



Úvod a pozvánka

Je tu prosinec. Měsíc, v jehož závěru probíhá často rekapitulace uběhlých událostí. A že ten letošní rok „stál za to“! A tak i toto číslo Zpravodaje se zabývá trochu obecnějšími tématy. Od kolegy žijícího ve Švýcarsku publikujeme úvahu projektovém „uchopení“ rozvoje jaderné energetiky, ne skok doprostřed problematiky jako u nás. A pak i úvaha o některých našich kolezích, kteří mají pocit, že ztratili autoritu a při řízení projektu jsou bezmocní. Naštěstí je tam i návod, co s tím.

Ani na příští přednášku na téma **Jak řídit projektové rezervy** se nesejdeme. Jarda Bárta nám **10.12.** on-line řekne, co tomuto tématu říká metodika a předvede, jak je řídí on. Začneme jako obvykle v 17:30 a chcete-li se zúčastnit, je třeba se přihlásit, abychom Vám mohli poslat pozvánku.



Už připravujeme program na příští rok. Vox populi je pro nás důležitý. Pošlete prosím co nejdříve své náměty na diskuzi a přednášky! Maily organizátorů jsou Igor.Luhan@mypmi.eu a Jaroslav.Barta@mypmi.eu.

Co a jak (1. část)

Pokračujeme v seriálu, který čerpá a bude čerpat z ohromného rezervoáru rad a zkušeností získaných na nesčetných diskuzích, které již v rámci Projektového Undergroundu proběhly. Nejde o teoretické rozborů, ale naopak o zcela praktické situace a jejich řešení. Snažíme se vybrat situace, které se na diskuzích opakovaly, a také postupy, které v praxi pomohly.

Nejprve najdete popis situace a odpověď či doporučené řešení je až dále v textu Zpravodaje. To proto, abyste si mohl(a) vyzkoušet, jak byste takovou situaci řešil(a) sám, kdybyste se s ní setkal – a pak si porovnat svoje zkušenosti se zkušenostmi ostatních. No a vůbec nejraději budeme, pokud se popisem „strefíme“ do problému, který vás aktuálně trápí, a přispějeme tak zkušenostmi k jeho řešení.



První situace: Agilita

Lze si představit projekty vývoje SW řízené agilními metodikami, kde konkrétní obrys dodávaného SW díla vznikne až po několika iteracích třeba v polovině projektu?

Obsah

- * Úvod a pozvánka
- * Co a jak (1. část)
- * Co se (ne)stalo
- * Schopnost nebo neschopnost?

- * Jaderné elektrárny v Čechách a ve Švýcarsku
- * Co a jak (2. část)



Druhá situace: Popis akceptace

Ideální stav je pokud lze konkrétní akceptační kritéria ve velmi raných stádiích projektu a nejlépe je spolu s popisem akceptačního procesu vložit jako přílohu ještě přímo do smlouvy se zákazníkem. Jak se ale postavit k situaci, kdy to z principu projektu před zahájením nelze udělat?



Třetí situace: Řešení konfliktů



Jaké jsou zkušenosti s řízením/řešením kolizí v čerpání lidských zdrojů v rámci firmy?

Co se (ne)stalo

Listopadové přednášce s diskuzí bohužel zabránila neočekávaná ztráta hlavního řečníka, vynikajícího projektového manažera, který ještě stihl napsat knihu – Petra Hubeného. Kdo jsme ho znali, budeme na něj vzpomínat.

Schopnost nebo neschopnost

V projektové komunitě občas potkávám „manažery“, kteří jsou přesvědčeni o tom, že mají jen malý vliv na možnost dosažení výsledků. A přesvědčují o tom i své okolí. Je možno slyšet něco jako:

- Vedení mě nepodporuje.
- Nemám podporu když žádám o pomoc se členem týmu, s nímž se nedá spolupracovat.
- Sponzor projektu nemá rezervy a není jak řešit nepředvídanou událost v projektu.
- Klient se nechce efektivně účastnit projektu.
- Partner tvrdí, že dodává vše včas, ale reálně dodává pozdě a ještě s nízkou kvalitou.
- Nemám kontrolu nad vlastním pracovním dnem.
- Nemám žádnou kontrolu nad výkonem ani členů projektu, ani zaměstnanců.
- Prostě mám odpovědnost, ale nemám autoritu.

Pokud se projektový manažer setkává s problémy, jako jsou tyto, znovu a znovu, a dokonce když změní zaměstnání a je to stejné, pak ten jsi problém je v něm.

Pokud nebyl ochoten převzít iniciativu a snažit se o nápravu problémů dříve, tak asi to nedělá ani v nové společnosti. Čeká, až vedení nebo ostatní vyřeší problémy. To se ale načeká!

Často jsem slyšel, že se vymlouvá jak s tím nemůže nic dělat. A říká to



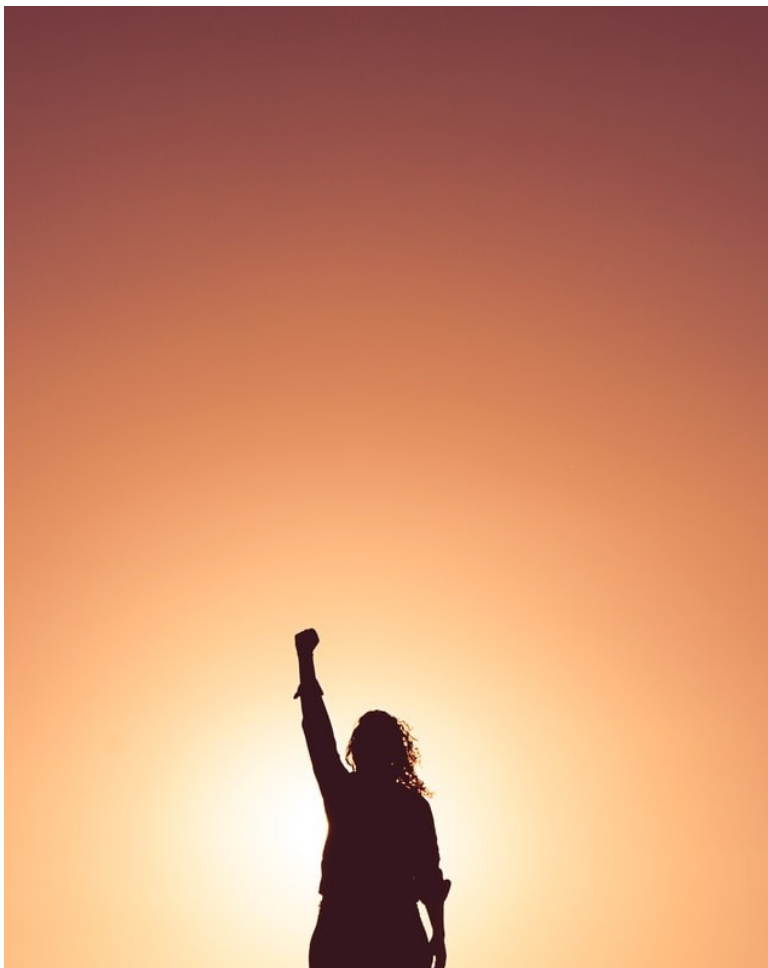
Zpravodaj Projektového undergroundu

12
2020

s přesvědčením, ale i s cílem získat posluchače. Pravda to být může, ale ne vždy. Pravděpodobně bude mnohem lepší, když už do projektu investoval čas a intelektuální kapitál, aby se stal součástí řešení. Místo hraní se na oběť se může stát katalyzátorem změny v organizaci nebo společnosti – a pak z toho profitovat ve svém projektu.

Jaké jsou akce, které on nebo kdokoliv jiný může podniknout, když narazí na překážky?

- Pojmenovat problém, navrhnout řešení a být velmi konkrétní v tom, co od ostatních žádá. Pokud potřebnou pomoc nedostane, tak jasně uvést dopad, nejlépe v penězích.
- Nutit všechny k odpovědnosti za své závazky – ale sám v tom musí být vzorem.
- Zajistit plán, ze kterého lze rutinně sledovat pokrok.
- Eskalovat problém, ale ne tak, že ho „vyhodí nahoru“. Musí předložit návrh a pak být ochoten osobně prosazovat jeho vyřešení.
- Deklarovat i prokazovat odpovědnost.
- Získat kvalifikovaného mentora.
- Aktualizovat projektový plán v případě změny požadavků nebo rozhodnutí – cestou změnového řízení.





Nezapomeňte, že za výkon těch, které vedete, nesete odpovědnost. Francis Bacon kdysi řekl: „Moudrý člověk si připraví víc příležitostí, než využije.“ Chcete-li něco uskutečnit, můžete téměř vždy najít způsob; pokud ne, najdete si výmluvu. Vaším úkolem je vést, bez ohledu na to, co se děje kolem vás.

Jaderné elektrárny v Čechách a ve Švýcarsku

Pohled na jaderné elektrárny v České republice a ve Švýcarsku je zcela rozdílný. Ve Švýcarsku nechají stávající jaderné elektrárny doběhnout a v budoucnu je nahradí alternativní energie. Příkladem je odstavení jaderné elektrárny Mühleberg v letošním roce. Hlavním argumentem strategie s jádrem jsou náklady a ty jsou největší ze všech stávajících zdrojů energie.

V České republice se mluví a píše o tom, že jádro je nejlevnější a v budoucnu to bez jádra nejde. Už se vážně spekuluje kdo bude dodavatelem nových atomových bloků. Podíváme-li se jen na ceny elektrické energie, tak zde máme dvě vzájemně si odporující informace.

Když se ve Švýcarsku před referendem k energii diskutovalo pro a proti, tak se v místním tisku objevilo jméno prof. Anton Gunzinger, podnikatel a profesor na ETH. Jeho firma SCS AG vytvořila energetický model pro celé Švýcarsko. Následně provedl analýzu a výpočty pro různý mix energetických zdrojů v příštích letech a desetiletích. Zkrátka vše bez emocí, nezávisle a bez „podpory“ lobbistů. Došel definitivně k závěru, že jaderná energie je nejdražší. Samozřejmě do kalkulace patří nejen náklady na výstavbu a provoz, ale též uskladnění radioaktivního odpadu, pojištění elektrárny a na závěr její likvidace. Vše je popsáno v jeho knize Kraftwerk Schweiz. Např. pro zmíněnou elektrárnu Mühleberg to znamená další náklady; 1 mld.SFr. pro demontáž a 1,5 mld.SFr. pro uskladnění atomového odpadu.

V České republice se na toto téma dohadují nejen politici, ale i odborníci. Faktem je, že když někdo mluví o levné jaderné energii, tak to platí jen pro stávající jaderné elektrárny, nikoliv pro nové stavby.

Všechny jaderné elektrárny vystavené za minulého režimu měly jinou cenovou relaci pro pracovní sílu, materiál i technologii, kterou dodal tehdejšího SSSR. Navíc jsou již tyto jaderné elektrárny amortizovány. Jak zdaleka je v úvahách zakotveno uskladnění radioaktivního odpadu a demontáž nefunkční jaderné elektrárny, není jasno. Vše, co se bude v budoucnu stavět nebo dostavovat, bude již kalkulováno s mezinárodními cenami. Náklady budou srovnatelné s jakýmkoliv evropským státem a tedy můžeme převzít i kalkulaci ze Švýcarska.



Zpravodaj Projektového undergroundu

12
2020



Je dobré se podívat jak probíhají stavby jaderných elektráren v Evropě. Tak např. ve Velké Británii se výstavba nových bloků v Hinkley Point prodloužila o 8 let s odpovídajícími vícenáklady. Podobně je tomu ve finské elektrárně Olkiluoto. Prodloužení projektu je o 9 let a s tím spojené náklady jsou třikrát vyšší. V Čechách velké a komplexní projekty nemají dobrou pověst. Připomínám tunel Blanku, výstavbu dálnic a současně probíhající modernizaci dálnice D1. S velkými projekty nemá Česká republika žádné zkušenosti, stačí se podívat na poslední tři dekády.

Nutno připomenout, že technologie používaná v jaderných elektrárnách je již 70 let stará a dnešní doba nabízí nové alternativy a ty budou s přibývajícím věkem atraktivnější po všech stránkách, hlavně cenově. Jinými slovy, než se vystaví v České republice nový jaderný blok, tak solární technologie může být už několik let na polovičních nákladech. Přehlédnutím nové a tvrdohlavé setrvání u staré technologie vyřadilo z trhu spoustu firem, jiné to sotva přežily. To platí i pro projekty, které staví na staré technologiích.

Nabízí se vytvořit energetický model pro Českou republiku, propočítat a vyhodnotit varianty na řadu let dopředu a informovat veřejnost. Potom by mělo být jasno mezi odborníky, politiky i občany. V případě vlády prosazování jádra bez ohledu na náklady a technologický trend s emocionálním přístupem a s lobbisty to skončí opět tím, že to vše zaplatí zákazník, tedy konzument elektrické energie, t.j. občan České republiky. Hlavní slovo by měli mít nezávislí odborníci. Co kdyby česká vláda využila zkušeností prof. A. Gunzingera a zkusila to s energetickým modelem?

Napsal Ivan Valíček, Švýcarsko



Co a jak (2. část) – osvědčená řešení

Zde najdete rady jak postupovat v situacích, které byly uvedeny na začátku Zpravodaje.



První situace: Agilita

Ano, takový postup je možný. Doporučuje se prototypovat a ve 1/4 projektu znovu nacenit; je také třeba vysvětlit zákazníkovi, že se mu to vyplatí.

Druhá situace: Popis akceptace

Pokud je důvod v zákazníkovi, který neslyší na argumenty o tom, že to je v jeho prospěch, a nenechá se přesvědčit, pak nezbyvá než se pojistit velikostí rezervy. Je-li důvod v tom, že to z principu nejde udělat, pak nejvhodnějším řešením je rozdělit projekt na fáze. V rámci projektu který pokryje první fázi pak je třeba provést analytické práce tak, a by na konci bylo možno definovat i akceptační kritéria pro následující fázi.



Třetí situace: Řešení konfliktů



Doporučeno

- Kde to jde, odstranit vzájemné závislosti
- Funkční prioritizace
- Metodika kritického řetězu
- Centrální dohled.

Nabídka: chcete-li se s podobnými situacemi a jejich řešeními seznámit v plné šíři, můžete využít školení „patero úspěšného projektu“, které je celé věnováno diskuzi účastníků o problémech, s nimiž se setkávají v praxi a konfrontaci těchto problémů se zkušenostmi projektové komunity i doporučeními metodiky. Více viz <http://www.ippproject.com/skoleni-a-priprava/patero-uspesneho-projektu/>.

Toto číslo připravili Igor Luhan a Ivan Valíček. Hledáme další autory

Redakční rada

Igor Luhan
Jan Bartoška
Stanislav Bílek
Jaroslav Bárta
Tomáš Szaszi
Jiří Svoboda

Projektový
Underground ©
2020
www.mypmi.eu