

## **Záznam z diskuze dne 26.1.2017 na téma "Na co se chcete zeptat před převzetím projektu, který je v problémech nebo bez dokumentace?"**

### **Rozdělení do kategorií**

*Náměty a zkušenosti - chybějící dokumentace*

*Náměty a zkušenosti - jak s problémy*

*Náměty a zkušenosti - vymezení projektu*

*Otázky - obecně*

*Otázky - konkrétně*

*Co je problémový projekt*

*Otázky mimo předmět PU - podílníci*

*Otázky mimo předmět PU - okolí projektu*

### **Náměty a zkušenosti - chybějící dokumentace**

- *Zeptám se, kde se nacházejí informace, které by měly být a nejsou v obvyklé projektové dokumentaci.*
- *Ad projekt bez dokumentace - zase namátkou - kdo si co pamatuje; není náhodou někde něco uloženo; co dělal PM doteď (nebo pod agilitou schovali bor..l - na to se ptá špatně ;-));*
- *Jaký je důvod absence dokumentace? Lze alespoň část dokumentace dopracovat? Kolik času bude potřeba, aby jsi mi projekt plnohodnotně předal? Jaký je hlavní důvod problémů na projektu? Vnímá tento důvod stejně sponzor a další členové týmu?*

### **Náměty a zkušenosti - jak s problémy**

- *Kam zmizel předchozí PM a proč?*
- *Jaký je současný stav projektu, i vůči zadání?*
- *Jaké jsou vztahy tým - PM, vlastníků, podílníků*
- *Než se PM začne ptát, měl by si nejprve položit otázky „sám sobě“ a pak zvolit vhodné otázky. Např.*
  - *Převzmu projekt za těchto podmínek?*
  - *Co o daném projektu vím?*
  - *Kdo mi dá úvodní informace o projektu?*
  - *Koho se ptát?*
  - *Co způsobilo problémy?*
  - *Je potřeba řešit problémový projekt jako celek, nebo pouze hlavní problém?*
  - *Co budu potřebovat pro úspěšné převzetí?*
  - *Získám podporu vedení a zdroje pro potřebné kroky?*

## **Náměty a zkušenosti - vymezení projektu**

- *Jaký má být přínos projektu? Jaký je jeho účel, proč nebo na základě kterých požadavků se projekt začal realizovat?*
- *Co jsou nejbližší milníky - kdy, co, pro koho?*
- *Ptát bychom se měli více lidí a to v jistém pořadí. Je dobré jít nejdříve za sponzorem (a zjistit, jak moc jsou červená čísla červená) nebo za zadavatelem (a zjistit, co všechno není a mělo by být)? Nebo raději začít s otázkami u bývalého projektáka (pokud se s námi bude chtít bavit a pokud to bude korektní)? A známe vůbec v naší situaci "kdo je kdo"?*
- *Je projekt ještě potřebný?*
- *Pojmenovat potenciální stakeholdery. Čí je to zájem? Proč mi PM říká to, co říká?*

## **Otázky - obecně**

- *Pokud potřebuji zjistit, kdo je reálně in-charge, jak byste zjistili, koho se na to zeptat?*
- *Na kolik byste se spolehli v projektu v problémech na již existující informace?*
- *Kdy vycházet již z existujících informací a předat si projekt v nějaké periodě?*
- *Kdy zahodit všechno co je a začít od začátku?*
- *Jak při převzetí problémového projektu přistoupit k problémům, které odhalíte až později (podivné obchodní dohody, nereálné sliby) vzniklých za působení předchozího vedoucího projektu? V době, kdy zainteresované strany očekávají určitý vzorec chování, který jako nový PM nemůžete/nechcete přijmout.*
- *Víte z praxe o projektovém manažerovi, který by z nějakého důvodu odmítl převzít a zahájit projekt?*
- *Co to je in-charge?*
- *Kdo mě nominoval?*
- *Zeptat se někoho známého?*
- *Každý odpoví něco jiného. Každý se snaží ukázat, že*
- *Project from hell – publikace na webu.*
- *Vlastní obrázek, kdy se to dá dodat a jak?*
- *Vypracovat vlastní návrh a s tím půjdu ke sponzorovi.*
- *Rozčlenit nedostatky*
- a) *Za co může PM?*
- b) *Za co může management?*
- *Co nejdříve říct můj pohled na stav projektu a za jakých podmínek to jde dodat?*
- *Existuje sponzor?*
- *Zjistit příčiny:*
- a) *Proč problém v projektu vznikl?*
- b) *Proč odešel PM?*

- Čím déle v projektu jsem a nevyjádřím se jako PM, tím více přejímám odpovědnost.
- Často je výměna PM politická.
- Výměna PM:
  - a) Jestli je nedůvěra k PM, protože se management domnívá, že je projekt špatný.
  - b) Pokud je špatný PM na straně zákazníka, pak může dodavatel navrhnout výměnu obou PM.
- Dobré vztahy se sekretářkou jsou důležité, protože ona ví pozadí informací
- Nejvíce objektivní jsou informace od nezúčastněných lidí, ale obvykle to nejsou dostatečně podrobné informace.
- Potkat se se všemi a zeptat se na příčiny problémů.
- Vyplatilo se vypracovat některé dokumenty znovu.
- Prioritizovat, domluvit se se zákazníkem, že se dodá postupně.
- Obchodník slibuje a nastavuje nereálná očekávání. Pak musí PM vysvětlit na obou stranách, co je možno dodat?
- Jaký byl cíl podivných obchodních dohod?
- Co když je cílem projektu, aby se posílila pozice nějakého managera?
- Jsou situace, kdy PM řekne, za jakých podmínek projekt převezme? A za jakých nepřevzme?
- Potřebné formalizovat změnu, jak se dodá. Ořezat scope pro termín dodání. Formální změnové řízení?

## **Otázky – konkrétně**

- *Jsem aktuálně v situaci, že jsem měsíc po nástupu dostal na starost projekt, který je cca půl roku ve zpoždění, nemá úvodní dokumentaci a na obou stranách, dodavatel i zákazník, vyměnili projektový tým. Důvodem výměny není zpoždění projektu, ale přirozená fluktuace lidí, alespoň takovou informaci jsem dostal. Někteří «původní» řešitelé na naší dodavatelské straně zůstali.*
  - *Na co si dát pozor při «nařízeném» vstupu do projektu – už jsem vstoupil bez možnosti výběru a přípravy?*
  - *Které podmínky a předpoklady jsou nepřekročitelné pro rozumnou míru rizika?*
  - *Na jakou autoritu se mohou spolehnout na straně dodavatelské (naší) a na straně zákaznické?*
  - *Jak se prezentovat při seznamování se s dodavatelským týmem?*
  - *Jak se prezentovat při představení zákaznickému týmu?*
  - *Jak dalece «hrát hru», že za dodavatele projektu rozumím?*
- *Je správné převzít projekt, aniž by o něm PM znal detaily? Co se vlastně rozumí převzetím projektu? Převzetí zodpovědnosti (jmenovací listina PM), nebo potvrzení „ok, začnu na tom pracovat“?*
- *Jak převzít projekt, který zatím v problémech není, ale vím, že v problémech velmi brzy bude? Když zjistím, že se buď neřeší skutečná potřeba zákazníka, nebo harmonogram projektu je z různých důvodů od začátku nereálný? Jak převzít takový*

*projekt, když je těžké prosadit jakoukoliv změnu termínu doručení, tím spíše, že projekt zatím v problémech není?*

- a) Jeden názor – PM by měl rozumět projektu (věcnému řešení).
- b) Druhý názor – najít si v týmu člověka, na kterého se dá spolehnout – insider, kterého bych měl podporovat.
- Sbíráám informace od jednotlivých lidí.
- Informace od architekta řešení.
- Sekretářka – proč došlo na projektu k tomu, k čemu došlo?
- Na první schůzce mohu hrát „blbou blondýnu“, na dalších schůzkách musím vědět. Technicky nemusím rozumět, ale musím vědět, jak mám řídit projekt.
- Otázka, jak a do jaké míry má PM zasahovat do technické stránky projektu? V různých firmách různě -> Igor navrhuje certifikovat schopnost firmy řídit projekty -> získá se návod k oddělení rolí PM a architekta.
- Zkušenost – zaměstnat studenty, kteří poznají situaci na projektu v roli podpory SW architekta.
- Všechny firmy chtějí zaměstnávat mladé lidi, ale neví jak se ke studentům dostat? Přes studentské organizace.
- Proces převzetí projektu probíhá hlavně v prvním, příp. i druhém týdnu nového PM na projektu.
- Přijít nejen s analýzou a pojmenováním problému, ale i s řešením.
- Vhodné oddělit analýzu od provedení projektu.

### **Co je problémový projekt**

- *Kdo nebo co indikuje, že projekt je v problémech?*
- *Doplňující dotaz, zda je možné definovat X základních pravidel (jinými slovy TOP10/TOP5 kroků), co zajistit/ověřit/získat při převzetí projektů v problémech?*

Atributy projektu s velkými problémy (stačí jeden z dále uvedených):

- Velká / významná zpoždění v harmonogramu,
- Velká / významná překročení nákladů,
- Vzrůstají technické obavy o realizovatelnosti projektu,
- Vzrůstají problémy se subdodavateli,
- Velké množství „překvapení“.

V této chvíli je třeba rozhodnout a vybrat jednu ze tří možností: STOP, FIX nebo CONTINUE “AS IS”. Postupuje se v následující sérii kroků:

- Je dosud projekt vůbec potřeba? Ne -> Stop, Ano – dále.
- Je aktuálně projekt ještě výhodný / rozumný? Ne -> Stop, Ano – dále.
- Měli bychom zkusit fixovat problém či pokračovat jak je? “As Is” nebo Fix
- Co je podstata problémů, co je špatně? - Problem Defined
- Jak to lze vyřešit? - Solution Defined

- Implementace řešení, jeho sledování
- Podstatné řešit příčiny problémů.
- Většinou se dostanu do projektu, kde není čas. Pokud si mohu vzít oddechový čas