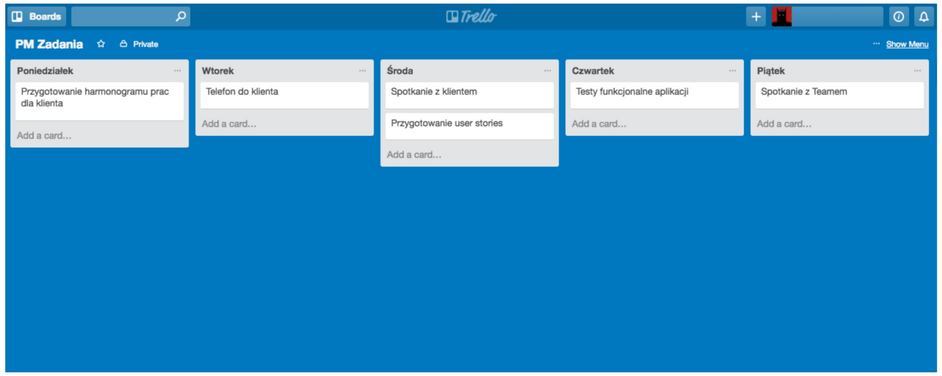
Dzięki temu, że nie ma w nim dat, możesz zacząć z niego korzystać w każdej chwili. A ponieważ ciągle rozwijamy i poprawiamy ten szablon, to nie wahaj się powiedzieć, co możemy zrobić w nim lepiej. Wydrukuj tyle stron organizera ile potrzebujesz.

DRUKUJ PLANUJ I DZIAŁAJ.

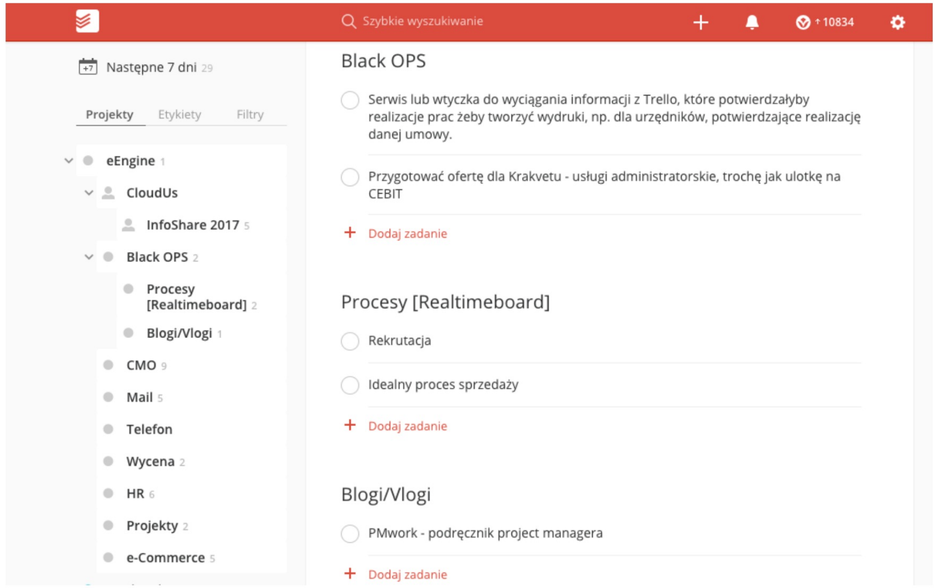


NARZĘDZIA CYFROWE - TRELLO i TODOIST

Bardzo wiele będzie zależeć od umiejętnego wykorzystania Trello jako narzędzia do prowadzenia projektów. Jest to też świetna aplikacja do organizacji własnej pracy, ponieważ opiera się na metodologii Kanban, która w wizualny sposób obrazuje nam, co mamy do zrobienia. Dlatego zachęcamy Cię do eksperymentowania z tablicami Trello i wykorzystaniem ich do zarządzania swoimi zadaniami. To, w jaki sposób zorganizujesz sobie swoją PM'ową tablicę zależy tylko od Ciebie.



Świetnym narzędziem do organizacji codziennej pracy jest Todoist. Ta aplikacja pozwala w szybki sposób zapisywać, co masz do zrobienia i określać te zadania w czasie oraz ustalać im priorytety. Łatwo integruje się też ze skrzynką pocztową (Gmail), dlatego będzie wspierać Cię w dążeniu do Inbox Zero. Całkiem nieźle sprawdza się w dzieleniu się zadaniami z innymi użytkownikami.



JEŚLI ŻADNE Z POWYŻSZYCH NARZĘDZI NIE PRZYPADNIE CI DO GUSTU?

Poszukaj takiego, które będzie odpowiednie. Mogą to być:

- zwykły kalendarz
- notanik
- inna aplikacja, np. Nozbe (Nozbe to proste narzędzie do współpracy w zespole. Pomaga zarządzać projektami i sprawnie je realizować w sytuacji, gdy wiele osób musi pracować zdalnie), Wunderlist, Any.do, etc.

Jedno jest pewne: potrzebujesz narzędzia do planowania pracy. Bez niego nie ma mowy o tym, żeby być dobrym Project Managerem. Wybierz to, które będzie dla Ciebie najlepsze.

Trello todoist Nozbe Wunderlist Any.do

#3 Twoja głowa służy do myślenia. Nie gromadź w niej zadań.

Jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez Project Managerów jest podejmowanie próby zapamiętywania zadań, które mają zrealizować. To postępowanie najczęściej prowadzi do tego, że coś (mniej lub bardziej ważnego) umyka im w natłoku codziennych aktywności. Nie idź tą drogą.

Każde zadanie, które do Ciebie wpada lub zostaje zlecone przez klienta, zapisz w miejscu, w którym gromadzisz wszystkie taski. Nie musisz od razu go realizować, ani podejmować żadnych innych działań wobec niego.

Wystarczy, że tylko je zanotujesz. Po prostu nie ma sensu gromadzić wszystkiego w swojej głowie. Jeśli dopiero zaczynasz pracę jako PM, może wydawać Ci się to niepotrzebne. Szczególnie, jeśli uważasz, że masz dobrą pamięć. Ale z czasem będziesz mieć coraz więcej na głowie. Twój umysł jest jak dysk twardy komputera. Zaśmiecony zbyt dużą ilością zbędnych danych, zwolni i przestanie działać efektywnie.

Po to masz narzędzia, żeby pomagały Ci w pracy. Wykorzystuj je i **pracuj lepiej, zamiast ciężej.**

#4 Delete. Delegate. Defer. Do.

Posiadasz już narzędzie do planowania pracy. Masz w nim pokaźną listę rzeczy do zrobienia. Nieważne, czy preferujesz tradycyjne rozwiązania czy wolisz cyfrowe aplikacje, przeglądając listę swoich zadań możesz zrobić z nimi jedną z czterech rzeczy:

DELETE (USUŃ)

Zastanów się, czy wszystkie zadania na pewno wymagają jakiejkolwiek reakcji z Twojej strony. Może sytuacja się zmieniła, albo ktoś się pomylił i nie musisz podejmować żadnych działań. Nieważne jakie byłyby powody, jeśli masz dobrą przesłankę ku temu, usuń je i zapomnij o nich. Im mniej zadań na liście, tym lepiej.

DELEGATE (ODDELEGUJ)

Czas na wyższy poziom wtajemniczenia. Spójrz na swoją listę zadań na dziś i określ, które mogą zostać zrobione przez kogoś innego niż Ty. Słowem: oddeleguj je do innych. Ten krok jest megaważny, ponieważ większość zadań do wykonania, jakie przekażą Ci klienci, będziesz zlecać zespołowi deweloperskiemu. Dlatego musisz wiedzieć, komu i co przekazać. Zrób to. I znów jest coraz mniej zadań na liście. Już prawie to mamy!

DEFER (ODŁÓŻ NA PÓŹNIEJ)

Zostało Ci już niewiele zadań na liście. Które z nich możesz zrealizować później? Określ najlepszy czas na ich realizację i zaplanuj moment, w którym do nich wrócisz. Uważaj tylko z tym odkładaniem na później. Bo nie chodzi o to, żeby w nieskończoność prokrastynować [3] niewygodne dla Ciebie rzeczy do zrobienia. Czas na ostatni krok.

DO (WYKONAJ)

I tak oto nadszedł moment, w którym zostały Ci zadania do zrobienia w tej oto chwili. Ustal od czego zaczniesz i po prostu to zrób.

#5 Jedno zadanie na raz

W danej chwili pracuj nad jedną rzeczą. Albo piszesz user story dla zespołu albo odpowiadasz na maile od klientów. Będąc na spotkaniu bądź na spotkaniu, nie rób żadnych ustaleń z Deweloperami na Slacku. Skupienie uwagi pozwoli Ci skuteczniej wykonywać swoją pracę.

[3] Znasz to słowo? Google it!

Jeśli kiedykolwiek ktoś Ci powiedział, że multitasking (wielozadaniowość) może być zaletą, zapomnij o tym. Działanie w ten sposób jest tylko świetną okazją do tego, żeby spieprzyć więcej niż jedną rzecz na raz [4].

Jedna, i tylko jedna, rzecz w danym momencie. Pamiętaj. To cholernie trudne, ale warto działać w ten sposób. Mamy takie stare powiedzenie pośród Project Managerów w EENGINE. Pamiętaj o nim i stosuj w swojej pracy na co dzień.

Przestań zaczynać. Zacznij kończyć.

#6 Walcz o swoje priorytety

Wiesz, po czym poznać skutecznego PMa? Domyka do końca powierzone tematy. A wiesz, co jest największą zmorą każdego PMa w branży IT? Większość zadań, które ma dowieźć, jest zależna od ludzi, którym je przekazuje do realizacji. W Twoim przypadku będą to zazwyczaj Deweloperzy.

Pewnie zastanawiasz się, w czym tkwi haczyk. Otóż członkowie zespołu mają mnóstwo innych tematów na głowie. Prawdopodobnie realizują też zadania dla innych PMów, więc nie zawsze będziesz mieć wpływ na to, co Deweloperzy będą robić danego dnia. Dlatego tak ważne jest, żeby walczyć, dociekać i rozmawiać o swoich priorytetach z innymi ludźmi w EENGINE. Bez tego przepadniesz z kretesem. Bez pilnowania swoich tematów również. Nikt nie zrobi tego lepiej niż Ty.

Niekiedy jest też tak, że Deweloper, który ma dla Ciebie wykonać zlecenie, sprawia wrażenie niechętnego do pracy. Tak jakby zadanie, które masz dla niego było mało ambitne albo zwyczajnie nudne.

[4] (...) multitasking is merely the opportunity to screw up more than one thing at a time. Chcesz dowiedzieć się więcej, dlaczego tak jest? Sięgnij po książkę “The One Thing”, Steve’a Uzzella.

Nie zważaj na tego typu zachowania, bo prawdopodobnie nie ma w postępowaniu tej osoby złej woli. Deweloperzy po prostu czasami tak mają (jak każdy :)). Pamiętaj o tym, że wszyscy gramy do jednej bramki, więc gdy wymaga tego sytuacja, przypominaj o tym swoim ludziom. Realizujemy zadania dla naszych klientów na 101%, bez względu na nastroje. Nastrój można mieć do przejażdżki na koniu, do amorów czy gry na balisecie. Ale nie do realizacji zadań [5].

#7 Raportuj swoją pracę w Old Time Turtle

Jako PM w EENGINE musisz rozliczać ludzi z tego, jak raportują swój czas pracy. Chociaż Ciebie nikt nie będzie pod tym kątem monitorował, to mimo wszystko rejestruj swoje aktywności za pomocą OTT. Dlaczego? Z kilku powodów.

Ponieważ będziesz tego wymagać od innych, ważne jest, żeby poznać punkt widzenia Deweloperów na raportowanie czasu. Ta perspektywa pozwoli Ci lepiej zrozumieć problemy zespołu i reagować w sytuacjach konfliktowych. Musisz wiedzieć, jak działa OTT i dobrze znać workflow pracy z tym narzędziem. Wiedza ta szczególnie przyda Ci się pod koniec każdego miesiąca, kiedy to cały zespół sprawdza swoje zaraportowania i dokonuje korekt w swoich timeline'ach.
Po trzecie, specyfika Twojej pracy sprawia, że po bardzo intensywnym dniu pracy może się zdarzyć, że opuszczając mury EENGINE stwierdzisz:

CZUJĘ DUŻE ZMĘCZENIE...ALE CO JA WŁAŚCIWIE DZISIAJ ROBIŁEM/AM? JAK TO MOŻLIWE?
Często jest tak, że w naszej pracy nie wytwarzamy nic namacalnego. Jasne, są dni, kiedy napiszesz kilkanaście user story i masz "twarde dowody" swojej pracy. Ale będzie też tak, że większość czasu poświęcisz na spotkania, telefony, research, testy funkcjonalne, itd. Koniec końców nie wytworzysz nic "konkretnego", co może sprawić, że po pracy poczujesz zmęczenie i zdezorientowanie. Śledząc swoje aktywności będziesz wiedzieć, co każdego dnia zostało zrobione i zachowasz wrażenie istotności spraw, którymi zajmujesz się jako PM.

[5] Znasz może "Diunę" Franka Herberta? Świetna powieść fantasy, pełna inspirujących cytatów. W swojej pracy też możesz trochę inspirować ludzi, wiesz o tym?. Zapoznaj się też z oryginalnym cytatem, który wykorzystaliśmy w tym fragmencie PMworka: "Walczysz, kiedy zachodzi konieczność, bez względu na nastroje. Nastrój można mieć do przejażdżki na koniu, do amorów czy gry na balisecie. Ale nie do walki."

ZADANIE PRAKTYCZNE W jaki sposób będziesz rejestrować swoje aktywności w OTT? Napisz, jaki masz plan.

#8 Inbox Zero to zen każdego Project Managera

Ile masz maili w swojej skrzynce odbiorczej i dlaczego ich liczba nie jest równa 0? PM'owie w EENGINE świetnie operują swoim Inboxem i wiedzą, że dążenie do wyczyszczenia go, to bardzo ważne (i zarazem trudne) zadanie. Ale nie niemożliwe. Dużo zależy od tego, czy potrafisz świadomie obsługiwać swoją pocztę elektroniczną. Jeśli tak, to połowa sukcesu już za Tobą!

Jest wiele sposobów na to, jak możesz najefektywniej dążyć do stanu Inbox Zero. Wykorzystaj etykiety w Gmailu albo wtyczkę Todoist do Chrome'a, która zamieni Twoje maile w zadania. Podstawą jest obsługa swojej poczty w dokładnie taki sam sposób, w jaki powinno się postępować ze zleconymi zadaniami (Delete, Delegate, Defer, Do).

Najważniejsze, o czym musisz pamiętać w kontekście Inbox Zero, to że jest to bardziej stan umysłu niż desperackie archiwizowanie/usuwanie maili. Bezmyślne dążenie do niego może zemścić się powrotem spraw, które chcieliśmy odepchnąć od siebie. Niemałym wyzwaniem jest wyrobienie sobie odpowiednich nawyków obsługi skrzynki pocztowej*. Powodzenia (będzie Ci potrzebne)!

* **Protip** *(stosując go godzisz się na ewentualne konsekwencje): Maile starsze niż 10 dni, które pozostają bez reakcji i nie planujesz na nie zareagować, archiwizuj. Jeśli przez ten czas temat nie został podjęty, ani nikt nie ponaglił Cię o reakcję, to znaczy, że to nic ważnego.*

#9 Szukaj swojej drogi

Wszystko, co przeczytasz na łamach PMwork, to propozycje. Pamiętaj o tym. My nie oczekujemy od Ciebie, że będziesz wszystko robić tak, jak to opisaliśmy. Dopóki Twoje działania są skuteczne i nie szkodzą klientom EENGINE i ludziom, którzy tu pracują, Twój workflow może być dowolny. Kluczowe jest dla nas to, żeby powierzone Ci zadania były realizowane terminowo.

Dlatego cały czas szukaj swojej drogi. Eksperymentuj z różnymi narzędziami i metodologiami organizacji pracy i prowadzenia projektów. Popełniaj błędy! Wyciągaj z nich wnioski. Ucz się. Oducz się. Naucz się na nowo *. Powtarzaj ten proces w nieskończoność. I cały czas udoskonalaj swoje *modus operandi.*

* *Według Alvina Tofflera (to futurolog, który na przełomie lat '80/'90 przewidział jak będą wyglądać np. wojny XXI wieku), największą wartość do firm wnoszą ci ludzie, którzy działają według następującej idei: learn, unlearn and relearn.* **Co o tym sądzisz?**

#10 Podsumuj swój dzień

Rozpoczynasz dzień od planowania pracy i to Twój codzienny nawyk. Wyrób sobie jeszcze jeden - podsumuj co dziś zostało zrobione. Na chwilę przed wyłączeniem komputera rzuć okiem na listę zadań. Upewnij się, że na pewno wszystkie maile, które tego wymagały doczekały się odpowiedzi. Zweryfikuj, czy wszystkie zadania są oddelegowane. Zastanów się przez moment, z jakimi wyzwaniami zmierzysz się jutro.
I nie rób z tym nic więcej. Idź do domu.

TO BYŁ PRACOWITY DZIEŃ. DZIĘKI ZA DZIŚ!

02 Ludzie

W pracy PMa jest wiele ważnych czynników, od których będzie zależał Twój sukces. Najważniejszym z nich są ludzie, którym delegujesz zlecenia od klientów. I to, w jaki sposób będziesz egzekwować wyniki prac zespołu deweloperskiego, motywować ludzi do działania i utrzymywać z pozostałymi (zwyczajnie "ludzkie") relacje, przełoży się w dłuższej perspektywie na Twoje wyniki.

Wszyscy wiemy, że dla klienta najważniejszy jest czas i jakość realizacji zadania. Wiadomo też, że budżety projektów są zawsze bardzo (ale to bardzo!) ograniczone. Wiedz jednak, że są to kwestie drugorzędne, bo ich efektywne wykonanie (lub spektakularna klęska) zależy od tego, jak dobrze będziesz dbać o swój zespół. Ci ludzie powinni być dla Ciebie najważniejsi. To Twoja Drużyna Pierścienia, bez której praca Project Managera nie miałaby większego sensu.

Przed wyruszeniem w drogę należy zebrać Drużynę[6]

Wymagaj. Bądź konkretny/a. Ale przede wszystkim, bądź człowiekiem.

Czego się stąd dowiesz?

#1 O co chodzi w komunikacji z Deweloperami
#2 Jak komunikować się za pomocą parafrazy
#3 Jak zadawać pytania (szczególnie te otwarte)
#4 Dlaczego zadania muszą być konkretne
#5 Jak korzystać z metody FUKO w kontaktach z Deweloperami
#6 Dlaczego „Trust no one" nie oznacza braku zaufania
#7 Że czasem żeby zrozumieć trzeba narysować

[6] Słynny cytat wypowiadany przez Piotra Fronczewskiego w seriach gier cRPG studia Black Isle (np. Baldur's Gate, IceWind Dale).

#1 Komunikacja z Deweloperami

Ludzkość porozumiewa się ze sobą od zarania. Przez cały ten czas o komunikacji międzyludzkiej dowiedzieliśmy się na pewno jednej rzeczy - nie potrafimy tego robić wystarczająco skutecznie. Większość problemów, jakie napotkasz we współpracy ze swoim zespołem, będzie wynikać z braków komunikacyjnych (Twoich, ale też Deweloperów).

Poniżej znajdziesz kilka narzędzi i technik, których stosowanie może pomóc Ci lepiej komunikować się z zespołem. Nawet, jeśli wydaje Ci się, że znasz je wszystkie, to zatrzymaj się na chwilę przy każdym i sprawdź, czy nasze rozumienie pokrywa się z Twoim.

#2 Parafraza

Parafraza jest podstawową techniką komunikacyjną, którą powinno się stosować w pracy PMa. Najprościej rzecz ujmując, jest to przeróbka wypowiedzi, która rozwija lub modyfikuje tę pierwotną, zachowując jednak jej zasadniczy sens. To świetna technika, która bardzo przydaje się w dwóch sytuacjach:

1. Podczas rozmowy z Deweloperem i ustalania zakresu działania danej funkcji, gdy chcesz się upewnić, czy wszystko dobrze rozumiesz.

Przykład PM i Deweloper ustalają logikę stojącą za kodami rabatowymi w jednym ze sklepów naszych klientów. Po omówieniu wszystkich niuansów PM podsumowuje sposób, w jaki ma działać mechanizm.

Jeśli dobrze Cię rozumiem, jeśli klient w koszyku ma zakupy na kwotę 400 złotych i na nią składają się przedmioty nieobjęte promocją, to wykorzystując kod rabatowy, klient pomniejszy wartość koszyka o wartość kodu, tak?

2. Gdy chcesz się upewnić, że druga osoba zrozumiała to, co do niej powiedziano, np. w kontekście zadania, jakie ma do wykonania dla Ciebie. W tym przypadku poproś swojego rozmówcę o powtórzenie omawianych założeń własnymi słowami (niech Cię sparafrazuje):

> *Ok, to teraz powiedz mi jak rozumiesz to, co masz teraz zrobić.*

Stosowanie parafrazy w praktyce wydaje się być trywialne, ale nie raz i nie dwa zdarzało się, że PM ustalał coś z Deweloperami na zasadzie:

[PM]: Wszystko jasne?

[Deweloperzy]: Jasne

Później okazywało się, że każdy z rozmowy zapamiętał coś innego (i do tego na swój sposób), co prowadziło do nieporozumień i opóźnień w realizacji zadania.

PAMIĘTAJ O JEDNEJ, BARDZO WAŻNEJ RZECZY.

Ludzie funkcjonują w następujący sposób: mówią jedno, myślą drugie, robią trzecie. Parafraza pozwoli Ci zredukować ilość tych zmiennych. I nie ma w tym nic wstydliwego, że upewniasz się, czy wszystko dobrze rozumiesz, albo że prosisz Dewelopera o powtórzenie założeń zlecenia. Lepiej ustalić nieścisłości przed rozpoczęciem prac nad funkcjonalnością niż po wrzutce na produkcję, prawda?

ZADANIE PRAKTYCZNE

Napisz własnymi słowami, jak rozumiesz rozdział “Przed wyruszeniem w drogę należy zebrać drużynę.”

#3 Zadawaj pytania (szczególnie otwarte)

Dobry PM to ktoś, kto stara się dotrzeć do sedna sprawy z determinacją równą Sherlocka Holmesa. Przy realizacji wielu zleceń dla klientów będziesz ścierać się ze swoim ograniczeniem technologicznej niewiedzy. Dlatego jedyną sensowną strategią w tej sytuacji jest zadawać pytania, szczególnie otwarte. Unikaj tych zamkniętych, bo mogą one zatrzasnąć Ci drzwi do zrozumienia problemu, jeszcze zanim Deweloper postanowi je otworzyć za pomocą swej odpowiedzi.

I przede wszystkim - nie ma nic złego w tym, że zadajesz pytania. To nie jest wyraz ignorancji. To przejaw ciekawości i chęci zrozumienia problemu. W EENGINE wszyscy wychodzimy z takiego założenia, więc czuj się swobodnie, pytając otwarcie o niuanse poszczególnych mechanizmów czy procesów[7].

PRZYKŁADY PYTAŃ OTWARTYCH:

- Co się stało, że filtry przestały działać?
- Jak zaprojektowane są mechanizmy kodów rabatowych?
- Czego jeszcze nam brakuje w tej specyfikacji?

PRZYKŁADY PYTAŃ ZAMKNIĘTYCH:

- Czy filtry przestały działać przez Joiny?
- Czy kody rabatowe oparte są na...?
- Czy mamy już wszystko spisane?

[7] W myśl, tym razem staropolskiego, powiedzenia: Lepiej zapytać i wstydzić się przez chwilę, niż nie pytać i wstydzić się całe życie.

#4 Wymagaj od ludzi konkretnych rzeczy

To sposób pracy z zespołem deweloperskim prosto z Mountain View, od samego Wujka Google. Twórcy najpopularniejszej na świecie wyszukiwarki internetowej wychodzą z założenia, że od ludzi należy wymagać konkretnych rzeczy. Nie jest sztuką powiedzieć: “Zrób dzisiaj jak najwięcej tasków”. W ten sposób Deweloper nie ma jasno określonego i mierzalnego celu, który powinien zrealizować. Zrobi ich tyle, ile wyda mu się stosowne.

Jak zatem najlepiej delegować zadania? Dokładnie precyzuj, co ma być zrobione i w jakim czasie. Prosząc analityka o wycenę, zdradź mu od razu swoje oczekiwanie wobec niej: “Przeanalizuj to w ciągu najbliższej godziny, a całość przedstaw mi w postaci arkusza Google”. Konkret, prawda?

Stawianie przed zespołem wyS.M.A.R.T[8]owionych celów sprawi, że osiągnięcie ich będzie wymagające, ale wiesz co? Trudniejsze, a przede wszystkim konkretne cele bardziej motywują ludzi do działania, niż ogólne hasła w stylu: “Rzuć na to okiem w wolnej chwili.”

#5 FUKO

Staramy się bardzo, żeby w szeregach EENGINE pracowali ludzie, którzy będą zaangażowani i nastawieni na realizację wspólnego celu. Ale ludzie są tylko ludźmi i musisz mieć świadomość tego, że w swojej pracy napotkasz też takich, od których trudniej będzie Ci wyegzekwować konkretne rezultaty lub wykonanie ważnych zadań na czas. Tak bywa w rzeczywistości IT i próba powiedzenia Ci, że jest inaczej byłaby wobec Ciebie nie fair.

Nie znaczy to jednak, że masz składać broń i załamywać ręce. Skup się, bo za chwilę poznasz pewien sposób postępowania z ludźmi w sytuacjach, gdy ktoś permanentnie nie dowozi zadań dla Ciebie lub przejawia objawy niesubordynacji. Niekiedy jest tak, że Ci “buntownicy”, “przeszkadzacze” (nazwij ich jak chcesz), są po prostu nieświadomi tego, jak bardzo rozwalają Twój projekt. I w tym oto momencie zalecamy zastosować FUKO.

[8] Wiesz czym jest metodologia S.M.A.R.T., prawda? :)

NAJPROŚCIEJ RZECZ UJMUJĄC, JEST TO ODBYCIE ROZMOWY Z TAKĄ OSOBĄ NA PODSTAWIE SCHEMATU:

- Fakty (przedstaw sytuację, w której się znaleźliście)
- Uczucia (powiedz o swoich emocjach, których źródło leży w Faktach)
- Konsekwencje (akcja wywołuje reakcję, o której nie możesz zapomnieć)
- Oczekiwania (na koniec wyraź swoje CTA względem osoby, z którą przeprowadzasz rozmowę)

Jak FUKO działa w praktyce wyjaśnimy na przykładzie.

Przykład użycia FUKO

Wyobraź sobie następujący scenariusz. Michał, jeden z Deweloperów, pracował nad tym, żeby skonfigurować newsletter dla klienta. Realizując to zadanie, korzystał ze stworzonego przez siebie technicznego maila, w którym użył słowa “dupa”[9]. Po zakończeniu zadania zapomniał zmienić adres na właściwy, a w trakcie testów nikt nie zwrócił uwagi na to, z jakiego maila są wysyłane wiadomości. Kilka godzin później dostajesz informację od klienta, że jest rozczarowany Waszym podejściem i żąda jak najszybszego usunięcia technicznego adresu i wprowadzenia właściwego. Po takim zajściu należy przeprowadzić z Michałem następującą rozmowę.

> FAKT
> Michał, właśnie dzwonił do mnie klient od newslettera. Powiedział mi, że nie ustawiliśmy na produkcji docelowego maila, a ten który zostawiliśmy, ma słowo “dupa” w nazwie.

[9] Z niewiadomych przyczyn słowo to jest bardzo popularne wśród programistów. Często używają go jako elementu hasła lub loginu do aplikacji. Nie pytaj, dlaczego tak jest. Nikt tego nie wie.

UCZUCIA

Wkurza mnie to, że ciągle dostaję ochrzan przez Ciebie od klientów. Takie sytuacje bardzo mnie stresują i potem przez cały dzień nie mogę zebrać myśli.

KONSEKWENCJE

Wiesz, że to ważny dla nas klient, który bardzo ceni sobie profesjonalne podejście. Jeśli nie będziemy dowozić mu zleceń w odpowiedniej jakości, to poszuka sobie innej firmy, co byłoby dla nas dużym problemem.

OCZEKIWANIA

Umówmy się, że taka sytuacja miała miejsce po raz ostatni. Dodatkowo chcę, żeby przez najbliższy miesiąc wszystkie zadania, które będą od Ciebie wychodzić, były dodatkowo kontrolowane przez Rafała. Po tym czasie spotkamy się we trójkę i porozmawiamy o tym, jak wygląda Twoja praca.

FUKO nie jest proste w użyciu, ale po wytrenowaniu może być Twoją tajną bronią w trudnych sytuacjach interpersonalnych. Możesz je wykorzystać zarówno w relacjach ze swoim zespołem, jak i w momentach, gdy któryś z klientów będzie próbował poprawić swój gorszy dzień wyładowując emocje na Tobie.

ZADANIE PRAKTYCZNE

Wyobraź sobie, że Wojtek - jeden z Designerów, miał przygotować dla Ciebie audyt sklepu internetowego pod kątem projektu graficznego. Audyt miał być wykorzystany podczas spotkania z klientem, ale niestety, Wojtek nie wyrobił się z tym zleceniem.
Wykorzystując FUKO, rozpisz scenariusz takiej rozmowy. Opisz FAKTY, Twoje UCZUCIA, KONSEKWENCJE wynikające z zaistniałej sytuacji oraz Twoje OCZEKIWANIA.

#6 Trust no one

Deweloperzy są tylko ludźmi i dlatego niekiedy dochodzi do sytuacji, w której "coś im się wydaje". Wydaje im się, że czegoś się nie da zrobić, albo coś powinno działać tak, a nie inaczej. Mówią wtedy: "Wydaje mi się, że to wywoła taki i taki efekt." Project Manager ma wtedy do wyboru dwie możliwości. Uwierzyć na słowo[10] albo nie ufać nikomu[11] i drążyć temat. W omawianym kontekście nie chodzi o to, żeby kwestionować wszystko, co mówią Twoi ludzie. Absolutnie nie podchodź do tego w ten sposób, bo gdy nie będziesz im ufać, nie będziecie w stanie stworzyć zgranej drużyny.

O CO W TAKIM RAZIE CHODZI?
"Trust no one" odnosi się do intuicji PMa lub jego detektywistycznej natury. To ten moment w Twojej pracy, gdy czujesz, że coś jest nie tak. Drążyć i dociekać należy wtedy, gdy kieruje Tobą wewnętrzne przeświadczenie o tym, że coś Wam umyka i powinniście zwrócić się z analizą problemu do kogoś trzeciego. Nie da się tego konkretnie opisać, bo to bardzo ulotna i nieuchwytna natura pracy Project Managera.

[10] "I want to believe" - to jeden z najważniejszych charakterystycznych cytatów z "The X-Files". To zdanie napędzało agenta Foxa Muldera i pozwalało mu przetrwać trudne chwile, gdy w pajęczynie kłamstw i mistyfikacji próbował udowodnić, że to kosmici odpowiadają za porwanie jego siostry.
[11] "Trust no one" - to kolejny z cytatów "The X-Files", który w kluczowych odcinkach dla całej fabuły zastępował inny, równie popularny cytat: "The truth is out there".

W EENGINE wszyscy jesteśmy drużyną i nikomu z Twoich ludzi nie jest na rękę świadomie wprowadzać Cię w błąd. Ale mamy mnóstwo na głowie, dużo się dzieje i czasami presja czasu każe Deweloperom iść na skróty. I jasne, że czasami wybranie krótszej drogi ("Wydaje mi się...") da ten sam (a nawet lepszy, bo szybszy) skutek, co dogłębne sprawdzenie tematu. Wiedz jednak, że jest to miecz obosieczny i jeśli Twoja intuicja mówi Ci: "Sprawdź to, tak dla swojej pewności.", to nie wahaj się.

Sprawdź to.

TO WYDARZYŁO SIĘ NAPPRAWDĘ!

Realizowaliśmy kiedyś wtyczkę, która miała współdziałać z zewnętrznym serwisem klienta. Ów serwis nie obsługiwał jeszcze jednej z funkcji, dlatego zostaliśmy poproszeni o dodanie parametru "FALSE" (zapis zgodny z dokumentacją od klienta), żeby mechanizm był póki co wyłączony. Pomimo dodania parametru uzyskiwaliśmy efekt odwrotny od zamierzonego - funkcja działała tak, jakby "FALSE" było "TRUE". Z kolei w ramach testów ustaliliśmy, że efekt "FALSE" możemy uzyskać wpisując parametr "TRUE" (zagmatwane, co nie?). Oczywiście mogliśmy ustawić "TRUE" i osiągnąć pożądany efekt, ale w chwili, w której produkt zacząłby w pełni działać po stronie klienta, ta strategia obróciłaby się przeciw nam. Opisaliśmy problem i informacja zwrotna od klienta była następująca: "Proszę zapisać parametr jako "false". Małe litery mają tu znaczenie". Na pierwszy rzut oka wydawało się to jednak nieistotne i już mieliśmy pisać klientowi, że wydaje nam się to bez znaczenia i mechanizm nie zadziała. Nie dawało to nam spokoju...

W ostatniej chwili, tuż przed przekazaniem klientowi najnowszej wersji wtyczki, dodaliśmy parametr zapisując go zgodnie z sugestią, i wiesz co? Zadziałało tak, jak powinno. Trust no one.

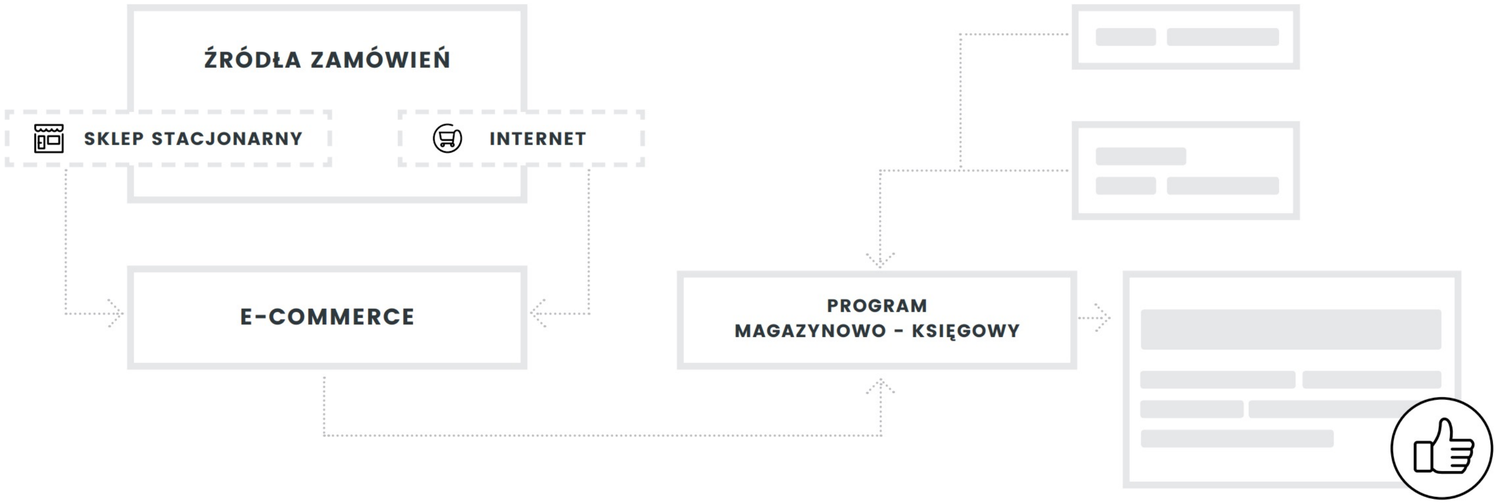
#7 Narysuj, żeby zrozumieć

Istnieje duże prawdopodobieństwo tego, że jako Project Manager nie jesteś osobą “techniczną”. I nie ma w tym nic złego, bo na tym stanowisku ważniejsze są inne kompetencje. Czasami jednak zdarzy się, że wiedza i umiejętności z zakresu wytwarzania oprogramowania mogłyby Ci pomóc w zrozumieniu bardziej skomplikowanych kwestii. Na szczęście i na to mamy sposób.

Jeśli w trakcie rozmowy z zespołem deweloperskim nie potrafisz zrozumieć danej kwestii lub procesu, to go po prostu narysuj. W całym biurze otaczamy się suchościeralnymi tablicami i post-itami. Sięgnij po nie.

Być może właśnie myślisz: “Ale ja przecież nie potrafię rysować!”. Jeśli dasz radę narysować kółko, kwadrat, trójkąt i względnie prostą linię, to jesteś w stanie narysować wszystko. Złożony proces. Skomplikowaną zależność. Dosłownie każdy mechanizm.

Rozrysowując problemy uwalniasz jedną z supermocy PMa - łączysz ze sobą (we wspólnym zrozumieniu) dwa, spolaryzowane światy: IT oraz biznesu. Oczywiście nie musimy wspominać, że metoda ta świetnie się sprawdza też w pracy z klientem, prawda?



03 Klienci

Mamy świetnych klientów. Lubimy z nimi pracować, a ich sukcesy traktujemy jak własne. Pamiętaj jednak, że klient nie zawsze ma rację. To, że coś mu się wydaje / czegoś nie czuje, to wtedy właśnie jest ten moment, gdy pokazuje Ci swoje zagubienie i oczekuje pomocy. Wyprowadź go na właściwą drogę. Nie zgadzaj się od razu na proponowane rozwiązanie, jeśli masz przesłanki ku temu, by myśleć, że nie będzie ono w interesie klienta.

Pamiętaj, że w takiej sytuacji musisz powiedzieć klientowi, dlaczego uważasz inaczej. Przygotuj się do przekazania takiego komunikatu. Zapytaj Deweloperów albo innych PMów o opinię w tym temacie. Upewnij się, że pozostali członkowie zespołu podzielają Twoje zdanie.

Ostateczna decyzja będzie zawsze należeć do klienta, ale to nie znaczy, że powinno się poddać bez podjęcia próby przekonania go do swoich racji.

Czego się stąd dowiesz?

#1 Że świadomy klient to szczęśliwy klient
#2 Jak prawidłowo komunikować się z klientami
#3 Dlaczego ważne jest, aby mieć wszystko “czarno na białym”
#4 O tym, że klient też ma swoich PMów
#5 Kto ponosi odpowiedzialność za komunikację z klientem

#1 Świadomy klient to szczęśliwy klient

Co jest według Ciebie największym kosztem, a zarazem wartością w działalności software house'u?

Czas.

Czas, który poświęcamy na realizację danego zlecenia i wraz, z którego upływem klient otrzymuje zamówioną funkcjonalność. Jest on w naszej pracy najcenniejszym dobrem. To waluta, która przyćmiewa wszystkie inne. Często klient nie jest świadom tego, jak wygląda specyfika pracy naszych Deweloperów. Nie ma absolutnie pojęcia, że niekiedy ¾ ich działania to analiza problemu, a tylko niewielką jego część zajmuje faktyczne wprowadzenie rozwiązania w życie. I trudno jest mu zrozumieć, dlaczego ma płacić "tylko" za myślenie naszych ludzi.

Twoim zadaniem jest pracować nad uświadomieniem klienta, dlaczego nasza praca wymaga czasu i jest kosztowna. Edukować go. Informować o przebiegu realizacji zleceń. Jeżeli klient będzie mentalnie poza procesem wytwarzania oprogramowania (nie musi rozumieć, jak podchodzimy do problemów programistycznie), to prędzej czy później stanie się tzw. trudnym klientem, który będzie co chwila negował nasze działania, zamiast je akceptować i wspierać.

Brak komunikacji z klientem może wybuchnąć Ci w twarz. Żeby lepiej to zrozumieć, wyobraź sobie, że zamawiasz swoje ulubione danie w restauracji. Przychodzi kelner (to Twój PM). Przyjmuje zamówienie (zlecenie dotyczące nowej funkcji). Mówi, że wszystko super, zapisał i zrozumiał. Odchodzi rytmicznym krokiem. A Ty zaczynasz czekać. I czekasz. A kelnera z Twoim daniem nie widać. Nie masz pojęcia, co się dzieje. Nikt Cię o niczym nie informuje, więc zaczynasz się denerwować. W końcu wychodzisz wkurzony/a i z pustym żołądkiem. Restauracja straciła klienta. A wystarczyło, żeby kelner-PM poinformował Cię o tym, że na zapleczu mieli kryzys. Klienci to też ludzie, zrozumieją.[12]

Dbaj o to, żeby klienci, których produktami się opiekujesz, byli jak najbardziej świadomi tego, co dzieje się w ich projektach. Informuj. Edukuj. Wyjaśniaj. Powtórz proces.

[12] Na kartach PMwork wspominaliśmy, że uwielbiamy naszych klientów. To prawda, bo to fajni ludzie. Dlatego mówimy im wprost, kiedy po naszej stronie coś idzie nie tak lub popełniamy błędy. Jesteśmy tylko ludźmi i oni to rozumieją. Wiesz, dlaczego tak jest? Bo wybieramy, z kim chcemy współpracować, a z kim nie. Dlatego mów śmiało klientowi, gdy jego danie ma się opóźnić, bo na zapleczu właśnie "wywaliło" rurę. Tylko powiedz to...dyplomatycznie.

#2 Komunikacja z klientem

Dużo napisaliśmy o komunikacji z zespołem deweloperskim. Niektóre z wcześniejszych technik możesz śmiało stosować w każdej sytuacji, niezależnie od rozmówcy (np. parafrazę). Są jednak metody i zasady prowadzenia komunikacji, które chcemy przybliżyć Ci specjalnie w kontekście relacji Project Manager - klient. Oto one.

JAK POWINNO WYGLĄDAĆ IDEALNE MAILOWANIE Z KLIENTEM

Wiadomość elektroniczna to podstawowy kanał komunikacji z klientem. Dlatego umiejętne pisanie maili jest kluczową umiejętnością każdego PMa prowadzącego projekty w naszej firmie. Jest to jedna z tych rzeczy, która wydaje się ludziom oczywista, ale diabeł tkwi w szczegółach. Na przestrzeni prawie 10 lat istnienia firmy napisaliśmy ogromną ilość wiadomości i widzieliśmy wiele słabych maili. Poniżej znajdziesz TOP 5 zasad idealnej wiadomośc do klienta:

1. Przywitaj się i napisz: Dzień dobry, Hej, :). Absolutnie nie zaczynaj swojego maila od “Witam”, “Witam serdecznie”,[13] “Szanowni Państwo”, “Drogi Panie/Pani”, etc. To nie jest język, jakim komunikujemy się w EENGINE. Nawet, jeśli rozmawiasz z klientem korporacyjnym mów do niego jak do człowieka.

2. Osobne wątki w osobnych mailach. Klienci *to* uwielbiają, tzn. łączyć różne tematy w jednej wiadomości. Jeśli wymieniasz wiele informacji z jedną osobą, to prędzej niż później nie odnajdziesz się. Edukuj klienta, że nikomu nie będzie łatwo realizować projektu, jeśli będziecie mieć po drodze do czynienia z bałaganem komunikacyjnym. W swojej codziennej pracy używaj etykiet do oznaczania wiadomości od najważniejszych klientów.

3. Dostosuj komunikat wiadomości do języka używanego przez klienta. Jeśli ten chce wprowadzić trochę ocieplenia do Waszej komunikacji i stosuje emotki, odwdzięcz się tym samym. Z drugiej strony, gdy będzie chciał zachować bardziej formalny ton, nie wychodź przed szereg. Chyba, że masz podstawy sądzić (albo solidne przeczucie), że klient potrzebuje odrobinę poluzować kołnierzyk i być mniej formalnym.

[13] Czy wiesz, że pisząc w otwarciu swojego maila “witam” popełniasz błąd językowy? Google it.

4. Wtedy przejdź z klientem na “Ty”. W Polsce jesteśmy zakładnikami różnych konwenansów i niekiedy lubimy się nimi zamęczać. Wiedz jedno: nie z każdym klientem możesz pozwolić sobie na zakończenie “Panowania”. A jak najprościej to zrobić? Na przykład tak:

> *Dzień dobry! Panie Rafale, ostatnimi czasy nasza współpraca nabiera tempa, a przed nami mnóstwo tematów do omówienia, zarówno mailowo jak i telefonicznie. Może zaczniemy mówić sobie po imieniu? To ułatwi komunikację między nami i pozwoli sprawniej realizować Pański projekt :)*
> *Co Pan o tym sądzi?*

5. Call To Action, czyli wezwanie do działania. Nie zostawiaj nigdy decyzji po stronie klienta, co ma zrobić z Twoją wiadomością. Szczególnie, gdy chcesz uzyskać od niego konkretny rezultat. Pamiętaj, żeby na końcu maila zostawić jasną wytyczną, która popchnie go do działania. Na przykład:

> *Co Pan/Pani o tym sądzi?*
> *Proszę o informację na ten temat.*
> *Czy mam zadzwonić w środę czy w czwartek?*
> *Czy mamy realizować temat?*
> *Proszę o “zielone światło” dla wrzucenia tego mechanizmu na produkcję.*

PAMIĘTAJ O DW

To niby oczywista oczywistość, ale wiesz, co jest najzabawniejsze w przypadku oczywistych rzeczy? Ludzie często o nich zapominają.

Nie inaczej jest w przypadku umieszczania w DW właściwych osób. Na początku swojej pracy w EENGINE często o to prosimy, bo zawsze u nas jest tak, że komunikacja z klientem przechodzi z jednego PMa na drugiego, etapowo. Klient musi się z Tobą oswoić, a my chcemy przekonać się, w jaki sposób będziesz pisać maile.

Tu nie chodzi o kontrolę tego, co robisz. Chcemy komunikować się z klientami w charakterystyczny dla nas sposób i dopóki nie przekonamy się, że czujesz “klimat” i wiesz, o co chodzi, to będziemy trzymać rękę na pulsie. Po prostu.

ODPOWIADAJ WSZYSTKIM

Kolejna sprawa, to odpowiadanie wszystkim adresatom wiadomości. Albo wyrób sobie taki nawyk, jeśli jeszcze go nie posiadasz, albo włącz w Gmailu opcję “Zawsze odpowiadaj wszystkim”. Dlaczego Cię o to prosimy?

Bo w komunikacji z klientem bardzo ważne jest, żeby wszyscy zainteresowani danym tematem widzieli pełne spektrum sytuacji i wiedzę na temat wymienianych informacji. I kiedy wydaje się to naturalne i oczywiste, to 8 na 10 klientów będzie to ignorować. Twoim zadaniem jest pilnowanie i pamiętanie o tej zasadzie, nawet jeśli jesteś jedyną osobą w mailu, która miałaby to robić.

POTWIERDZAJ ZAPOZNANIE SIĘ Z WIADOMOŚCIĄ

Pamiętasz przykład o restauracji? Wróćmy do niego na chwilę. Gdy klient wysyła Ci wiadomość, to bardzo ważne jest poinformowanie go o tym, że została odczytana. Następnie powiedz mu, jakie podejmiesz kroki w związku z tym, co napisał. Nie chodzi o to, żeby nagle rzucać wszystko i realizować nowe zadanie. Twoim celem jest utrzymywanie niezaburzonej i nieprzerwanej komunikacji z klientem.

Dokładnie tak, jak w dobrej knajpie: informują Cię, ile musisz czekać na posiłek, co dziś jest najlepszego w menu, itd.[14]

[14] Wiesz, co jeszcze robi obsługa naprawdę porządnej restauracji? W trakcie posiłku pyta Cię, co u Ciebie słychać i co sądzisz o wizycie w ich lokalu. Nie piszemy o tym szerzej, ale miej to na uwadze. Sprawdzaj co jakiś czas, co klient sądzi o współpracy z nami. Co według niego robimy naprawdę dobrze, a nad czym powinniśmy popracować.

#3 Miej wszystko “czarno na białym”

Cokolwiek ustalisz z klientem, musisz mieć od niego jasny sygnał na podjęcie działań. Czy to w mailu, czy w Trello, to bez znaczenia. Byle było gdzieś odnotowane, a wcześniej możliwie doprecyzowane.

Dzięki temu unikniesz nieporozumień i sytuacji, w których klient mógłby Ci powiedzieć, że na coś umawialiście się telefonicznie. Najlepiej będzie, jak od początku współpracy postawisz sprawę jasno i nie pozostawisz miejsca na podejmowanie żadnych ustaleń telefonicznie lub w bezpośredniej rozmowie. Po każdym takim fakcie musi powstać sporządzone przez Ciebie podsumowanie, które wyślesz do klienta, a ten powie: “Tak, oto mi chodziło. Róbmy!”

TO WYDARZYŁO SIĘ NAPPRAWDĘ!

Uważaj na dokumenty, które przesyła Ci klient, będące jednocześnie wytycznymi do projektu. Podczas jednego z wdrożeń popełniliśmy ten błąd, że przyjęliśmy taki dokument bez gruntownej analizy jego treści. Był to schemat strony internetowej, który wskazywał, które treści ze starej witryny mamy uwzględnić w nowej odsłonie. Przez tę pomyłkę dołożyliśmy sobie mnóstwo pracy, którą musieliśmy wykonać w przyjętym budżecie.

#4 Klient też ma swoich PMów

My mamy swoich Project Managerów, a klient swoich. To ludzie, którzy prowadzą projekt po drugiej stronie. Czasami mają doświadczenie w tym, co robią. Czasami go nie mają. Niezależnie od tego, gdy tylko pojawi się nowy człowiek w projekcie, przywitaj się z nim odpowiednio.

Ten punkt dotyczy szczególnie sytuacji, w której dowiadujesz się o dołączeniu kogoś nowego do projektu z wiadomości mailowej. Zanim odpiszesz… zadzwoń do tej osoby i porozmawiaj z nią chwilę. Pokażesz, że zależy Ci na dobrej (osobistej) relacji, a przy okazji dowiesz się więcej o tym, z kim będziesz mieć do czynienia. Zapytaj tę osobę, ile wie o projekcie, jakie są jej wcześniejsze doświadczenia, czego od Ciebie oczekuje. To bardzo cenne informacje.

#5 Bierzesz odpowiedzialność za komunikację

Ludzie komunikują się ze sobą od tysięcy lat. Towarzyszy nam to całe życie, ale nigdy nie nauczymy się robić tego wystarczająco dobrze. Dlatego popełniamy błędy, które prowadzą do nieporozumień lub sytuacji konfliktowych. I najczęściej dzieje się to poza jakąkolwiek kontrolą. Po prostu, zdarza się. I pół biedy, kiedy to Twoja pomyłka. Wtedy bierzesz temat na klatę i radzisz sobie z nim. Prosisz innych PMów o pomoc lub poradę, jeśli czujesz, że to Cię przerasta.

Ale co w sytuacji, gdy ktoś z Twojego zespołu doprowadzi do trudnej sytuacji z klientem? Kto ma wtedy gasić pożar i doprowadzić do zażegnania kryzysu?

Ty.

Ty jesteś tą osobą, która od A do Z bierze odpowiedzialność za kontakt z klientem w imieniu EENGINE. Przyznajemy, że może to być trudne i niekiedy bardzo stresujące, szczególnie w momentach, gdy problem nie wynika z Twoich działań. Na szczęście zawsze znajdziesz pośród nas ludzi, którzy Ci pomogą i spojrzą na problem z innej perspektywy.

Dasz radę. Jako Project Manager, Twoją specjalnością jest rozwiązywanie problemów. Na pewno z czasem będziesz robić to lepiej i pamiętaj, że pierwszy konflikt z klientem bywa najtrudniejszy. Gdy pojawią się kolejne, będziesz mieć więcej doświadczenia, a to podstawa w tego typu sytuacjach.

04 Spotkania

Dużo mówi się i pisze o tym, że spotkania często bywają pożeraczami czasu, z których niewiele wynika. I wiesz co? To może być prawda. My też, nie raz i nie dwa, uczestniczyliśmy w takich, na których nasza obecność była zbędna albo nie podejmowaliśmy w ich trakcie żadnych wiążących decyzji. Wiesz, takie “pitu pitu”. Ale wiesz, co? Warto dążyć do tego, żeby zminimalizować ilość takich sytuacji i pamiętać o tym, że czasami tak się zdarza.

Skupmy się jednak na maksymalnej efektywności tego, jakże kluczowego, elementu Twojej pracy jako Project Managera. Uruchom swoją wyobraźnię, bo chcielibyśmy, żeby do “spotkania” podchodzić, jak do procesu. Ten ma zawsze swój początek i koniec. I właśnie na przykładzie tych dwóch punktów, będących kamieniami milowymi dla tego tematu, opowiemy Ci o naszych sposobach prowadzenia skutecznych spotkań. Oczywiście kluczowym elementem całego zagadnienia jest też wszystko to, co wydarzy się pomiędzy tymi dwoma punktami, ale istnieje tyle możliwości i technik, że tylko o nich wspomnimy w tym rozdziale.

Czego się stąd dowiesz?

#1 Jak zorganizować spotkanie od początku
#2 Co jest ważne po spotkaniu
#3 Czy organizowanie spotkań ma w ogóle sens

#1 Przed spotkaniem

Zanim zaprosisz wszystkich na Zooma lub Google Meet jest parę spraw, o które musisz zadbać.

NA SPOTKANIE PRZYJDŹ Z AGENDĄ

Przede wszystkim, zacznij od przygotowania agendy spotkania. To nie musi być nic nadzwyczajnego. Wystarczy check-lista z najważniejszymi punktami, które chcesz omówić ze swoim zespołem. Równie dobrze możesz wykorzystać do tego Trello i listy z zadaniami.

Organizując spotkanie bez wcześniej przygotowanego rozkładu jazdy, narażasz wszystkich jego uczestników na stratę czasu. Ludzie będą czuli większą ochotę do odbiegania od tematu i uciekania w dygresje. To sprawi, że z piętnastu minut, planowanych na omówienie spraw zrobi się godzina, albo nawet więcej. Dlatego koniecznie zadbaj o agendę i wyznaczenie celów spotkania.

WYZNACZ CEL SPOTKANIA

Kolejna ważna sprawa, którą należy zająć się przed spotkaniem, to określić jego cel i ustalić, z kim konkretnie chcesz się zobaczyć. Dlatego zastanów się, co chcesz osiągnąć i których członków zespołu projektowego musisz zaangażować w proces. Być może nie ma sensu angażować wszystkich. Podejmij decyzję, kogo i czego potrzebujesz, a następnie tak zaplanuj spotkanie i jego przebieg, żeby to osiągnąć.

I to tyle (lub aż tyle). Wymienione wyżej elementy są niesamowicie ważne, ponieważ pozwolą uniknąć wrażenia, że spotkaliście się dla samej idei spotkania.

Na etapie przygotowań nie zapominaj też o takich kwestiach jak właściwe ustalenie godziny, żeby nie organizować spotkań “z łapanki” oraz upewnienie się, że w tym samym czasie Transparency będzie wolne.

#2 Po spotkaniu

Spotkanie dobiega końca. Zaraz wszyscy rozejdą się do swoich biurek. Co dalej? No, właśnie. Do Twoich obowiązków należy przypilnowanie jeszcze trzech zasadniczych kwestii.

KAŻDY WIE, CO MA ROBIĆ

Przydziel konkretne zadania poszczególnym uczestnikom spotkania. Muszą z niego wyjść uzbrojeni w wiedzę, co mają dalej robić i w jakim terminie oczekujesz realizacji zadania. Jednym słowem: konkrety.

Unikaj sytuacji, w której jasno nie wyznaczasz osoby odpowiedzialnej za wykonanie danego zadania. Najczęściej ma to miejsce, gdy w kontekście danego zlecenia PM mówi:

> **Trzeba jeszcze przygotować user story.** [15]

SPRAWDZAJ, CO LUDZIE ZROZUMIELI

Gdy już przydzielisz ludziom zadania upewnij się raz jeszcze, że wiedzą, co mają robić. Czasami będą sprawiać wrażenie, że wszystko jest oczywiste. Często przyjmujemy (jako Project Managerowie) takie założenie, a później okazuje się, że druga osoba zrozumiała temat inaczej. I tak oto rodzą się nieporozumienia.

Dlatego nie bój się prosić członków swojego zespołu deweloperskiego o opowiedzenie założeń zlecenia swoimi słowami. Wróć do rozdziału o parafrazie i wykorzystaj tę technikę na spotkaniu. Dzięki temu upewnisz się, że wszyscy dobrze zrozumieli, co mają robić.

[15] Operowanie słownictwem pokroju: trzeba, można by, należy zrobić, itd. rozmywa odpowiedzialność w Zespole. Ni wiadomo kto jest odpowiedzialny za realizację omawianej kwestii. Gdy mówisz do Maćka: trzeba przygotować user story ze zlecenia X, Maciek wzrusza tylko ramionami i myśli sobie: “Jak trzeba, to niech ktoś to zrobi.” Ale gdy powiesz Maćkowi: “Napisz user story ze zlecenia X”, daje Ci to pewność jednego - Maciek wykona to zadanie.

TO WYDARZYŁO SIĘ NAPRAWDĘ!

Pewnego razu jeden z naszych e-commercowych klientów zlecił nam poważne zlecenie. Dotyczyło ono optymalizacji działania filtrów w jego sklepie internetowym.

W wyniku spotkania Solution Architect zalecił, żeby Deweloperzy usunęli Joiny z kwerend. I wydawało się, że "mieliśmy TO", ale po wrzuceniu zmian na produkcję okazało się, że wszystko wali się i pali, a my stoimy w klasycznej sytuacji kryzysowej w IT, czyli w tzw. "pożarze w burdelu". Co się wydarzyło?

Deweloperzy, którzy mieli przeprowadzić modyfikację, zamiast usunąć Joiny (zgodnie z zaleceniem), tylko ograniczyli ich ilość. Po aktualizacji sklepu doprowadziło to do kryzysu. Teraz już wiemy, że wystarczyło pod koniec spotkania powiedzieć "Sprawdzam" i przekonać się, jak Deweloperzy zrozumieli instrukcje Solution Architecta.

NOTATKA PO SPOTKANIU

Wszystkie ustalenia z klientem musisz mieć spisane "czarno na białym". To już wiesz z poprzednich rozdziałów PMwork. Podobną strategię przyjmij dla spotkań z zespołem. Nie możesz pozostawić ważnych dla projektu kwestii w głowach uczestników. Za tydzień, albo nawet następnego dnia, mogą już nie pamiętać najważniejszych założeń i gdy przyjdzie moment realizacji zadania, może się okazać, że zespół nie wie, co ma robić. W najlepszym razie każdy zapamięta te ustalenia inaczej, co ostatecznie i tak nie wyjdzie projektowi na dobre.

Żeby uniknąć takich sytuacji wystarczy, że po spotkaniu spiszesz krótką notatkę z najważniejszymi ustaleniami. Dzięki temu każdy członek zespołu będzie mógł w dowolnej chwili odwołać się do ustaleń, które "czarno na białym" przypomną mu, co jest do zrobienia i w jaki sposób.

TO WYDARZYŁO SIĘ NAPRAWDĘ!

W jednym z projektów mieliśmy zaprogramować robota, który będzie "chodzić" po stronie internetowej klienta i odwzorowywać ją na wersji mobilnej. W trakcie spotkania omówiliśmy najważniejsze założenia tego mechanizmu i wszyscy zgodzili się, co do jednego - właśnie tak ma to działać. Zakodowanie robota miało odbyć się w późniejszym czasie, więc skoro już to ustaliliśmy, zajęliśmy się bieżącymi taskami.

Gdy nadszedł wreszcie sprint, w którym mieliśmy realizować zadania związane z robotem, ludzie nie pamiętali przyjętych wcześniej założeń. PM (Product Owner) nie zrobił notatki, w której zawarłby logikę działania mechanizmu, więc wszystko trzeba było ustalać od nowa.

ZADANIE PRAKTYCZNE

A jakie Ty znasz sposoby na organizację efektywnego spotkania? Wymień przynajmniej dwa.

Po co organizować spotkania/daily standupy?

Gdy projekt będzie już na zaawansowanym etapie, a Ty i Twój zespół zaczniecie odczuwać delikatne zmęczenie, ktoś może w końcu zadać Ci ważne pytanie:

> *PM'ie, po co organizujemy codziennie te spotkania? Nie mógłbym po prostu kodować.....?*

Człowiek, który Cię o to spyta prawdopodobnie jest trochę poirytowany tym, że projekt nie przebiega zgodnie z harmonogramem (dzień, jak co dzień - przyzwyczaj się) i uważa, że właśnie traci czas na spotkanie z Tobą i resztą zespołu. Wyprowadź go z błędu i uświadom, po co organizujesz te spotkania.

MAŁE ZWYCIĘSTWA

Spotkania zespołu to świetny moment, żeby podsumować zakończone mini etapy projektu lub zrealizowane zadania. Dlatego tak ważnym jest, żeby odpowiednio podzielić wdrożenie na atomowe taski, które potem wszyscy razem będziecie "skreślać" ze wspólnej listy TO DO. Nie ma lepszej motywacji do dalszego działania, niż poczucie tego, że właśnie przeszło się z punktu A do punktu B. Chodzi też o to, żeby zespół widział postęp Waszych prac. Bez spotkań trudniej będzie ludziom zobaczyć, w którym jesteście momencie pracy i jak daleko jeszcze macie do końca wdrożenia. Jasne, możesz napisać do wszystkich maila, ale czy w ten sposób można skutecznie jednoczyć i integrować ze sobą zespół? Razem tworzycie swoistą drużynę, której nie scementuje żadna wiadomość wysłana drogą elektroniczną.

POMOC POZOSTAŁYM CZŁONKOM ZESPOŁU

Niekiedy jest tak, że ktoś dostaje do realizacji zadanie, które go przerasta lub z jakiegoś powodu sprawia, że człowiek nie może sobie z nim poradzić. I spotkanie to świetny moment na to, żeby sprawdzić, czy przypadkiem nikt w zespole nie ma takiego problemu. Jeśli tak, to wspólnie go rozwiążcie. To też świetny moment na to, żeby zapytać swoich ludzi:

Jakie napotkaliście trudności?

Niech się wygadają i pomogą sobie nawzajem. Twoim zadaniem jest stworzenie takiej atmosfery tych spotkań, żeby członkowie zespołu nie bali się dzielić z innymi swoimi trudnościami. Muszą mieć pewność co do tego, że pozostali przybędą im z pomocą.[16]

DO BRZEGU

Deweloperzy miewają artystyczne dusze. To znaczy, że gdy pochłonie ich jakieś zadanie, potrafią ”odpłynąć” i zanurzyć się w nim, tracąc poczucie czasu. Spotkania to świetny punkt nawigacyjny dla wszystkich tych, którzy dają się ponieść “nurtowi kodowania”. W ich trakcie rozliczasz zespół z jego pracy. Często też ludzie składają w jego trakcie deklaracje odnośnie sposobu realizacji poszczególnych elementów i terminów. Dzięki temu czują się bardziej zmotywowani do tego, żeby dostarczyć to, co obiecali. Tym samym Tobie jest łatwiej prowadzić projekt, ponieważ gdy któryś z Deweloperów zacznie za bardzo “odpływać”, pozostali przypomną mu, dokąd zmierzacie.

A JAKIE SĄ TWOJE POWODY?

Wymieniliśmy tylko trzy powody, które sprawiają, że za spotkaniami idzie konkretna wartość dla całego zespołu. Czas na Ciebie. Podziel się z nami swoim doświadczeniem.

ZADANIE PRAKTYCZNE Według Ciebie, dlaczego warto organizować spotkania?

[16] EENGINE zbudowane jest na wielu wartościach i zasadach. Jedna z nich wywodzi się z czasów feudalnej Japonii. Wtedy to samurajskie klany żyły wedle starodawnego porzekadła: “Osobno jesteśmy niczym palce dłoni. Razem, stanowimy pięść!” Buduj zespoły projektowe zgodnie z tym przysłowiem, a dowieziecie wspólnie każdy, nawet najbardziej wymagający projekt.

05 User Stories Guide

W pracy Project Managera najważniejsza jest komunikacja, zarówno w kontaktach z klientami, jak i Deweloperami. Dlatego bardzo często do opisywania zleceń, modyfikacji i usterek używamy user stories (historyjek użytkownika) pisanych językiem Gherkin. Zaletą historyjek w tym języku jest ich klarowny przekaz, zrozumiały zarówno przez Deweloperów, jak i osoby nietechniczne.

Pisanie historyjek służy głównie dwóm celom:

1. Uszczegółowieniu zlecenia - bardzo często zdarza się, że klient nie potrafi przekazać klarownie swoich myśli. Tworząc historyjkę tworzymy szczegółowy opis funkcjonalności, o którą prosi klient.

2. Tworzeniu dokumentacji - historyjki świetnie nadają się do dokumentowania projektu. Deweloper widząc je od razu wie, kiedy i jakie modyfikacje były realizowane.

Czego się stąd dowiesz?

#1 Jak piszemy Gherkiny

#2 Jak wygląda przykładowe user story dla sklepu X

#1 Jak piszemy Gherkiny

User story piszemy w języku, w którym prowadzony jest projekt. Nie tyczy się to jednak stałej struktury historyjek, która zawsze składa się z tych samych komend, opisanych w języku angielskim. W historyjkach stajemy się użytkownikiem serwisu i z jego perspektywy tworzymy scenariusze. Należy więc pamiętać, aby opisywać wszystko w pierwszej osobie oraz używać liczby pojedynczej.

Komendy, które powtarzają się w każdej historyjce to:

- Feature - w tym miejscu opisujemy nazwę funkcjonalności
- Background - służy do określenia miejsca, w którym znajduje się użytkownik zaczynający scenariusz
- Scenario - zbiór kroków, których przejście kończy się osiągnięciem opisanej funkcjonalności/modyfikacji
- Given - ustala początkowe warunki
- When - opisuje akcje wykonywane przez użytkownika
- Then - określa rezultat tych akcji
- And - kontynuuje poprzednią komendę

Pora przejść do praktyki! Wyobraź sobie poniższy scenariusz.

Właściciel sklepu X zgłosił chęć wprowadzenia następującej modyfikacji: Chcę, żeby kod rabatowy przeliczał kwotę od razu w koszyku.

Po zaznajomieniu się z procesem zakupowym w sklepie X w łatwy sposób możesz zacząć tworzyć odpowiednią historyjkę. Dlatego wciel się teraz w klienta końcowego e-commerce'u i "przeżyj" user story na własnej skórze.

#2 User story dla sklepu X[17]

#Feature:

Wpisanie odpowiedniego kodu rabatowego musi powodować obniżenie ceny produktów w koszyku

—

Background: Jestem klientem na stronie: http://www.x.com.pl/shopping_cart.php. Dodałem do koszyka produkty spełniające warunek: cena > 250 złotych.

—

Scenario #1

Scenario: Chcę użyć kodu rabatowego

Given Dostałem kod rabatowy o numerze: 7J9S15

When Wprowadziłem w pole “kod kuponu promocyjnego” kod: 7J9S15

And Klikam przycisk “Zatwierdź”

Then Wartość koszyka maleje o wartość podanego kuponu

And Na stronie, pod polem służącym do wprowadzenia kuponu, wyświetla się tabela ze szczegółami użytego kodu: “wartość kuponu, minimalna kwota zamówienia, kupon ważny od, kupon ważny do”

ZADANIE PRAKTYCZNE

Teraz zadanie dla Ciebie: ten sam klient chciałby dodać w formularzu “Dane do wysyłki” pole, do którego można wprowadzić nazwę firmy. Napisz proszę user story dla tego zlecenia.

[17] UWAGA: w historyjce użyliśmy formatowania markdown, które bardzo przyda Ci się w pracy z Trello.

06 Wtyczki do Chrome

Czas na to, żeby wyposażyć swoją przeglądarkę internetową w dodatkowy oręż, który zdecydowanie usprawni i ułatwi Twoją pracę. Poniżej znajdziesz listę wtyczek do Chrome, z których korzystają inni PMowie w EENGINE. I w tym przypadku traktuj je jako propozycję, a nie coś, co chcielibyśmy Ci z góry narzucić.

Być może masz swój własny set rozszerzeń, które spełniają podobne funkcje, więc korzystaj z nich nadal. W przeciwnym razie wypróbuj zaproponowane narzędzia.

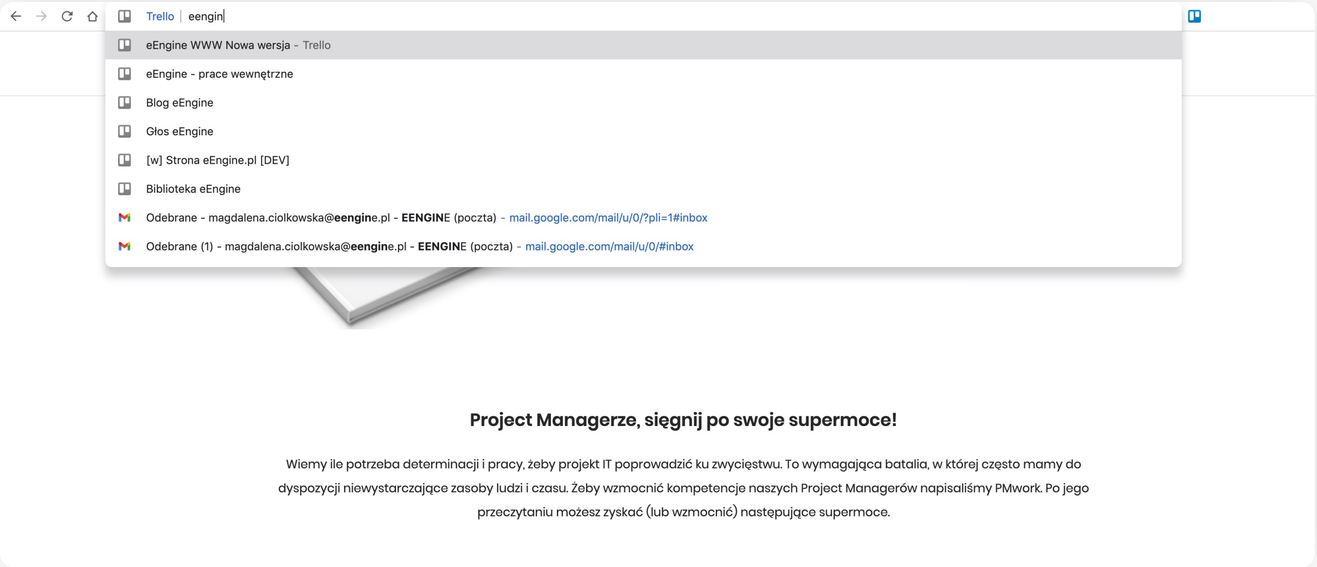
Czego się stąd dowiesz?

#1 Jakie popularne wtyczki do Chrome warto zainstalować, aby twoja praca była bardziej efektywna

#1 Polecane wtyczki do Chrome

TRELLO

Na początku swojej pracy w EENGINE przypiszemy Cię jedynie do kilku boardów. Ale to się zmieni w przeciągu nadchodzących tygodni. Ich ilość zwiększy się prędzej niż później, co sprawi, że przełączanie się pomiędzy interesującymi nas tablicami stanie się uciążliwe. W takiej sytuacji zainstaluj rozszerzenie do Trello, które zdecydowanie przyspiesza i ułatwia odnajdywanie boardów.

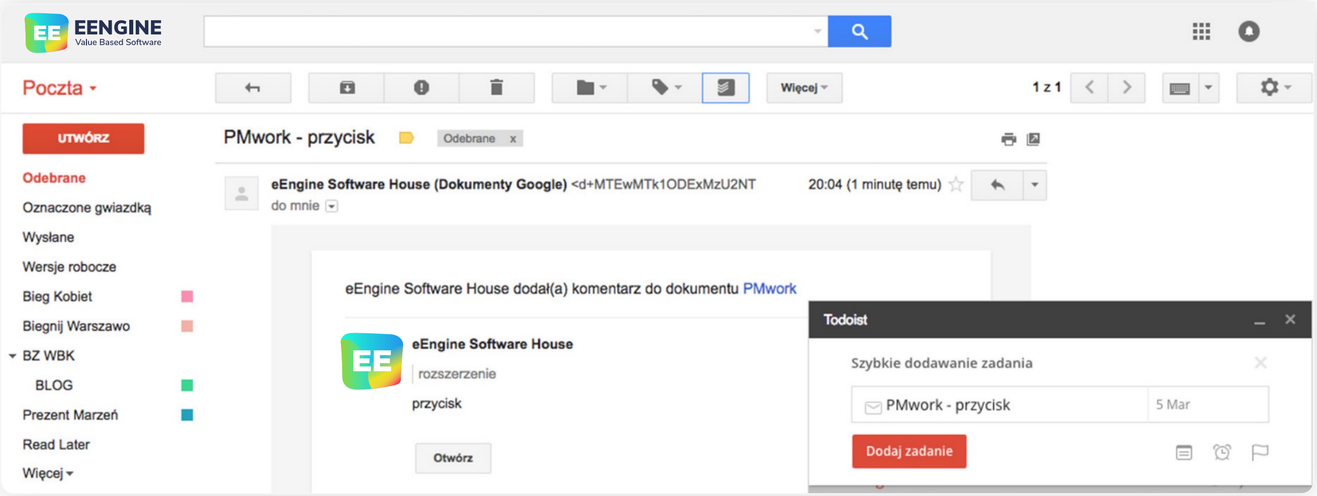


Trello

DODAJ ROZSZERZENIE

TODOIST DLA GMAILA

Jeśli korzystasz z Todoista, koniecznie uzupełnij swój workflow o tę wtyczkę. Integruje ona aplikację z Gmailem i sprawia, że maile możesz zamieniać na zadania. Dodatkowo świetnie będzie Cię wspierać w dążeniu do Inbox Zero.



todoist

DODAJ ROZSZERZENIE

ULTIMELLO

Trello, jak każde narzędzie, ma swoje ograniczenia. Kilka z nich niweluje Ultimello. Ta wtyczka pozwala w łatwy sposób wiązać ze sobą karty, dzięki czemu Twój zespół będzie widział zależności między poszczególnymi taskami. Drugą ważną funkcją Ultimello jest możliwość zaawansowanego sortowania kart w szpaltach. Jest to bardzo pomocne w tych projektach, gdzie jest naprawdę dużo zadań lub panuje bałagan w poszczególnych listach.

DODAJ ROZSZERZENIE

AWESOME SCREENSHOT

Czasami będziesz potrzebować zwizualizować klientowi lub Deweloperowi błąd w aplikacji lub zaznaczyć, o jaki fragment strony Ci chodzi. Z pomocą w tej sytuacji przybywa Awesome Screenshot - rozszerzenie, które umożliwia robienie printscreenów całych stron lub tylko ich fragmentów. Jest to świetne narzędzie, bo pozwala w jasny i precyzyjny sposób pokazać, co ma się na myśli i zminimalizować przestrzeń dla domysłów czy niedomówień. Koniecznie używaj go w swojej pracy w projektach.

Awesome Screenshot

DODAJ ROZSZERZENIE

SIDEKICK

Sidekick to wtyczka pozwalająca na śledzenie wysyłanych e-maili. Powiadomi Cię o terminie oraz lokalizacji otwierania wiadomości przez odbiorcę. Taka informacja pozwala na lepsze zarządzanie komunikacją z klientami. Niektórzy będą działać chaotycznie i zobaczysz, że otwierają jeden e-mail kilka razy w ciągu dnia, a inni w ogóle do niego nie zajrzą, co będzie dla Ciebie impulsem do zmiany kanału komunikacji.
Pamiętaj jednak, że Sidekick działa w 95% przypadków, niestety w przypadku pozostałych 5% nie daje sobie rady. Nie wiemy, dlaczego tak jest.

Sidekick

DODAJ ROZSZERZENIE

JAKIEGO ROZSZERZENIA TU ZABRAKŁO?

Na pewno nie wiemy o wielu ciekawych wtyczkach, które mogłyby ułatwić nam pracę. Jeśli Ty wiesz o jakiejś, nie zwlekaj - daj nam znać! Z chęcią wypróbujemy nowe narzędzia.

Do tych, co niosą ogień

To już wszystko, co mieliśmy Ci do przekazania. Dziękujemy, że dotarłeś/aś aż tutaj. Mamy nadzieję, że informacje, jakie zamieściliśmy na łamach PMwork, uznasz za wartościowe i pomogą Ci stawić czoła wyzwaniom, które czekają na Ciebie podczas prowadzenia projektów dla naszych klientów.

Kamil: Tworzyłem PMwork'a z perspektywy kierownika projektu o stosunkowo krótkim stażu. Przez ten czas zdążyłem nabrać mnóstwo praktycznego doświadczenia, poczułem smak wielkiego sukcesu, jak i gorzką nutę niepowodzenia. Przeżyłem też na własnej skórze, czym właściwie jest praca Project Managera i muszę przyznać, że... uwielbiam to. Realizowanie projektów IT z EENGINE to niesamowita przygoda, która porywa, uzależnia i niesie z sobą ogromne pokłady satysfakcji - niczym najlepsze gry akcji.

Spędziliśmy mnóstwo czasu na testowaniu różnych rozwiązań (nie zawsze udanych), żeby proces prowadzenia projektów w EENGINE był jak najlepszy zarówno dla PM'ów, Deweloperów, jak i klientów. Jednak nie jest to proces skończony i nigdy nie będzie, więc jeśli chcesz dodać od siebie coś, na czym

Do zobaczenia na szlaku, Bohaterze! Aroo! [18]

[18] Okrzyk bojowy Spartan biorących udział w ekstremalnych biegach z przeszkodami.

Call to arms!

Gdy czytasz te słowa, my nadal potrzebujemy ogarniętych życiowo i zaangażowanych Project Managerów, którzy będą wspierać klientów EENGINE i dbać o ich projekty.

Jeśli zawarte w PMwork idee[19] przemawiają do Twojego serca, nie wahaj się długo. Daj nam znać i dołącz do naszej Drużyny.

PMwork II edycja
Opracowanie i koncepcja: PMowie EENGINE
Skład i oprawa graficzna: #magicroom
Wsparcie duchowe i merytoryczne: #HQ

Twoje CTA!

DOŁĄCZ DO NAS!

[19] PMwork i jego idee prawdopodobnie nigdy nie powstałyby, gdyby nie REwork. Genialna książka autorstwa Jason Frieda i Davida Heinemeiera Hanssona. Mamy ją w swojej biblioteczce, więc wiesz co masz teraz zrobić, prawda? ;-)