

Záznam z diskuze dne 22.1.2026, téma "Převzetí projektu v nesnázích"

1. info o stavu

- *Nakolik byste se spolehli v projektu v problémech na již existující informace?*
- *Jak si jako externisté získáváte informace před převzetím projektu/ před podpisem kontraktu?*

Od všech důvěryhodných zdrojů, nejen interních k projektu. Nejdřív jednat individuálně. Důvěřuji víc těm, koho znám.

Psaná dokumentace (smlouvy, charter, atd.).

Ptát se co zákazník opravdu chce a kdo je zdrojem případné nespokojenosti a proč.

- *Jaký nástroj používáte k zaevidování stavu projektu v okamžiku jeho převzetí?*

Převzít existující nástroj.

Udělat porovnání formální informace o stavu a skutečnosti.

2. indikátory problémů

- *Jaké jsou výstražné signály v běžícím projektu, ze se ocitá na pokraji krize – tzn. bude vyžadovat radikální zásah ve formě "Krizové řízení"?*
- *Kdo nebo co indikuje, že projekt je v problémech?*

Průběžně sledovat troimperativ a stav vztahů a komunikace.

Nezájem klíčových stakeholderů, např. o účast na řídicím výboru.

3. výběr

- *Jak vyhodnotit, jestli vůbec mám převzít projekt v nesnázích? Jak hodnotit rizika/benefity, jestli to mé kariéře uškodí/pomůže?*
- *Za jakých podmínek převzetí projektu odmítnout?*
- *Kdy je pro zachování pověsti PM vhodné odmítnout převzetí projektu?*

Když to jde za hranice legality, případně etiky.

Mám-li kapacitní omezení.

Zjistit na trhu, jestli to není toxický projekt (těch je ale pár, neplést s osobním nekomfortem).

4. první kroky po převzetí

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

Jít od toho pryč

- *Pokládáte za vhodné doprovodit převzetí problematického projektu zevrubným auditem?*

Viz výše

- *Existuje literatura na pozici "krizového manažera", anebo jde čistě o lety nabyté zkušenosti?*

Existuje, ale primární jsou zkušenosti

- *Je vhodné udělat změny v projektovém týmu, případně jak rychle a jak zásadní?*

Ze začátku ne, později třeba ano.

Už z rozhovorů může vyplynout že nejsou obsazeny všechny role nebo nejsou obsazeny dobře, v tom případě doobsadit.

5. komunikace

- *Jak je vhodné změnu PM v projektu komunikovat?*

Ano, všude.

- *Jak vybalancovat to, že nejsem mesiáš a zároveň se to ode mě vlastně očekává? Jak nebýt obětí beránkem a zároveň nebýt přizdis.áč?*

Od samého začátku řídit očekávání.

Neodvolávat se na chyby a stav od minulého vedení.

Na závěr co doporučuje literatura:

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

- Velká / významná zpoždění v harmonogramu,
- Velká / významná překročení nákladů,
- Vyrůstají technické obavy o realizovatelnosti projektu,
- Vyrůstají 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:

1. Je dosud projekt vůbec potřeba? Ne -> Stop, Ano – dále.
2. Je aktuálně projekt ještě výhodný / rozumný? Ne -> Stop, Ano – dále.
3. Měli bychom zkusit fixovat problém či pokračovat jak je? Nechat “As Is” nebo Fix
4. Co je podstata problémů, co je špatné? - Problem Defined
5. Jak to lze vyřešit? - Solution Defined
6. Implementace řešení, jeho sledování