

Vánoce – svátky klidu?

Konec roku je pro projektového manažera již tradičně hektickým obdobím. Otevírají se doposud značně přiškrcovaná stavidla rozpočtů, které je nyní potřeba do konce roku urychleně dočerpávat. Dá se říci, že jde již o určitý kolorit, který jen umocňuje kontrast mezi pohodou a klidem adventního času a tlaku pracovních povinností spojených s koncem roku. Přičteme-li značný počet vánočních večírků, na nichž je potřeba posílit neformální osobní vazby, pak je vlastně s podivem, že toto číslo opět spatřilo světlo světa a vy jej právě čtete. :-)

Úvodní odstavec je psán samozřejmě v určité nadsázce, ale jisté hektičnosti se při profesi projektového manažera závěrem roku zkrátka neubráníme. Tím spíše bychom chtěli v tomto čísle přispět ke zmírnění předvánočního shonu a informovat vás o věcech, na které se můžete ve spojitosti s PMI a aktivitami jeho české komory těšit v příštím roce. (MM)

Číslo 5 žije!

Během prvních týdnů nadcházejícího roku 2013 se PMI chystá vydat nové verze hned tří základních standardů PMI. Tento článek by vám, členům naší komory, měl pomoci najít odpovědi na otázky, které si v souvislosti zejména s PMBOK® verze 5, certifikací a certifikačními zkouškami jistě kladete.



Kdy se mohu na nové tituly těšit? PMI vydává následující aktualizované verze standardů:

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - páté vydání
- The Standard for Program Management - třetí vydání
- The Standard for Portfolio Management - třetí vydání

Jako členové PMI řádně platící příspěvky budete mít k dispozici ke stažení elektronickou verzi všech standardů zcela zdarma. Verze pro členy v PDF formátu bude k dispozici na stránkách PMI.org od 31. 12. 2012. Knihovnu standardů v elektronické podobě naleznete na adrese <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards.aspx>. Jako členové pouze kliknete na název standardu a po přihlášení se svým uživatelským jménem a heslem PMI získáte přístup k příslušnému PDF dokumentu.

V knižní podobě (ale také jako e-knihy) budou standardy k dispozici v průběhu ledna 2013 na stránkách PMI Marketplace na <http://marketplace.pmi.org/Pages/Default.aspx>.

Budu muset rozbít prasátko? Cenová politika PMI se v nové edici u standardů nemění a zůstává zachována:

Titul	Ceníková cena	Členská cena
PMBOK® Guide—Fifth Edition	US\$ 65.95	US\$ 49.50
The Standard for Program Management—Third Edition	US\$ 65.95	US\$ 48.75
The Standard for Portfolio Management—Third Edition	US\$ 65.95	US\$ 48.75

Mám se bát změn v PMBOKu? Číslo pět pokračuje se zachycováním vyvíjejících se znalostí a zkušeností v profesi projektového řízení. Stejně jako předchozí vydání, i tato verze představuje všeobecně uznávaný profesní standard, který je snadno pochopitelný a implementovatelný.

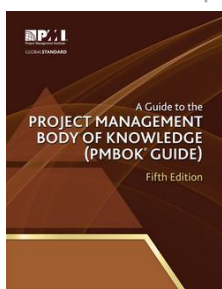
V tomto čísle

- Vánoce – svátky klidu?
- Číslo 5 žije!
- Nahlédnutí pod pokličku
- Z domova
- Globální standardy na webu PMI.ORG
- Co se děje za humny
- Má vaše firma správný puls?

Největší změny v páté edici jsou tyto:

- Obsah kapitoly 3 "The Standard for Project Management of a Project" byl přesunut do přílohy A1. Nová kapitola 3 se bude věnovat procesům projektového řízení a procesním skupinám tak jak tomu bylo zvykem u předchozích verzí.
- S příchodem čísla pět přichází k radosti mnohých také nová znalostní oblast (Knowledge Area), jež nese název "Project Stakeholder Management". Látka dříve roztroušená po celém PMBOKu tak dostává zaslouženě svoji samostatnou hlavičku a tím se ještě více posiluje důraz na veledůležitou činnost identifikace a řízení podílníků. Tím narůstá celkový počet znalostních oblastí z devíti na deset.
- Byly doplněny čtyři plánovací procesy k posílení konceptu s tím, že každá hlavní znalostní oblast má svůj plánovací proces zaměřující se na to, jak bude daná oblast naplánována a realizována.

Jak se číslo 5 podepíše na mé certifikační zkoušce v roce 2013? Jakmile



bude vydána aktualizace standardu, jakým je PMBOK® Guide—Fifth Edition, certifikační zkoušky budou rovněž aktualizovány, aby odrážely změny, ke kterým ve standardu dochází.

Nicméně se předpokládá, že pouze velmi malé procento otázek v certifikačních zkouškách bude vyžadovat aktualizaci v souvislosti s nadcházejícími změnami ve standardu. PMI již dnes na pravidelné bázi v rámci aktualizací procesu certifikačních testů staré otázky nahrazuje průběžně novými, místo aby najednou nahrazovala celé bloky.

Kdy přesně jsou tedy plánovány aktualizace certifikačních zkoušek:

Certifikát	Aktualizace zkoušky
PMP®	31. 7. 2013
CAPM®	1. 7. 2013
PMI-SP®	31. 8. 2013
PMI-RMP®	31. 8. 2013
PgMP®	31. 7. 2013

Certifikační zkouška na PMI-ACP® (PMI Agile Certified Practitioner) aktualizována v souvislosti s touto změnou standardů nebude.

Pokud tedy plánujete skládat v roce 2013 zkoušku k některému z výše uvedených certifikátů a chcete zvýšit pravděpodobnost, že vás žádná z otázek skutečně nepřekvapí, doporučujeme jako studijní pomůcku používat vždy tu verzi standardu, pro který je zkouška k datu vaší plánované certifikace aktuální.

Příklad č. 1: Už se připravuji na PMP® podle PMBOK® 4th Edition a nechce se mi to už měnit. Co mám dělat? Naplánujte si certifikační zkoušku PMP® na první polovinu roku 2013, nejpozději do konce července. Až do 31.7. 2013 jedou PMP® certifikace podle staré verze standardu!

Příklad č. 2: Na přípravu k PMP® certifikaci jsem plánoval letní prázdniny a chtěl se učit u vody, zkoušku jsem plánoval na září. Co mám dělat? Sežeňte si PMBOK® 5th Edition a opalovací krém s vysokým faktorem!

Věříme, že se nám podařilo vnést světlo do některých zákoutí nových standardů PMI a rozptýlit obavy těch z vás, kteří v době blízké či vzdálenější přemýšlíte o některé z certifikací. V dalších číslech se budeme k novým standardům (a nejen PMBOK®) postupně vracet a rádi bychom vás, naše členy, tímto vyzvali, abyste vaše postřehy na téma nových standardů posílali na email newsletter@pmi.cz. Rádi je zveřejníme v některém z příštích čísel, na našem webu anebo při dostatečném zájmu zorganizujeme tematickou akci komory či diskuzní fórum na našem webu. (SB)

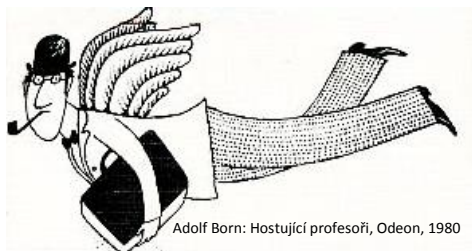
Další čísla vycházejí

21. 1. 2013
18. 2. 2013
18. 3. 2013
15. 4. 2013

Nahlédnutí pod pokličku

Grilování projektáků Myslíme si, že „v našem malém rybníčku“ se již mnozí vzájemně znají a měli možnost se seznámit s názory zkušených manažerů projektů, kteří zde působí. Nadešel čas, kdy je vhodné získat i informace a zkušenosti „podpultové“, tedy takové, které při běžné přednášce získat většinou nelze. Od příštího roku proto začneme některé zkušené manažery projektu systematicky a cíleně „grilovat“.

Létající lektoři Nadešla také doba, kdy je vhodné se obrátit ke zkušenostem ze zahraničí - věříme, že zahraniční účastníci přinesou nové nápady a postřehy. V tomto smyslu se nám podařilo pro vás, naše členy České komory PMI, připravit na rok 2013 celou řadu zajímavých přednášek od expertů ze zahraničí:



V minulém týdnu proběhla první z přednášek zahraničních účastníků, Zbigniewa J. Traczyka, člena PMI Board of Directors, na téma práce s projektovými sponzory.

Na 31. ledna chystáme dvouhodinový intenzivní workshop s Florianem Ivanem z Německa. Workshop bude v angličtině, a to na téma **agilního řízení projektů, jeho koncepte a principů**.

Na 28. únor připravujeme **přednášku zástupce rakouské komory PMI**. Dále připravujeme přednášku zástupce slovenské komory o **interkulturálním managementu**, přesunutou z podzimu, a v plánu máme také přednášku **Alfonso Bucera**, významné osobnosti z oblasti projektového řízení, který pravidelně publikuje praktické rady na stránkách PMnetwork a přednáší na kongresech PMI.

Na 18. března připravujeme workshop k prezentačním dovednostem s Romanem Boháčkem.

Ozvěny z podzemí Aby toho nebylo málo, můžete se ještě účastnit akcí Projektového Undergroundu. Ten ale drží zimní spánek, protože konec roku bývá v projektech hektickým obdobím. Další diskuze proběhne až ve čtvrtek 10. ledna, a to na téma **Co dělat pro to, aby si PM uhájil rozhodovací autoritu a nezůstala mu jen holá odpovědnost**. Konat se bude od 17:30 v prostorách T-Mobile u metra Roztyly. Registrace účasti se provádí tak, jak je obvyklé, tedy formou zaslání otázky na toto téma.

Sedmého února od 17:30 proběhne diskuze na téma **Vztah koučinku a PM**. Místo konání bude ještě upřesněno.

Na 7. březen chystá Projektový Underground již pátou výroční schůzku s přednáškou na téma **Testování a jeho vztah k projektovému řízení**. Přednášet bude čtveřice zkušených test manažerů z různých typů firem. Na závěr je pro účastníky připraveno překvapení.

Na duben připravuje Projektový Underground diskuzi na téma **Sběr požadavků na projekt a vhodné nástroje pro to**. Bližší informace najdete v dalších číslech Newsletteru.

Členské příspěvky Z výčtu chystaných akcí vyplývá, jak doufáme, že se nám daří naplňovat vizi, s níž náš tým vstupoval do voleb, a s níž tyto volby vyhrál. Jedním z dalších slibů před volbami bylo to, že se budeme snažit snížit členské příspěvky do naší komory. Původně byly plánovány na poměrně vysokou částku srovnatelnou s příspěvkem v již zaběhnutých komorách, které konají řadu akcí. Jak sliby plníme?

Podařilo se nám fungovat až do konce tohoto roku s nulovým členským příspěvkem. Nelze ale předpokládat, že i nadále můžeme fungovat na bezplatné bázi. Jak se můžete

přesvědčit pohledem do našeho transparentního účtu (informace o něm najdete v info-sloupku vpravo), bylo nutno nějaké peníze získat pro to, abychom zahraničním přednášejícím mohli zaplatit alespoň malou část nákladů a abychom mohli nést ty nejzákladnější provozní náklady. Proto někteří z členů výboru vložili na transparentní účet osobní dar a něco se podařilo získat i ze sponzorského příspěvku.

U sponzorství bych se chtěl zastavit jednou poznámkou: Ve volebním programu našeho týmu jsme se přihlásili k zásadě, že nechceme, abyste byli zaplavováni reklamou a nabídkami. Proto jsme přijali a publikovali striktní podmínky pro inzerenty, spočívající na zásadě, že každá nabídka musí být spojena se slevou pro vás, členy komory, ve výši alespoň poloviny ročního členského příspěvku. Tedy jiným pohledem: využijete-li za rok dvě z akcí partnerů, získáte na slevě celý obnos, který do členství v PMI vložíte.

Nicméně tento přístup k inzerentům má i jeden dopad do rozpočtu komory: nemůžeme počítat s příspěvkem z inzerce. Příspěvky jsou zatím od jednoho sponzora, i když věříme, že v budoucnu, až se plně rozběhnou akce komory, budou hojně navštěvovány a získají dostatečný kredit, bude i pro další organizace ctí se podílet na sponzorování naší komory. Další jsou z darů členů výboru. Je nutné je doplnit od příštího roku i členskými příspěvky ve výši 10\$. Je to nejnižší částka, která je možná, a je to pouze třetina toho, co bylo plánováno při přípravě business case během inicializace komory. Co je ale nejdůležitější, jsme přesvědčeni, že vám, členům České komory PMI, dokážeme nabídnout takové informace a akce, že to tuto částku bezpečně vyváží.

Až budete v příštím roce obnovovat své členství v PMI, bude platba o uvedenou částku vyšší. Zachovejte nám prosím přízeň, věříme, že se Vám tato „investice“ vyplatí :-) (IL)

Z domova

Jelikož se o mnohých akcích naší komory chystaných i minulých můžete podrobněji dočíst v rámci jiných rubrik, omezím se v rámci informací z vnitřního dění České komory PMI na dvě záležitosti, které považujeme za hodné širší pozornosti.

První je velice pozitivní skutečnost, že od vás začínáme dostávat zpětnou reakci na naše články a pořádané akce. To, že jsou tyto reakce velmi kladné, nás pak těší o to více. To však zároveň zavazuje přinejmenším k udržení stávající úrovně práce české komory PMI. V této spojitosti bychom chtěli velmi poděkovat všem dobrovolníkům, díky nimž je možné rozšiřovat rozsah našeho časopisu o nová nosná témata anebo připravovat další zajímavé přednášky tematicky spojené s problematikou projektového řízení.

Díky dobrovolnickému programu se začíná rýsovat i velice nadějná aktivita týkající se spolupráce s charitativními organizacemi. O tomto vás budeme podrobněji informovat počátkem příštího roku, hned jak ji dáme zcela konkrétní a tudíž i publikovatelnou podobu.



Druhou záležitostí je pak prostý fakt, že bez rozrůstající se základny aktivně podílejících se členů nebude již reálně možné dále rozšiřovat rozsah jednotlivých aktivit naší komory. Proto budeme velmi rádi, pokud se nám ozvete i vy s nějakým zajímavým tématem či myšlenkou obohacující činnost naší komory. Prakticky to funguje tak, že napíšete buď přímo koordinátorovi dobrovolnického programu na mail martin.marecek@pmi.cz, případně kterémukoliv jinému členu řídicího výboru České komory PMI. Následně budete zpětně kontaktováni a je pak čistě na osobní domluvě, jak by daná spolupráce mohla vypadat, a to jak při jednorázové tak i při opakované příležitosti. Dnes už máme tu výhodu, že vás můžeme spojit s dalším dobrovolníkem, který se věnuje obdobnému tématu. Odpadá tak riziko, že vše bude jen na vás a zároveň se vám naskytá možnost poznat se a spolupracovat s někým, kdo má podobné profesní zájmy jako vy.

Česká komora PMI je transparentní

Nelíbí se nám korupce v české společnosti. S tím bývá spojené a nepřehledné financování nejen politických stran. Především ale chceme vám, členům místní komory umožnit kontrolu činnosti výboru tak, abyste nám při příštích volbách mohli vystavit účet z ní. Proto jsme se rozhodli pro **transparentní účet**, na který se může kdykoli podívat kdokoli z Vás. Na stránkách www.fio.cz stačí zadat číslo PMI účtu **2800316264** a zvolit sledované období. Majitelem účtu a zároveň oficiálním názvem účtu je „Česká komora PMI“.

Od založení účtu 12. října 2012 proběhlo pouze několik transakcí. Prvním pohybem na účtu byl dar 5 000 Kč od prezidenta komory PMI Igora Luhana. Dále komora PMI obdržela finanční dar od společnosti Projectman.cz, s.r.o. (5 000 Kč), SEIZA s.r.o. (10 000 Kč), SHINE Consulting s.r.o. (10 000 Kč). Všem výše zmíněným děkujeme za podporu, které si velmi vážíme. Současný zůstatek na účtu činí 29 991 Kč.

V případě jakýchkoli dotazů k financování komory PMI se prosím obračtejte na naši Odpovědnou mail@pmi.cz. (MH)

Posledním tématem je pak zpětná vazba na naši činnost jako taková. Kromě vašich písemných reakcí, v nichž prosím pokračujte tak jak to cítíte, bychom chtěli dopředu upozornit, že v druhé polovině ledna plánujeme uspořádat další společné setkání členů komory. Od tohoto setkání si slibujeme nejen získání zcela adresné zpětné vazby, ale i další podněty pro směřování činnosti naší komory. O přesném místě konání a konkrétním termínu si vás dovolíme informovat prostřednictvím stránek www.pmi.cz a zasláním osobní mailové pozvánky. (MM)

Globální standardy na webu PMI.ORG

Vážení čtenáři, volně navazují na úvodník Standy Bílka o nových standardech PMI®. PMBOK® jistě většina z nás zná. Víte však, že máte k dispozici dalších 12 standardů?

Standardy vydávané Project Management Institutem

<http://www.pmi.org/en/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards.aspx>

4 základní standardy Tyto standardy poskytují základy znalostí projektového řízení a popisují tyto čtyři oblasti vaší profese: projekt, program, portfolio a přístup organizace k projektovému řízení. Na základě těchto standardů jsou postaveny praktické a oborové standardy.

7 praktických (practice) standardů Průvodce, jak používat nástroje, techniky nebo procesy PMBOK® nebo jiných základních standardů. Pokrývají oblasti řízení rizik, řízení konfigurace (Configuration management), harmonogramu (Scheduling), zlepšování kompetencí projektových manažerů, řízení získané hodnoty (Earned value management), hierarchická struktura činností (Work Breakdown Structure) a odhadování.



Tyto standardy částečně opakují a částečně rozvíjí informace uvedené v základních standardech. V Practice Standard for Project Risk Management se tak dozvídáme další informace k jednotlivým procesům řízení rizik. Standard například obsahuje výčet technik pro identifikaci rizik, jejich silné stránky, slabiny a klíčové faktory úspěchu při použití příslušné techniky.

2 rozšíření standardů Rozšiřující informace ke stavebním projektům a projektům pro veřejnou sféru. Pro stavební projekty například existují 4 další znalostní oblasti – řízení bezpečnosti (Safety management), řízení životního prostředí (Environmental management), řízení financí (Financial management) a řízení pohledávek (Claim management). (PJ)



Co se děje za humny

Německo Pro ty, kteří mají příležitost cestovat do Německa, by mohla být zajímavá nabídka PMI komory Frankfurt:

Na 28. ledna 2013 je naplánováno setkání komory. V rámci setkání komory si budete moci vyslechnout dva bloky přednášek. Už téma první z nich zní zajímavě - Prorok ve své vlastní zemi: Poradní úloha PMO. Druhé téma je o inovativním myšlení při agilním vývoji software Více informací na stránkách [PMI komory Frankfurt](http://www.pmi.com/frankfurt).

Ve dnech 18. a 19. března pak proběhne Project Zone Congress v Sheraton Airport Hotelu ve Frankfurtu. Podrobnosti naleznete na stránkách kongresu <http://www.projectzonecongress.com/>. (MD)

Praktické tipy: Lexikon pojmů

V každém z následujících čísel Newsletteru vám stručně představíme některý z užitečných nástrojů PMI.org.

V tomto čísle se podíváme na [lexikon pojmů projektového řízení](#), který obsahuje na 150 odborných termínů, jež vám usnadní porozumění a správné používání projektové terminologie.

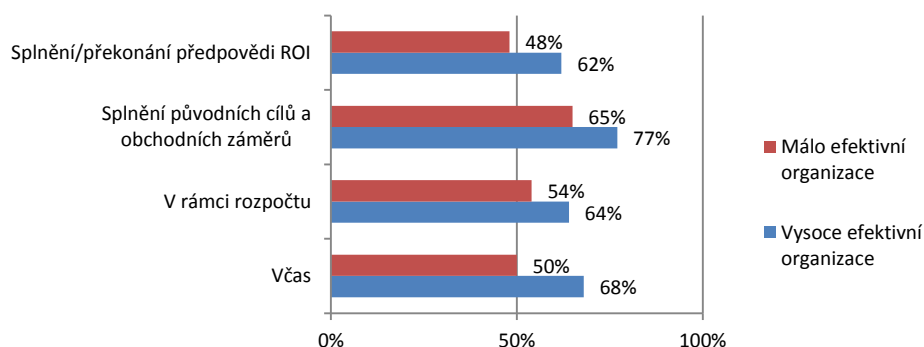
Lexikon si můžete stáhnout rovněž ve [formátu .pdf](#). (TM)

Má vaše firma správný puls?

V polovině listopadu zveřejnil PMI podrobnou zprávu z oblasti Portfoliového řízení s názvem [Pulse of the Profession: In-Depth Report - Portfolio Management](#), která dokazuje, že efektivní řízení projektových portfolií přináší pozitivní dopady do zvýšení výkonnosti firem. Podrobněji analyzuje i tři osvědčené praktiky pro zlepšení portfoliového řízení.

Zpráva navazuje na studii z března 2012 s názvem [Pulse of the Profession](#), která co rok zachycuje trendy v oblasti portfoliového, programového a projektového řízení. Právě oblast portfoliového řízení byla březnovou studií identifikována jako jedna z pěti strategických oblastí pro udržení konkurenceschopnosti firem v roce 2012. Koncem roku k ní PMI vydal i podrobnější analýzu se zaměřením na oblast portfoliového řízení.

Vysoce vs. málo efektivní organizace Zpráva, která je výsledkem globálního šetření u 443 portfoliových manažerů, porovnává praktiky organizací, které samy sebe označují za vysoce či naopak málo efektivní v oblasti portfoliového řízení, přičemž rozdíly ve výkonnosti jsou patrné z následujícího grafu:



Graf 1: Průměrné % projektů dodaných s příslušným výsledkem - porovnání vysoce a málo efektivních organizací

Důvody pro zavedení portfoliového řízení Zpráva nejprve analyzuje, proč firmy praktikují portfoliové řízení – mezi hlavní důvody uvádí zvýšení spokojenosti zákazníků, snížení nákladů, zvýšení tržeb a zvýšení výnosnosti investic. Překvapivě mezi důvody nenajdeme optimalizaci rizikově-výnosového profilu či maximalizaci tržní hodnoty firmy, tedy dva vrcholové důvody pro zavedení portfoliového řízení.

Dále zpráva identifikuje 5 klíčových faktorů účinnosti portfoliového řízení: podporu ze strany vrcholového managementu, kvalifikovanost správy portfolia, standardizaci měřítek a kritérií, konzistenci a logiku strategických cílů, a vyspělost projektové kanceláře.

Souhrn projektů zpráva označuje za odraz toho, kde se organizace nachází dnes, zatímco portfolio za směr, kterým se ubírá do budoucna. Portfolio by mělo být „skutečným měřítkem záměru, směru a pokroku organizace“ a portfoliové řízení by mělo „pomáhat navrhovat cestu k uskutečnění vize“.

Osvědčená praxe portfoliového řízení Zpráva doporučuje tři osvědčené praktiky, které používají vysoce efektivní organizace v praxi portfoliového řízení:

1. pozvednutí portfoliového řízení na strategickou úroveň,
2. vytvoření kultury „portfoliového uvažování“ a
3. zavedení odpovídajících nástrojů a praktik.



1. Generální partner soutěže Projektový manažer roku 2012
 2. Rozvoj projektové kultury a klíčových kompetencí manažerů
 3. Programy akreditovány pro certifikaci i recertifikaci PMI®
 4. Sleva 1 500,- na tréninky pro členy České komory PMI
- www.shine.cz

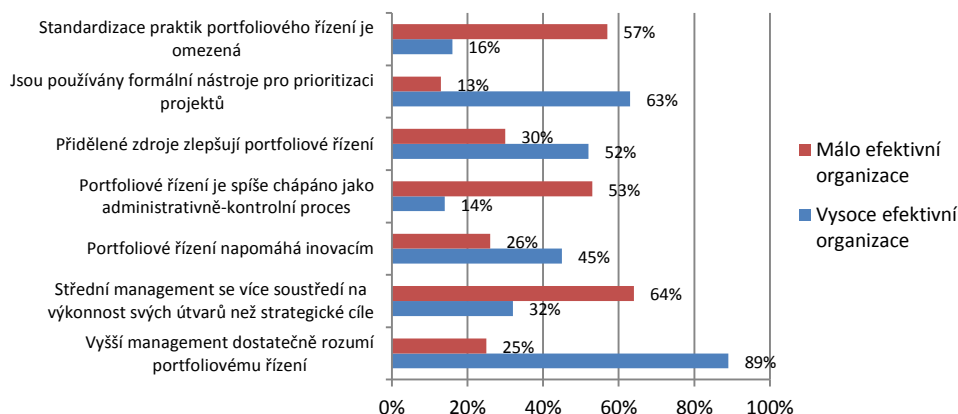
Správné uchopení portfoliového řízení vrcholovým managementem je základem úspěchu, přičemž důraz má být kladen na maximalizaci výnosu portfolia, jeho vyváženost z hlediska rizika a růstových příležitostí, vazbu mezi dílčími projekty a strategií organizace, a v neposlední řadě i na agilitu portfolia, tedy schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky a priority. Důležitým předpokladem je též zapojení středního managementu do strategického uvažování, stejně jako portfoliového managementu do inovačního úsilí.

Zakódování portfoliového řízení do genomu organizace rovněž předpokládá vytvoření odpovídající kultury „portfoliového uvažování“ napříč organizací. Vrcholoví pracovníci musí být připraveni podpořit portfoliové řízení jak komunikačně, tak zdrojově, musí být ochotni investovat do rozvoje a získání odpovídajícího talentu a nesmí se bát svěřit jim potřebný mandát pro zajištění strategických činností s přidanou hodnotou. Neméně důležitým předpokladem je pochopení významu portfoliového řízení ze strany liniových útvarů, ať už na úrovni jejich leaderů nebo jednotlivých členů projektových týmů.

Třetím doporučeným krokem je vybavení organizace zavedenými standardy v oblasti portfoliového řízení, jakož i formálními nástroji pro prioritizaci projektů včetně softwaru pro podporu portfoliového řízení. Zpráva současně vyzývá k obezřetnosti při výběru vhodných nástrojů pro konkrétní typ organizace.

Srovnání praktik portfoliového řízení Jak tedy vypadá srovnání dílčích praktik v oblasti portfoliového řízení napříč organizacemi? Jednoznačně z něj vyplývá, že firmy, které samy sebe označují za vysoce efektivní, dokáží lépe uchopit nejen dílčí praktiky portfoliového řízení (viz Graf 2), ale současně dosáhnout i vyšší účinnosti a úspěšnosti jednotlivých projektů (viz Graf 1). Se zavedením portfoliového řízení též klesá objem „projektových dolarů v riziku“, tedy prostředků, které by vlivem neúspěšného projektu byly odepsány.

Závěr Pokud je portfoliové řízení tedy správně implementováno, poskytuje nejen měřitelné pozitivní přínosy, ale i zjevnou konkurenční výhodu. Ve vaší organizaci pak dokáže nastavit ten správný puls. (TM)



Graf 2: Zkoumané oblasti praxe portfoliového řízení vs. % organizací, které samy sebe označily za vysoce či málo efektivní v oblasti portfoliového řízení

Reklama



Máte-li certifikaci PMP, nezapomeňte sbírat body - účastí na akcích PMI, ale i na workshopech pro zkušené PM. Přinesou Vám poznatky získané z mnoha diskuzí a osvědčené v našem kulturním prostředí. Více na Patero úspěšného projektu (odkaz: <http://www.ippproject.com/?MenuID=5&Detail=1&ItemID=35>).

Kontakt

Česká komora PMI, o.s.
Email: info@pmi.cz
WWW: www.pmi.cz

Šéfredaktor:
Stanislav Bílek

Redakční rada:
Igor Luhan
Aleš Zeman
Petr Janiš
Michal Hanzal
Martin Diviš
Martin Mareček
Tomáš Mergl

Česká komora PMI © 2012