

PMI branch Brno se rozjíždí

Je to zhruba rok, co jsme se víceméně náhodně setkali - já v roli reprezentanta brněnské firmy a několik zástupců PMI Czech Republic. Asi jsme si padli do oka v tom, jak by se měla rozvíjet projektová komunita a čím bychom k tomu každý z nás mohli přispět. Již v loňském roce jsme s pomocí pražských kolegů zorganizovali několik úspěšných akcí, kterých se vždy zúčastnilo více než 20 účastníků, při dvoj přednášce na půdě IBM to dokonce byla necelá padesátka účastníků. Vyzkoušeli jsme si jak organizaci přednášky, tak grilování projektáka, tak i diskuzi Projektového Undergroundu. Přitom se zformovala skupinka těch, kteří sdílejí stejnou ideu a kteří jsou ochotni věnovat část svého času rozvoji projektové komunity v Brně a jeho okolí.



Nyní už je to na nás. Začátkem roku jsme si v kruhu naší skupiny definovali vizi našeho PMI branch: "Podpora rozvoje a vzdělávání v projektovém řízení prostřednictvím networkingu a šíření best practice v regionu Morava". Dále máme připravených 8 akcí v Brně a spoustu energie a chuti "kamarádit" se i s okolními komorami v Rakousku, na Slovensku a v Polsku. První z našich akcí už úspěšně proběhla. Věříme, že naše aktivita přispěje ke vzájemnému poznání členů PMI v Brně, k vzájemnému předávání zkušeností a tím k rozvoji projektového řízení. Držte nám palce a přijďte na akce, které vás zajímají.

Na viděnou se těší organizátoři brněnské branch PMI CZ a Tomáš Szaszi.



V tomto čísle

PMI branch Brno se rozjíždí

Anketa: rekapitulace

Změna ve výboru

Profesní síť pro projektáky

Projektové symposium

Projektové plánování a estimace

Akce České komory PMI v prvním půlroce 2015




Co se chystá v podzemí

Dobrovolníci – duše i tělo PMI

Velký zájem o poslední přednášku

Anketa: rekapitulace

Položil jsem odcházejícím členům výboru České komory PMI rekapitulační otázku: Jako odstupující člen výboru PMI, který v něm strávil několik aktivních let - co považujete za přínos své činnosti pro sebe a jak srovnáváte činnost ve výboru PMI s činností projektového manažera? Přečtěte si, jak zpětně svou zhruba tříletou činnost ve výboru sami vidíte. (IL)

Petr Janiš	Martin Diviš	Aleš Zeman
Vice-prezident pro Rozvoj	Vice-prezident pro Profesní rozvoj a vzdělávání	Vice-prezident pro Programy
		
<p><i>Přínosy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Práce s ostatními členy výboru - zkušenými PM. Vidět zvyky jiných profesionálů při organizaci práce byla výborná inspirace. Konkrétně se mi líbila promyšlená strategie, kam PMI CZ dostat a její realizace v rámci prvního volebního období. - Řada nových kontaktů v komunitě, kontakty do zahraničí. - Uspokojení ega - byl jsem jedním z těch, kteří v Česku vybudovali fungující komoru PMI <p><i>Srovnání s prací projektového manažera:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zde byla určitá paralela s projektem při rozběhu komory. Jinak si myslím, že to je spíš provoz a věci, které děláme, jsou malého rozsahu a tlačít je přes mustr projektového řízení je spíš na škodu. 	<p>Za největší přínos pro sebe považuji to, že jsem poznal řadu lidí, které bych jinak zřejmě vůbec nepotkal.</p> <p>Zásadní rozdíl proti práci projektového manažera byl vysoký podíl rutinních, stále se opakujících činností, jimž bylo třeba se věnovat.</p>	<p>Je to už řada let, kdy jsem se začal zamýšlet nad vytvořením komunity projektových manažerů v ČR. V té době jsem těžil z mezinárodního sdílení zkušeností a kladl si otázku, proč nemůže obdobná aktivní platforma působit i u nás v ČR.</p> <p>Jako aktivní projektový manažer, jehož firma se řídila metodikou PMI, mi přišlo jen logické zapojit se i do aktivit, o které se tehdejší PMI snažila. Mou snahou bylo ukončit agónii nemohoucnosti při přeměně stagnující skupiny projektových nadšenců a pomoci při přeměně z potenciální PMI chapter na aktivní, fungující reálnou PMI chapter s programem, který bude schopna realizovat.</p> <p>Za svůj největší přínos považuji nastavení všech potřebných formalit, potřebných pro vznik České komory PMI spolu s organizací prvních voleb.</p> <p>Naopak přínosem pro mě bylo poznání, jak vlastně taková mezinárodní organizace funguje. Poznal jsem činnosti běžně navazující na dodávku projektového manažera a pomáhal jsem s činnostmi umožňujícími běžné fungování komory.</p>

Změna ve výboru

Na přelomu roku došlo ke změně ve výboru České komory PMI. Vzhledem k časovému zaneprázdnění **rezignoval na svou funkci Vice-prezident pro Rozvoj, Petr Janiš**. Chtěl bych mu jménem celého výboru poděkovat za vše, co pro komunitu projektových manažerů v ČR pod hlavičkou PMI udělal. Do příštích voleb na tuto funkci, které proběhnou v příštím roce, jsem jmenoval Kateřinu Treppeschovou. Jde o velice aktivní členku, která již pomáhala na několika akcích. Aktuálně je v její odpovědnosti formalizace brněnské části PMI (tzv. branch), chodí odpovědný (na odkazu mail@pmi.cz) a koordinace rozjezdu projektové výuky v základních školách. Přeji jí hodně síly do aktivit výboru. (IL)

Profesní síť pro projektáky

Je tomu zhruba rok, co PMI.org akvíroval dva komunitní portály pro projektové profesionály, **Projectmanagement.com** a **Projectsatwork.com**. Zdá se, že zejména z prvního z nich hodlá vybudovat specializovanou profesní síť. Pojďme si oba portály stručně představit.

Chcete-li rychle pochopit, o čem portál **Projectmanagement.com** je, nejlépe, když shlédnete toto krátké [video](#). V případě druhého portálu [Projectsatwork.com](#) vám ani po delším pátrání nebude jasné, čím zásadním se chce od prvního odlišit, a jeho deklarovaná snaha o „bourání bariér a stavění mostů“ vás jen těžko přiměje se jím dále zabývat. Osobně nechápu smysl udržovat vedle stránek PMI.org dva portály stejného charakteru a lze jen doufat, že oba čeká v budoucnu sloučení.



Budování komunity Základem obou portálů je možnost zřídit si **svůj osobní profil** (i jako veřejný) na základě **přihlašovacích údajů do PMI.org** a postupně rozšiřovat síť profesních kontaktů. Je zde možnost zaslání zprávy některému z přímých kontaktů či ostatním členům komunity. V době psaní tohoto příspěvku je v kruhu České komory PMI na portále Projectmanagement.com asi jen 25 členů, a tudíž i značný prostor pro rozvoj české enklávy. Míru aktivity v komunitě Projectmanagement.com měří **ukazatel vlivu**, jenž lze posilovat rozvojem kontaktů, počtem komentářů v [diskusích](#) a tvorbou znalostního obsahu. Kdo rád zápasí s druhými, může je vyzvat k **porovnání znalostí** formou [PMwars](#), kdo raději hecuje sám sebe, může své **znalosti otestovat a rozvíjet** v [PMchallenge](#).

Budování znalostí Projectmanagement.com nabízí také přístup ke **znalostnímu obsahu PMI**, včetně [blogů](#), více než tisícovky [webinářů](#) umožňujících **sbírat PDUs**, knihovny tematických [článků](#), [bílých knih](#), wiki popisů jednotlivých [technik](#), nebo online vzdělávacího programu [PMuniversity](#). Praktické je základní **strukturování obsahu** dle projektů, programů a portfolií, a v rámci nich dle znalostních oblastí a procesních skupin. Neméně užitečné jsou i [šablony dokumentů](#), od řídicích výstupů, projektových plánů, prezentací až po různé checklisty. Zajímavá je **proprietární metodika Project HEADWAY** provázaná s 5. vydáním PMBOKu. Jedinými vadami na kráse portálu Projectmanagement.com je pak množství komerčních nabídek, které však **celkový dojem nezkaží**. V případě druhého portálu Projectsatwork.com je k dispozici rovněž množství strukturovaného znalostního obsahu, který ale působí béčkovým dojmem, navíc v méně atraktivním balení. (TM)

Projektové symposium

Projektové symposium zveřejní program symbolicky 19. února, budete informováni!

Výsadou projektových manažerů je nejen přesnost, ale taky schopnost umět se přizpůsobit a využívat nabízených příležitostí, proto se i pořadatel Projektového symposia 2015 rozhodl zcela symbolicky, přesně měsíc před samotnou událostí, zveřejnit detailní program symposia a představit veřejnosti jednotlivé řečníky a facilitátory, kteří vystoupí na jednodenní odborné události věnované projektovému řízení.

19. března v budově Národní technické knihovny v Praze vystoupí devět úspěšných osobností z České republiky i zahraničí a celkem osmnáct českých odborníků, kteří povedou odborné workshopy, aby vzájemně podpořili tuto samostatnou profesní disciplínu.



Symposiem Vás provede zkušená moderátorská dvojice Marcela Augustová z České televize a publicista Andrej Halada.

Akce se uskuteční za podpory všech hlavních profesních organizací sdružujících projektové manažery v České republice a dále za podpory Prague Leadership Institute.

Budte informováni jako první a nechte si 19. února zaslat detailní [program emailem](#). (Tomáš Rek)

projektové
symposium 2015



...protože život je jeden velký projekt



[Trailer Projektového symposia 2015](#)

Projektové plánování a estimace

To, že úlohou projektového řízení je vedení projektového týmu za účelem naplnění očekávání zainteresovaných a dosažení nastolených cílů, už asi všichni víme. Otázkou však je, do jaké míry dosáhneme dané cíle a naplníme daná očekávání. Hlavním "příspěvatelem" naplnění těchto výsledků je projektové plánování.

Pojďme si na úvod zrekapitulovat, o čem ono plánování tedy je. Plánovací fáze v tradičním vývoji produktu je skupina praktik, která má za cíl následující:

- **Definovat požadované aktivity**, které vedou k vytvoření produktu, služby nebo řešení. V tomto kroku začínáme vytvářet WBS-ku. Svoláme tedy celý projektový tým a klíčové stakeholdery. Následuje kolektivní dekompozice, a to až do úrovně, kdy je projektový manažer schopen realisticky řídit vývoj dané funkcionality, a zároveň je



projektový tým schopen se zavázat, že danou funkcionalitu v daném čase doručí. V tomto kroku by měl být definován celkový rozsah projektu. Dobrou praktikou je používat pravidlo 8/80, kde na poslední úrovni WBS by se neměly nacházet úlohy menší než 8 hodin, popřípadě větší než 80 hodin. Při agilním vývoji je WBS nazývaná produktovým backlogem a organizovaná za pomoci "User Stories" – případy použití systému. Zde dochází k

dekompozici do úrovně komplexity, kterou je možné vyvinout v rámci jedné iterace/sprintu. Každý element WBS reprezentuje funkční část.

- **Určení posloupnosti definovaných aktivit.** Posloupnost určujeme uspořádáním aktivit dle závislostí/vazeb mezi úkoly v projektu (Dokončení-Zahájení (FS), Zahájení-Zahájení (SS), Dokončení-Dokončení (FF) nebo Zahájení-Dokončení (SF)). Je potřeba zdůraznit, že nesprávně určené vazby ovlivní datum konce projektu a vytvoří nepotřebná omezení.

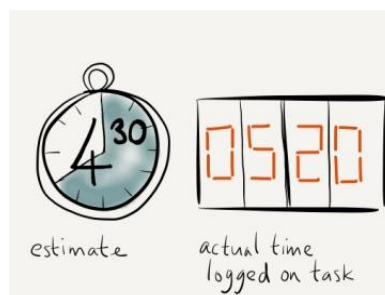
- **Alokování potřebných zdrojů** pro realizaci definovaných aktivit. Zdroje rozlišujeme lidské, finanční a materiální. Je možné, že na začátku projektu neznáme všechny lidské zdroje. V tomto případě přiřazujeme jen role, které později nahradíme jmény členů týmu. Zde je nutné eliminovat případy, kdy jednomu zdroji alokujeme více různých úloh paralelně, popřípadě více úloh z různých projektů. Projeví se tu negativní aspekt multitaskingu, který se později obvykle prokáže jako kontra-produktivní.

- **Plánování doby trvání aktivit.** Tento krok má dva vstupy. Prvním jsou výstupy z analýzy historických dat podobných projektů a druhým jsou estimace. Při určování doby se doporučuje pracovat s pesimistickou a optimistickou variantou.

- **Finální vytvoření projektového plánu,** kde optimalizujeme celkový projektový plán metodami jako je kritická cesta, "resource leveling" nebo kritický řetězec.

- **Kontinuální revize plánu** na základě aktuálních hodnot či změn v systému.

Estimace jsou jednou z nejméně používaných a nejvíce přínosných technik, které se používají v soukromém i profesním životě. V tom profesním lemují celkový proces plánování aktivit, které jsme popsali výše. Pro-aktivním následováním estimačního procesu je možné dramaticky zredukovat rizika a zvýšit tak pravděpodobnost úspěchu projektu. Na základě historických dat (indexy výkonu, počet „spálených“ hodin, team velocity, atd.), které jsme v minulosti udržovali, umíme, za pomoci základní statistiky, ohraničit interval úspěšnosti. Zde nám estimační techniky zvyšují stupeň přesnosti tím, že redukují rozdíly mezi plánovanými a aktuálními hodnotami. Druh estimační techniky a řízení plánování závisí na druhu životního cyklu, který v projektu následujeme (F2F, Prediktivní, Iterativní, Agilní, atd.).



V dnešní rychlé době, kdy se požadavky zákazníka mění rapidněji než kdykoliv dříve, by měl být životní cyklus projektu řízen managementem rizik. Nejvýznamnějším ukazatelem při vstupu do další projektové fáze je právě schopnost mitigace daných rizik spojených s tvorbou požadované funkcionality. Proto je management rizik úzce propojený s procesem estimování a s plánováním samotným. Důležitost estimačního procesu je vysoká, poněvadž poskytuje základní komponenty pro proces plánování, na který jsou následně napojené ostatní znalostní oblasti, jež jsou integrovány pomocí pěti PMI procesních skupin.

Tradiční estimační proces má jednu majoritní slabost, a tou je člověk samotný. My lidi totiž neumíme přesně odhadovat v absolutních číslech. Mitigačním plánem je relativní estimování, čili estimování na základě něčeho, s čím už máme jakousi zkušenost. Např. odhad vymalování nového domu s třemi pokoji se bude odvíjet od rychlosti malování pokoje, který jsme malovali jako poslední, přičemž je podobný pokojům v novém domě.

Prvním krokem při estimacích je nastavení procesu estimace. Účelem je definice procesu estimace a rozhodnutí, které z estimačních technik se budou v projektu používat (WBS, User Stories, Wideband techniky, plánovací poker, estimace velikosti, úsilí či nákladů, atd.). V této inicializační fázi se dohodne, jaké indikátory jsou pro mne, jako pro projektového manažera, důležité. Nejzásadnější je určit dva následující faktory:

- Kolik času zabere vývoj dané funkcionality/úlohy (WBS/Story Point) – estimaci poskytuje vývojový tým,
- Jak velmi je funkcionality/úloha pro zákazníka důležitá - estimaci poskytuje zákazník nebo zástupce zákazníka.

Při novodobém vývoji je úlohou doručení těch funkcionalit, které jsou pro zákazníka v produktu nejvíce důležité, a to v co nejkratším čase. Proto právě kombinace času a důležitosti nám určí pro danou funkcionality směrodatný stupeň priority a její exekuční čas, což se následně přeneso do projektového plánu.



Po definici procesu estimace následuje proces výběru vhodných nástrojů, které ideálně automatizují proces plánování (např. Jira, EPM, Wrike, VersionOne, atd.). Jde o takové praktiky jako je sběr, analýza a vyhodnocování naměřených projektových dat.

Třetím krokem při estimaci je sběr a analýza historických dat z podobných projektů, na základě kterých vytvoříme aktuální odhady. Historická data nám dají možnost předvídat, kolik úsilí a zdrojů bude potřebných na zrealizování podobné funkcionality jako v minulosti.

Dávají nám také možnost porovnat, jaké znalosti byly kritické s tím, jakými dovednostmi disponuje tým v současnosti. Tato data taktéž napomáhají porozumět výkonnosti týmu v daných časových obdobích – období dovolených, období nemoci, výkonnostně nejuspěšnější/nejméně úspěšné období a podobně.

Dalším krokem je řízení estimace. Při tomto kroku je důležité správné nastavení indikátorů měření postupu/ výkonnosti projektu (SPI, CPI, kvalita, atd.). V této fázi kontrolujeme aktuální vs. plánované hodnoty a zároveň poopravujeme/revidujeme odhady na základě změny parametrů (interní či externí), které jsme použili při inicializačních odhadech. Právě zde je vidět rozdíl mezi forecastingem a predikcí. Techniky forecastingu estimují na základě historických dat, kdežto techniky predikce zahrnují i vstupy z interního či externího prostředí, které jsou specifické pro daný moment. Například, forecasting počasí probíhá ve smyslu retrospektivní analýzy dat za období deseti po sobě jdoucích roků pro daný den. Predikce se zakládá na forecastingu, avšak modifikuje ho o fakta, které mohou daný faktor ovlivnit – "influencing factors". Jedním z těchto faktorů může být výbuch sopky na Islandu,

který za posledních deset let neovlivnil průběh vývoje počasí, avšak dnes je signifikantním faktorem majícím vliv na tento vývoj.

Estimační proces by měl být v celé organizaci standardizovaný. Tato standardizace má tři základní komponenty. Ty zahrnují definice procesu. Dále také definice klíčových ukazatelů výkonu (KPIs) a jejich vztah mezi ukazateli na úrovni organizace a projektového řízení. V neposlední radě také výběr nástrojů, které následují estimační workflow, umožňující sběr a analýzu definovaných KPIs. Propojení a jasný vztah mezi ukazateli na úrovni organizace a na úrovni projektové exekuce je klíčový. Ukazatele na projektové úrovni by měly splňovat organizační cíle (např. SPI/CPI a jejich vliv na tržby). Pokud tento vztah není ustanovený a transparentní, může na úrovni portfolio řízení dojít k "zabití" i sebeúspěšnějšího projektu (úspěšného na projektové úrovni). Ale tenhle příběh už zasahuje do plánování na úrovni portfolio řízení, což může být téma na příště. ;) (TS)

Akce České komory PMI v prvním půlroce 2015



Zdravíme všechny příznivce projektového řízení a zveme Vás na naše akce v Praze a v Brně. Přednášky jsou zcela zdarma, stačí se předem zaregistrovat na našem webu.

Akce České komory PMI v Praze

Duben

Volby České komory PMI

Poprvé v historii České komory proběhnou volby elektronicky. Doufáme, že se vás zúčastní co nejvíce :)

Série dvou zajímavých přednášek

Stále pokračujeme v trendu dvou zajímavých přednášek s pauzou na občerstvení a networking. Na duben pro Vás připravujeme jednu netradiční přednášku o projektové řízení v rámci výstavby školy ve válečné zóně a druhou tradičnější, však stále atraktivní přednášku o kariéře projektového manažera.



Projektové řízení ve válečné zóně

Zdá se Vám řízení projektů ve Vaší firmě náročné? Přijďte si poslechnout příběh, jak se staví škola v zemi, kde díky válečnému konfliktu nefunguje téměř žádná infrastruktura.

Typická kariéra PM a podpora jeho růstu

Jak vypadá typická kariéra PM a co pro sebe jako PM můžete udělat? Pokud Vás tyto otázky zajímají, nenechte si ujít naši dubnovou akci.

Červen

Zjištěné kulturní rozdíly mezi národy a vliv na práci PM

Žádná další přednáška o tom, že existují „nějaké kulturní rozdíly“. Skutečná zjištěná a ověřená fakta i tipy, které Vám mohou pomoci při Vaší práci v mezinárodních týmech. Přednáška proběhne 16. června.

Akce České komory PMI v Brně

11. 3. 2015: Estimace a projektové plánování – přednáška navazuje na článek v tomto čísle Zpravodaje, bude v angličtině

29. 4. 2015: Developing RAM – další z přednášek v angličtině

3. 6. 2015: Grilování projektáka

Podrobnější náplň akcí a přesný termín i místo budou upřesněny na našich webových stránkách www.pmi.cz. Změna programu vyhrazena. Sledujte též akce Projektového Undergroundu! Těšíme se na Vás a děkujeme za přízeň. (KT)

Co se chystá v podzemí

Na **19. března** připravuje Projektový Underground diskuzi na téma **humor v projektovém řízení**. Jakkoliv vtipy o projektech a jejich řízení jsou vítány, toto téma lze pojímat i vážněji - co dělat pro to, aby se účastníci projektu i bavili. Diskuze se bude konat podle zvyku od 17:30, v KPMG, Pobežní 648/1a, Praha -Karlín. Pro účast pošlete na Igor.Luhan@mypmi.eu praktickou otázku na téma diskuze, a to do úterý 17.3.

Na květen se připravuje diskuzi na téma **práce s riziky**. Diskuze proběhne v budově O2 na Brumlovce.

V září proběhnou rovnou dvě diskuze. 16. září bude v Brně diskuze na téma **Jak namotivovat lidi v matrixovém/projektovém distribuovaném týmu**. V Praze se na září připravuje diskuze na téma **Trauma prezentace velkému publiku a co s ním**.

Na listopad se plánuje diskuze na téma **Složitě problémy v projektech - používané metodiky, postupy a způsoby**.

Diskuze Projektového Undergroundu letos skončí v Brně. Na 2. prosince se v Brně plánuje diskuze na téma **Cost management/Project Accounting**. Tato diskuze bude v angličtině. (IL)

Dobrovolníci – duše i tělo PMI

Víte, že převážná většina práce v celosvětové organizaci PMI jde za dobrovolníky? Víte, že PMI byla založena skupinou dobrovolníků? Partou lidí, kteří chtěli rozvíjet profesi projektového řízení, sdílet mezi sebou nové myšlenky a pracovat na rozvoji své PM kariéry? Díky všem těm dobrovolníkům v PMI je projektové řízení dnes uznáváno a oceňováno organizacemi a vládami po celém světě.

“Service to others is the rent you pay for your room here on Earth.”

(Muhammad Ali)

Mnozí si jistě kladou otázku, co z toho ti lidé mají? Proč se raději nevěnují svým rodinám, koníčkům, nesedí raději v hospodě nebo u televize? Na některé tyto otázky jste možná našli odpověď výše v anketě provedené mezi členy řídicího výboru, kterým končí letos jaře mandát. Pokud se náhodou budete ptát i dalších dobrovolníků, dozvíte se patrně to stejné:

- Rozšiřuji si svoji profesní síť kontaktů o zajímavé lidi z oboru i mimo něj
- Získávám zajímavé zkušenosti i v oblastech mimo svůj obor
- Upevňuji si „měkké“ dovednosti v oblasti vedení lidí, spolupráce v týmu, motivace, komunikace a dalších
- Mohu se podílet na pozitivní změně profese projektového řízení, kterou PMI přináší

My jsme se našich PMI dobrovolníků zeptali a přinášíme příběhy dvou z nich. Tímto zároveň **děkujeme VŠEM našim dobrovolníkům a dobrovolnicím** za jejich neutuchající **elán, píli a odhodlání, s jakým pro PMI odvádějí perfektní práci** a díky nimž jsme schopni naplňovat cíle naší organizace.

“You make a living by what you get, but you make a life by what you give.”

(Winston Churchill)



Tomáš Regner

Web Administrátor PMI

Představa projektové práce, jakožto neustálého přísunu nových výzev, mi vždycky přišla přitažlivá. Studoval jsem Aplikovanou informatiku a IT management na VŠE, k tomu jsem si později přibral vedlejší specializaci Projektový management a získané znalosti zúročil CAPM certifikací. Na VŠE jsem se také zapojil do dění ve Studentském klubu projektového řízení a jeho prostřednictvím poznal některé z členů České komory PMI.

Komoru jako takovou vnímám především jako skvělou platformu pro networking s dalšími profesionály v oboru a vzájemné sdílení znalostí a zkušeností. To jsou věci, ve kterých vidím smysl, a tak jsem nabídl, že rád přiložím ruku k dílu. Společně s dalšími dobrovolníky se staráme o PMI odpovědnou a podílím na administraci webu komory. V současnosti pracuji ve společnosti Atlas Copco, kde se zabývám řízením IT projektů a podílím se na chodu projektové kanceláře.

Petra Sojková

Šéfredaktorka Newsletteru PMI



K dobrovolnictví pro českou komoru PMI jsem se dostala stejně jako Tomáš prostřednictvím Studentského klubu projektového řízení. Mé představy byly zpočátku poněkud nekonkrétní, mlhavé, ale zato plné očekávání! První schůzka mi ukázala, že se jedná o zajímavou oblast, která mi má co nabídnout. Mám možnost potkávat se se spoustou skvělých a jedinečných lidí, kteří mne mohou posunout dále.

V listopadu 2013 jsme se dohodli s Řídícím výborem PMI, že vydávání newsletteru převezmu pod svá křídla a mám velkou radost, že vám mohu představit již druhé číslo letošního ročníku 2015 a že náš newsletter si mezitím získal své věrné a stálé čtenáře.

A co vy? Nechcete také přiložit ruku k dílu a držet palec na tepu profese projektového řízení? Pokud ano, neváhejte se na nás obrátit na volunteers@pmi.cz ! (SB)

Velký zájem o poslední přednášku



Poslední akce na téma **Manipulace v obchodním jednání** se odehrávala za nebývalého zájmu členů. Více než 50 účastníků si poslechlo zajímavou přednášku, která začala teoretickou informací o tom, co je vlastně manipulace a z jakého fyziologického rámce vychází. Hlavní část byla o některých praktických manipulativních postupech a jejich použití.

Přínos a informace odměnili posluchači dlouhým potleskem. Nezbyvá než poděkovat hostujícímu přednášejícímu, **Leoši Kubíčkoví**, národnímu prezidentu Junior Chamber International, naší partnerské organizace. (IL)

Kontakt

Česká komora PMI, o.s.

Email: info@pmi.cz

WWW: www.pmi.cz

Šéfredaktor:
Petra Sojková

Redakční rada:
Igor Luhan
Aleš Zeman
Petr Janiš
Martin Diviš
Tomáš Szaszi
Tomáš Mergl
Stanislav Bílek

Česká komora PMI © 2015