Kompetence	Popis	Typická expertní úroveň PM
Vize a strategizování produktu	Schopnost definovat vizi a strategii produktu, která je navázaná na firemní. Prioritizace těmito aspekty a až pak přínosem a dopadem. Schopnost vysvětlit a propojit tyto vazby a směr v denních činnostech svých, týmu i stakeholderů.	Mám produktovou vizi v obsahové konkrétnosti (ne bullshit buzzword sexy věty stejné pro 85% firem) doplněnou o strategii, jak danou vizi dosáhneme. Umím je vysvětlit svému týmu a napojit na jejich denní činnosti a rozhodování (refinement, plánování apod.). Používám vizi a strategii v discovery a v denních rozhodováních (prioritizace, refinement, demo…), stejně tak při diskuzích s týmem, klienty a stakeholdery. Produktová vize a strategie je typickou první prioritizační vrstvou idejí a nápadů.
Správa backlogu	Propojení položek backlogu se strategií a cíli produktu pomocí jejich přínosů a dopadu a outcomových sprint cílů. Schopnost rozpadnout, zvalidovat a vytvořit popis od nápadu až k validním položkám backlogu. Tvorba a validace položek backlogu jako společná činnost týmu, ne jako izolovaný úkol PM.	Mám prioritizovaný backlog napojený na cíle produktu, které jsou promítnuté do jednotlivých outcomových cílů sprintů (ne seznamu features k doručení). Položky v backlogu vznikají jako výstup discovery a jsou spolutvořeny více účastníky (tvoří je více lidí z týmu, nejen PM). Položky backlogu mají validovaný přínos a dopad (hodnotu). Udržuji backlog čistý, nemá stovky nepřehledných zaparkovaných položek. Když už se po mě vyžaduje roadmapa, umím využít vhodné outcome-based formy pro komunikaci o hodnotě a smyslu (místo feature plánů s termíny).
Discovery a výzkum	Schopnost řídit discovery či ji případně sám vykonat tak, abychom dělali na přínosných věcech pro klienty a firmu. Schopnost umět validovat nápady a třídit je vizí, strategií a hodnotou, přínosem. Přesun myšlení od generování funkčností produktu k doručování hodnoty (outcomes) pro uživatele i firmu.	Jsem schopný sám udělat discovery nápadu v mém kontextu/produktu. Umím vybrat a použít vhodné discovery metody podle kontextu: pracnost vs. přínos. Zvládl jsem přesun myšlení od generování tuny nápadů (funkčností), co vše chci dělat, k doručování hodnoty (outcomes). Tvoříme s týmem méně features a více hledáme řešení palčivých potřeb klientů s větším přínosem. Kontinuální discovery je součást mojí denní práce (kontakt s klientem + metriky)
Měření hodnoty	Chápání a měření hodnoty produktu. Daty a hodnotou řízené diskuze a rozhodování. Schopnost ptát se, proč vlastně chci něco dělat a jak změřím úspěch - to, že změna/novinka k něčemu vedla a něco přinesla. Schopnost práce s daty a jejich interpretace. Zahrnuje i umění zaměřit se na klíčové a podstatné ukazatele místo tuny nesourodých čísel a vhledů.	Mám produktový dashboard, na který pravidelně koukám a podle něj prioritizuji a rozhoduji. Tým zná klíčové produktové metriky, cíle a vhledy a využíváme je společně v rozhodování a návrhu řešení. Iniciativy a nápady v mém produktu (jeho části) jsou prioritizované hodnotou, ne silou hlasu navrhovatele a touhou chrlit features či dokonce politikou.
Stakeholder management	Schopnost práce, komunikace a sladění s klíčovými lidmi napříč firmou se zájmem o můj produkt. Zahrnuje jejich spolupráci, informování o stavu a přínosech, tak také jejich zapojení do tvorby a vývoje.	Umím zvolit vhodné strategie a taktiky zapojení a jednání/komunikace s ohledem na naplnění cílů a zároveň na udržení dlouhodobého vztahu s klientem (interním i externím). Systematicky se věnuji rozvoji vztahů s klienty i napříč týmy a firmou - umím identifikovat jejich motivaci a pracovat s jejich prioritami, řídit jejich očekávání. Umím řídit očekávání stakeholderů tak, aby byly naplněny cíle a záměry aktivity směrem k potřebám. Dokáži citlivě a pozorně reagovat na námitky a protiargumenty, umím při tom účinně využít techniky aktivního naslouchání. Umím rozklíčovat manipulace, argumentační fauly a taktiky psychologického nátlaku a účinně je odzbrojit bez dehonestace partnera.

Soft kompetence (výběr)

Název	Popis
Schopnost vedení sebe a druhých	Nakoupit tým produktovou vizí a spolutvorbou je extrémně náročné, pokud to neumíte, síla a příkazy to nezachrání.
Vyjednávací a prezentační dovednosti	Může se trochu krýt se Stakeholder managementem, ale toto je spíše o postoji, než o znalosti. Nebát se zkusit, hledat cesty, oslovovat, zapojovat, použít jazyk, formu a model vhodný pro obě strany. Umět dojít k dohodě tak, aby se obě strany cítili v pohodě, ne že jedna vyhrála na úkor druhé strany.
Kritické myšlení	Opět to může být na pomezí daty řízeného rozhodování, ale já tuto soft kompetenci opět vidím jako postojovou věc: Umím se ptát více stran? Dávám si do souvislosti nejen data a vhledy (hard kompetence), ale umím zapojit i jiné reprezentanty firmy než ty hlasité? Proč málo mluví a nezaznívá některá strana? Kdo je “vypnul”? Jde jen o pocit a dojem nebo k tomu máme důkazy a data? Syntéza více pohledů a vhledů, schopnost hlubších analýz a hledání důkazů podle potřeby je také nedílnou součástí této kompetence.
Komunikační dovednosti	Zažil jsem několik šikovných PMs, se kterými byla komunikace hodně náročná a špatná až jim tým přestal argumentovat zcela a buď se úplně vypnuli nebo postupně odešli. Kvalitní produktová práce nemůže nikdy vyvážit špatnou komunikaci, arogantní styl či jiné poklesky v chování a v respektu ostatních lidí. Neplatí to ani naopak, kvalitně komunikující PM bez obsahu také nefunguje.

Hands-on úkoly pro rozvoj kompetencí (výběr)

Kompetence	Úkol pro posun na úroveň 2	Úkol pro posun na úroveň 3
Stakeholder management	* Vytvoř si seznam relevantních stakeholderů v rámci svého produktu a postupně doplňuj jejich role, potřeby a očekávání. * Začni se samostatně zapojovat do jednání s méně kritickými stakeholdery (např. jiné produktové týmy, provoz apod). * Při přípravě komunikace zvažuj, co konkrétní stakeholder potřebuje vědět, a přizpůsob tomu formu sdělení (např. osobní schůzka, online prezentace, report e-mailem).	* Zmapuj si různé typy stakeholderů ve firmě (byznys, IT, provoz, obchod, top management, externí) ** vytvoř si stakeholder canvas ** aktivně se stakeholdery navazuj vztah podle důležitosti ** definuj formu a četnost setkání podle důležitosti stakeholdera * Přizpůsobuj styl a obsah komunikace podle potřeb a úrovně stakeholdera (např. detail pro experta vs. přehled pro manažera).
Vize a strategizování produktu	* Vytvoř první verzi produktové vize z kontextu a pochopení, které máš (kdo je klient, jaké potřeby mu řešíte, kde jsou hranice produktu, jak měříte úspěch). ** diskutuj a uprav tuto verzi se svým týmem ** diskutuj a uprav verzi se svým nadřízeným, který má širší vhled do problematiky ** publikuj domluvenou verzi na týmové/produktové wiki	* Přenášej informace a klíčová rozhodnutí z vize a strategie do denních ceremonií a rozhodování týmu (např. do plánování, refinement, demo, review) * Zavlastni si tvorbu a úpravu vize, případně přispívej aktivně do její tvorby (např. navrhuj možné úpravy produktu dle potřeb klientů, metrik a zjištění z výzkumů, přinášej/definuj cíle pro kvartál, přinášej data a vhledy za účelem úprav vize a strategie). * Začni vést nebo spolufacilituj strategické workshopy na úrovni produkty či rodiny produktů * Vytvářej a prezentuj Ideas ve vazbě na vizi a strategii a obhajuj je s daty a vhledy (insights). Odfiltruj existující Ideas, které neodpovídají vizi, strategii nebo aktuálním cílům. * Reflektuj si sám a na úrovni týmu otevírej, jak tvoje a týmová rozhodnutí pomáhají naplňovat strategii. * Navrhni úpravy procesu rozhodování a prioritizace v produktu / rodině produktů.
Měření hodnoty	* Nauč se vytvářet jednoduché dashboardy a pracovat s existujícími (např. Tableau, Google Analytics). * Navrhni způsob vyhodnocení přínosů a také konkrétní metriky pro nové iniciativy – ve spolupráci s týmem a stakeholdery. * Vyhodnocuj a interpretuj jednoduché trendy v konkrétní oblasti a sdílej je s týmem. * Navrhni drobné zlepšení či nový jednoduchý ukazatel, který dává smysl v kontextu produktu a týmu.	* Prezentuj datově podložené závěry – ukaž souvislost mezi výkonností produktu a bankovními cíli. * Pravidelně komunikuj poznatky z metrik zpět do týmu a hledej souvislosti se situacemi a trendy na trhu a klientskou zkušeností. * Navrhni způsob vyhodnocení přínosů a také konkrétní metriky pro nové iniciativy – ve spolupráci s týmem a stakeholdery. * Pravidelně analyzuj dopady změn nejen na jednotlivý produkt, ale i na celé portfolio.