

# **Záznam z diskuze dne 26.1.2012, téma "Resuscitace projektu"**

**Poznámka:** součástí prezentace která byla podkladem jednání, jsou i doporučení postupu resuscitace dle metodiky a zkušeností – viz příprava na jednání.

## ***Rozdělení do kategorií***

Obecný postup (viz příprava)

Obecné otázky

Konkrétně

Výběr projektu k resuscitaci

Zkušenosti (viz příprava)

## **Obecný postup**

Viz příprava

Navíc se doporučuje:

- porovnat zprávy z projektu s realitou výstupů
- zjistit použitou metodiku
- zjistit co je cílem PM, který má resuscitovat

Leccos lze zjistit ptaním

Příčinami mohou být také

- velmi špatný vztah s odběratelem
- špatná komunikace v projektu
- změna legislativy
- tržní vlivy.

## **Obecné otázky**

Základní otázky:

- Jaký je postoj a podpora vedeni organizace k projektu?
- Je nutno (dle priorit projektu a dalším okolnostem v organizaci) projekt zachraňovat?
- Jaké budou následky
  - dokončení projektu
  - jeho ukončení?
- Jaká bude moje odměna při ukončení/ resuscitaci projektu?

Co dělat, když řídicí tým nestanoví přesné cíle projektu a vše ponechává v rukou PM s tím, že neustále sami "točí kormidlem a mění pravidla hry" tzn. to, co platilo v pondělí v úterý neplatí

Nutnost stabilizace zadání, zadání musí být písemně odsouhlasené.

Co dělat, když je nedostatečné nebo žádné předání kompetencí PM (pouze slovní podpora od řídicího týmu).

Jít od toho

Nedílnou součástí projektu může být tvorba pravidel, práv a povinností obsluhy a definice smluv, se zákazníkem a řídicí tým tomuto bodu i přes protesty PM nepřikládá žádnou důležitost, kdy při realizaci požaduje pouze reálné řešení a tvorbu ostatních důležitých dokumentů odloží.

- Příčinou může být to, že nebylo plánováno ve vlnách, v této situaci by mohlo pomoci zahrnout do transition plánu.
- Provéřit, možná projekt splní zadání i tak ...

Je třeba se jako PM před prací na kritickém projektu nějakým způsobem pojistit proti škodám?? (PM je v tomto případě zaměstnancem, oficiálně na jiné pozici, na PM nebyl nikdy písemně jmenován).

- To není projekt, není ustanoven.
- Jako zaměstnanec ručí max. 4 platy.

## **Konkrétně**

Metriky : Jaké nejhodnější ukazatele vybrat pro určení míry problematičnosti projektu?  
Nepodařilo se žádný obecný najít.

Tým : Je vhodné udělat změny v projektovém týmu, případně jak rychle a jak zásadní?  
Viz zásady v přípravě a výše uvedené.

Rozhodování : Pokud ztratil projekt sponzora a nový není ani ustanoven ani není zřejmý, má smysl projekt „zachraňovat“?  
Viz zásady v přípravě a výše uvedené.

Rizika : Pokud by pokračování v projektu mělo znamenat vysoká rizika neúspěchu (např. nesplnění termínů), jak vyhodnotit, že projekt má dále pokračovat ?  
Je třeba ta rizika ocenit a rozhodovat na základě toho.

Hodnocení : Pokud by přijetí řízení projektu v problémech znamenalo také prakticky osobní odpovědnost a vlastní reputaci, jaká by měla být odměna (finanční i nefinanční) za takové přijetí?

Osobní odpovědnost je součástí práce PM.

## **Konkrétně**

Je lepší seznámit stakeholdery, příp. vybraného z nich, se situací a nástinem východisek co nejdříve?

Ano, až po analýze.

Jak přesvědčit sponzora projektu, že v projektu nemá cenu pokračovat?

Napřímo to většinou nelze, je vhodné nabídnout jako jednu z variant.

Máme provést rychlou analýzu stavu a příčin tohoto stavu?

Viz zásady v přípravě a výše uvedené.

Kdy a do jaké míry máme chránit předchozího PM a další osoby z bývalého vedení projektu?

Není předmětem činnosti PM aby hodnotil ostatní, je třeba se chovat profesionálně, nepomlouvat.

## ***Výběr projektu k resuscitaci***

Jaké jsou výstražné signály v běžícím projektu, ze se ocitá na pokraji krize – tzn. bude vyžadovat radikální zásah ve formě “Krizové řízení”?

Viz zásady v přípravě a výše uvedené.