

## **Záznam z diskuze dne 14.11.2013, téma "Přebírání projektu"**

### **Rozdělení do kategorií**

*Obecně*

*Postup*

*Vztahy*

*Rizika*

### **Obecně**

- *Jak uchopit převzetí projektu, na co nezapomenout?*

Zrevidovat plán, rozmyslet jestli má smysl vůbec pokračovat. Pak teprve revidovat, zjistit důvody. Začít vyhledáním Quick win.

- *Jaká jsou nejčastější opomenutí při přebírání existujícího projektu?*

Znát firmu, vědět o důvodu proč se projekt přebírá. Důležitá je domluva s předchozím PM o věcech, které nejsou nikde zapsány. Chybou je ale se spolehnout pouze na informace od něj.

Stejný tým a metoda vedení. Je vhodné udělat drobnou změnu, aby ji členové týmu zaznamenali.

Spojování s předchozím PM, pokud byl neúspěšný.

Podcenění komunikace změny.

Chybné zjištění skutečných důvodů změny.

- *Pohled managementu - dohlížet podrobněji na přebíraný projekt?*

Záleží na důvodu, speciální dohled jen v případě přebírání kvůli problémům. Důležitá je zvýšená podpora.

### **Postup**

- *Je nutná revize toho, co již bylo uděláno, ale jak to udělat a na co se zaměřit, aby to neohrozilo dodávku projektu ve scope, termínu, penězích?*

Nelze očekávat, že se nic nezmění, vždycky to bude práce navíc a může generovat ohrožení. Nutno komunikovat a snažit se zajisti, aby dopady byly minimalizovány.

- *Kontrolujete při přebírání projektu stav všech požadovaných doposud nepředaných/neakceptovaných výstupů (dokumentace, vývoj apod.) sami nebo delegujete kontrolu pokud je to možné, případně obojí?*

To by byl mikromanagement. Pozor na něj.

- *Jak se bráníte proti nízké kvalitě výstupů? Necháváte je zrevidovat i za cenu vyšších nákladů nebo prodloužení termínů projektu?*

- *V jaké formě je podle vás nejlepší mít přehled významných událostí na projektu a požadujete něco podobného při přebírání projektů?*

Asi není relevantní z hlediska motivace. Nejlepší je, když budou chvíli pracovat spolu. Zkusit motivovat, ale až po určité době po odchodu.

## Vztahy

- *Jak postupovat v případě, kdy neexistuje pro běžící projekt project charter a přesto musím projekt převzít, není možné projekt odmítnout*

Vytvořit jej.

- *Jak zajistit kontrolu nad softwarovým projektem se subdodavatelem, když jsou obchodníci přesvědčeni, že moje role bude pouze v reportování, neboť je subdodavatel kvalitní, řešení má předpřipraveno a subdodavatel si projekt bude vést sám?*

Musím dostat subdodavatele pod kontrolu, jinak to je riziko. Pojmenovat a komunikovat dál. Důležitá je geneze, jak se k tomu stavu došlo.

- *Jak jako nový PM motivovat původní tým, pokud se jedná o dlouho běžící projekt a několikerou výměnu PM, které tým nerozumí - nikdo jim důvody nesdělil a my pravé důvody změny také neznáme?*

Blbá nálada je riziko do budoucna. Je to velká psychologie. Zjistit proč jsou nemotivovaní. Významně změnit fungování týmu, vymyslet tak, aby změna byla vidět. Být hodně razantní. Uvažovat o výměně části týmu. Zjistit proč sponzor nefunguje dobře, když sám říct důvody nechce.

- *Jak získat maximum informací mimo oficiální dokumenty?*

Je potřeba zdravý odhad. Nejúčinnější je informátor. Najít si člověka, který má neformální autoritu, ale než budu někoho poslouchat, je třeba si otestovat jeho spolehlivost. Proaktivně klást otevřené otázky.

- *Jak spolupracovat s odcházejícím/odcházeným PM?*

Využít jeho profesionalitu. Případné motivační sliby podpořit písemně. Nechat vykecat, využít profesní blízkost a neakcentovat jeho případné chyby.

- *Jak se vyrovnat se situací, kdy předávající chce na daném projektu i po předání působit?*

Po předání zamezit, i když významně záleží na důvodu. Pokud tam je, měl by mít specifickou roli, kde nebude tolik integrován.

- *Jak přimět odcházejícího projektového manažera ke spolupráci a k předání důležitých podkladů? Jaké jsou pro Vás nejcennější pokud máte na handover 30min a projektový plán, zadávací dokumentaci, kontrakt neexistuje?*

Projektovou knihovnu a jeho mailovou komunikaci. K písemnému kontraktu se nechat informovat o případných ústních dohodách.

- *Žádný projekt neprobíhá ideálně. Při předávání existujícího projektu mají předávající tendenci obhajovat nebo i zakrývat stav některých záležitostí. Jaké (softskillové) praktiky používáte, abyste při přebírání zjistili skutečný stav věcí a vyhnuli se nepříjemným překvapením po převzetí?*

Info z více stran.

## Rizika

- *Důvody, proč je nutné převzít projekt, rizika s tím související a jak je řídit a eliminovat/redukovat? Jaká jsou typická rizika při přebírání běžícího projektu a jak s nimi naložit?*

Demotivace týmu, problémy v komunikaci, že si nezíská tým, vztah dvou PM, vztah k

podílníkům, že se nepodaří prodat skutečný stav projektu, vnímání o zhoršení stavu, přílišné zvětšení rozsahu / rozpočtu, nemusí novému PM osobnostně sednou organizace / styl fungování projektu, zhoršení vnímání z důvodu vyžadování větší součinnosti než dříve, menší autorita nového PM.

– *Provádíte při přebírání projektu revizi seznamu rizik (dopady a opatření)? A co s tím, pokud je toto již uvedeno ve smluvních dokumentech?*

Revizi ano.

– *Jak se vypořádat se situací, kdy projektový manažer vstoupí do projektu (SW nástroj pro bankovní contact management) těsně před jeho nasazením a zjistí, že předmět projektu vykazuje zásadní výkonnostní, datové a bezpečnostní nedostatky, ale sponzor přesto rozhodne (na tlak vyššího managementu) o jeho plošném nasazení mezi uživatele?*

Musí dát písemně, že je způsobilé k nasazení.