

Jak správně najít svůj cíl a dosáhnout toho, co skutečně přináší hodnotu.

Asi každý z nás se již od raného věku setkával s nespočtými otázkami ohledně definice cílů. Dotazy typu „Kolik času potřebuješ na přípravu na soutěž, zkoušku či matematickou olympiádu?“ jsou jen prvním krokem na cestě k problematice, kterou řešíme později jako zaměstnanci, nadřízení či právě projektoví manažeři. Bez ohledu na to, zda se jedná o rozvoj nových schopností nebo dodání významného projektu na čas, všechny tyto situace mají společný aspekt, a tím je jasně stanovený bod, do kterého se chceme dostat z bodu aktuálního.

Předtím než se vrhneme do přípravy projektových plánů a hledání těch správných lidí či financí, musíme zodpovědět otázku „Co je naším cílem?“. „Pff, to je přece jasné – máme implementovat nový modul správy docházky,“ řekne si projekták. „Napsat kus nového kódu, kde se konečně budou počítat docházkové hodiny správně,“ tvrdí náš vývojář. „Zlepšit spokojenost a produktivitu zaměstnanců dodáním uživatelsky přijatelnějšího řešení,“ zní odpověď podle našeho programového manažera.



Hmm, byli jsme všichni na tom samém meetingu? Řešili jsme přece tento problém tak dlouho, že nikdo nemůže mít nejasnosti v tom, čeho chceme dosáhnout. Nikdo z nich nemá pochybnosti o tom, že právě jeho pochopení a interpretace jsou ty správné. Přece tam seděl a přemýšlel, jak to naprogramovat nebo naprojektovat. A zde se setkáváme s první nástrahou. Často řešíme problematiku individuálně, přičemž zapomínáme na holistický pohled a jednotnou **definici** našeho cíle tak, aby mu **rozuměli všichni stejně** - tedy v „řeči“ programátora, projektáka nebo programového manažera. Nedostatečná **kommunikace** je jednou z hlavních příčin pozdějších diskuzí a změn v projektech. Nikdy nepředpokládejte, že porozumění dané problematice je u všech stejné. Většinou má každý svou větší/menší variaci pohledů, provázanou se svými zkušenostmi a znalostmi. Nejeftivnější metodou se v tomto případě jeví seznání projektového týmu do jedné místnosti a ladění formulace cílů do té doby, dokud s ní nejsou všichni zúčastnění do určité míry ztotožnění.

Uff, tento boj máme za sebou, konečně všichni chápou projektový cíl stejně. Avšak stále nám něco chybí – jak poznáme, že jsme splnili očekávání zákazníka? Z naší strany jsme

V tomto čísle

- Jak správně najít svůj cíl a dosáhnout toho, co skutečně přináší hodnotu
- Stalo se
- Anketa
- Nadcházející akce České komory PMI
- Doporučená praxe PMI: Stanovení priorit v projektu metodou porovnání
- Co se chystá v podzemí
- Novinky na PMI.ORG
- Novinky z okolních komor

přece udělali všechno, na čem jsme se dohodli. Zákazník však stále nesouhlasí s poskytnutým řešením. Zde nám přichází na pomoc jeden z nejnámějších nástrojů a to definice **S.M.A.R.T.** Pro zopakování, jedná se o to, aby každý z našich cílů byl dostatečně specifický (S - specific), měřitelný (M - measurable), proveditelný (A - achievable), relevantní (R - relevant) a časově ohraničený (T - time-bouded).

Ano, tu poučku jistě zná každý. Tak si uveďme jednoduchou praktickou demonstraci. V tomto případě se bude jednat o interního trenéra, který si potřebuje opatřit materiál na další školení (Z - zákazník, P - projekták).

Z: Dobrý den, chtěl bych papírové kuličky.

P: Můžete být konkrétní? Jaké kuličky? Jaké mají mít vlastnosti - druh papíru, velikost, barva, rozdíly?

Z: Průměr 4 cm, papír o gramáži 60g/m², v barvě zelené, modré a žluté.

P: Dobře, avšak tak specifický materiál musíme objednat od dodavatele. Jaké množství?

Z: Pět kusů od každé barvy.

P: K jakému účelu bude tento produkt sloužit?

Z: Organizujeme školení na téma statistické opakovatelnosti a replikace, kde jedna z našich aktivit bude zaznamenávání vstupních parametrů a výsledků při házení kuličkami na specifikovanou vzdálenost. [Pozn.: Toto je reálné, existující cvičení.]

P: Jaký je očekávaný termín dodání kuliček?

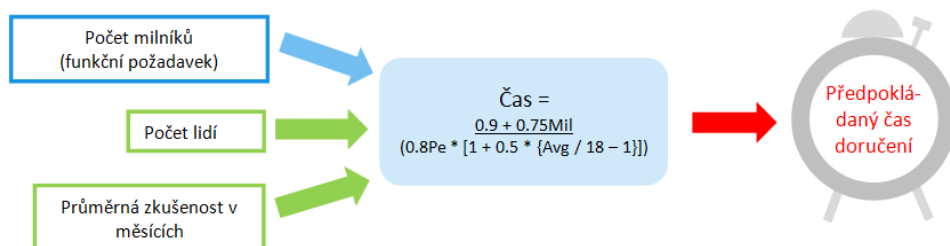
Z: Školení se bude konat příští týden ve čtvrtek.

P: Kancelářské potřeby objednáváme každé úterý, takže ve středu vám to budeme schopni dodat.

Z: To bude postačující, děkuji.

Zde vidíme, že i cíle, na první pohled jednoduché, jako je zmačkat pár kusů papíru, mohou odhalit o dost širší rozměr při pohledu očima projektového managementu. Velmi často se stává, že některý element SMART cílů podceníme na začátku projektu. Výsledek tohoto podcenění dokládá studie firmy Ernst&Young, která poukazuje na fakt, že v termínu a v rozpočtu skončí jen každý druhý projekt (Průzkum řízení projektů v SR a ČR 2013). Většina dnešních projektů není dokončená v plánovaném čase, ať už důvodu nerealistických časových očekávání, rozšiřujících se specifikací produktu či nedostatku zdrojů. Co nám tedy může pomoci k tomu, abychom se takovým neúspěchům dokázali vyhnout?

Jedním z řešení jsou **data**. V dnešní době sbíráme data všichni a všude, ať už v rámci pravidelného reportingu pro management, personalisty anebo pro jiné účely. Máme k dispozici velké množství informací, které často bohužel zapadávají digitálním prachem. Avšak ve správných rukou tato **historická data** dokážou vytvořit velmi zajímavé a hodnotné modely, se kterými můžeme **simulovat a predikovat** faktory, jako např. dostatečné pokrytí zdrojů. Můžeme s nimi také zhodnotit, zda jsou naše **očekávání realistická**. Vezměme si následující jednoduchý příklad pro vývoj nové aplikace: Je nám zcela jasné, že čím víc funkcí budeme mít, tím delší bude vývoj. Také víme, že čím víc lidí bude na projektu pracovat, tím rychleji jsme schopni řešení dodat. Jsme si vědomi toho, že bude jistě rozdíl mezi tím, zda máme v týmu čerstvé absolventy informatiky nebo zkušené programátory. Z těchto informací umíme velmi jednoduše vytvořit **statistický model**, který nám řekne, na základě dat z předcházejících projektů a aktuálních vstupů, kdy můžeme očekávat dodání naší aplikace.



Ano, ono je přece logické, že když náš předcházející projekt trval se čtyřmi vývojáři tři měsíce, tak ten nyní s dvakrát větší komplexností bude trvat přibližně dvakrát tolik. Jako hrubý odhad je možné zvolit tento přístup, avšak jak jsme již zvyklí, jedinou konstantou je změna a nikdy nemáme dva projekty, kde by se nám změnil jen jeden parametr. K přesnému odhadu se tak nemůžeme dopočítat jednoduchou trojčlenkou. Nemluvíme o případech, kdy nepočítáme vůbec a spoléháme se na vyjádření typu „Projekty tu vedeme již roky, tak to umíme odhadnout od oka“.

Měření je tedy důležité pro nás jako projektáky hned z několika pohledů. Díky němu umíme jasně odhadnout již na začátku, jaké zdroje potřebujeme. Můžete mi věřit, ta diskuse je o dost lehčí, když umíte hned ukázat, co bude znamenat v praxi reakce na prohlášení typu „Tentokrát to zvládnete i bez Honzy, vždyť už víte jak na to.“ Také si umíme díky našemu modelu vypočítat, **co se stane s naším plánem**, když nám v průběhu projektu někdo vypadne a nemáme náhradu – ve formě možného **rizika**/rezervy, se kterým máme počítat. Jak na to - posbírat historická data a vypočítat si pravděpodobnost takové situace. Limitující jsou jen dostupná data a schopnosti vytvořit takovýto model (se kterým vám jistě rád pomůže Six Sigma Green/Black Belt). Důležité je však poznamenat, že ať už máme model jakýkoliv, vždy jde jen o statistiku, která funguje na principu jistého procenta pravděpodobnosti. Někdy se i ten nejlepší model musí **přizpůsobit nečekaným změnám**. V takovém případě je to opět jen o tom, jak dobře jsme si schopni tuto změnu vyčíslit a použít k novému přepočtu.

(Ondrej Harman, Global IT Operational Excellence Leader, Honeywell)

Stalo se

Dne 22. 10. proběhla mimořádná členská schůze České komory PMI, o. s. Měla na programu 2 body – schválení roční uzávěrky za loňský rok a schválení nových stanov. Schůze byla usnášeníschopná a roční uzávěrka byla schválena plným počtem hlasů.

Delší část schůze se věnovala novým stanovám, které v současné formě neodpovídají požadavkům Nového občanského zákoníku (NOZ). Dalším problémem současných stanov je to, že nové členy schvaluje členská schůze, a proto má Česká komora PMI pouze 28 oficiálních členů, přestože si členství v České komoře na www.pmi.org zaplatilo téměř 300 osob.






Cílem schůze a nových stanov byla jejich úprava podle nového OZ. Nadále by se podle nových stanov oficiálním členem stal každý, kdo si zaplatí členství na webu PMI, čímž by došlo k zásadnímu rozšíření počtu členů. Současně s nárůstem počtu členů na několik stovek hrozí, že členská schůze nebude usnášeníschopná, proto bylo součástí nových stanov také posílení role výboru. Členové výboru a prezident budou voleni přímo členy na dvouleté období, tak jak je tomu v současnosti.

Nové stanovы byly na našem webu prezentovány 40 dnů tak, aby se s nimi mohli členové seznámit a případně prezentovat své připomínky. V den schůze však vystoupil jeden ze členů se svým konkurenčním návrhem stanov. Pro návrh stanov, předložený výborem PMI hlasovalo 17 přítomných, 7 bylo proti a 1 se zdržel hlasování. Pro schválení návrhu bylo potřeba ⅔ všech 28 členů, proto návrh o 2 hlasy neprošel. I nadále platí původní stanovы o.s., které musí být podle dikce zákona do konce roku změněny, pokud se tak nestane, hrozí PMI právní či správní postih.

Protože návrh přišel po termínu stanoveném na připomínky, bylo možno v souladu se stanovami i s předem schváleným programem prodiskutovat základní námítky až po hlasování. Z diskuze po neúspěšném hlasování vyplynulo, že se předkladatel konkurenčního návrhu pokusí se členy výboru najít kompromisní návrh. Pokud se to nepodaří, budou 28 členům občanského sdružení k rozhodnutí předloženy dvě varianty. **Na našich internetových stránkách vám tak budou zpřístupněny jeden nebo dva nové návrhy a minimálně po 40 dnech bude svolána další mimořádná členská schůze.** Věříme, že jeden z návrhů získá požadované ⅔ hlasů všech členů, tedy 19 hlasů. (IL)

Anketa

Pro anketu tohoto měsíce jsme vybrali tři zkušené mezinárodní projektové a programové manažery se zcela odlišnými pohledy a zkušenostmi s PM systémy/SW. Respondenti česky nemluví, a tak pro zachování autentičnosti jejich odpovědi uvádíme anglicky. (LH)

Pedro Andrade	Andy Kaufman, PMP	Maria Gontea
		
Pedro je business stratémem a programovým manažerem s mnohaletou zkušeností z firem jako jsou Capgemini, Uralita a Homeaway.	Andy je hostem The People and Projects Podcast od Institute for Leadership Excellence & Development Inc.	Maria je zkušenou projektovou manažerkou, která nyní pracuje jako EU Sales Project Manager u Homeaway.
<p>1. What PMS have you worked with so far? Microsoft Project, Asana, Basecamp, Smartsheet, Excel, Mind-Map, Xmind, Gantt project, Google Docs.</p> <p>2. Strengths and Weaknesses of these PMS I'm convinced that collaboration and sharing is one of the most useful and important PMS feature today. The main limitation for the majority of the applications is that they are required to be corporate which is limiting</p>	<p>1. What PMS have you worked with so far? Over the years I have used variations of Microsoft Project the most. However, I'm using it less and less. Lately, I have been using Asana more. In addition, I often use these tools to support my project work: * XMind * Mindmeister * Toggl * Todoist</p>	<p>1. What PMS have you worked with so far? A few years back I have used Microsoft Project and more recently Smartsheet. However, Excel (and its Google Docs equivalent) has worked great for managing projects.</p> <p>2. Strengths and Weaknesses of these PMS Smartsheet is very easy to use, especially in a</p>

the adoption and usability. A key element to ensure a real collaboration is the functionality to have multiple users editing the document/ project at the same time.

* Best: Google Doc (doesn't require a corporate solution), Smartsheet, Basecamp, Asana,
* Worst: Excel 365, Microsoft Project, Gantt project, Xmind, Mindmap

Action plan tracking and follow up is often overseen by many PMS, and in my experience it is one critical component to keep the project on track and keep the stakeholders engaged. It is not practical to manage a detail action list under normal WBS (I prefer to have in my WBS activities with a minimum expected duration of 8 hours) meanwhile the action plan are more details action oriented activities.

* Best: Google Doc (with the collaboration is a great match), Excel, Basecamp, Asana
* Worst: Microsoft Project, Gantt project, Xmind, Mindmap

Planning and Visualization features I like to have for an overall overview of the plan and project.

* Best: Microsoft Project, Gantt Project, Smartsheet, Excel
* Worst: Basecamp, Asana, Google Doc

Resource Planning features I personally don't find really useful (talking about people resources) due to the type of projects I normally lead. I usually work with stakeholders with limited resource dedication to my projects, their resource is usually shared between multiple projects and a regular day to day business.

* Best: Microsoft Project, Gantt project
* Worst: Basecamp, Asana, Google Doc

3. Prefer a PMS for a certain type of project?

Lately for the kind of projects that I lead (Project assessment/business strategic projects with not 100% defined output and flexible scope based on the assessment/analysis output) I prefer Google Doc and Excel good match for my needs (although are not specifically PMS). If Basecamp is adopted as corporate platform I could easily use it.

2. Strengths and Weaknesses of these PMS

The best thing about MS Project is that many people have experience with the tool. This can provide more options when it comes to hiring employees and consultants. The integration of Project Server with Share-Point is a major benefit. I don't typically use the full power of MS's project tools so I find them a bit cumbersome.

I find the interface of Asana very clean and easy to use. If someone is comfortable with a social media site today, they'll do well with Asana. On the downside, Asana is more of a task tracker than a true project management system. It's quite adequate for most projects that I manage.

Regarding the other tools:

* I use Xmind for capturing the elements of a work breakdown structure. I love that it is cross-platform and free! It currently does not allow a remote person to simultaneously add nodes to the mind map, but that hasn't been a major problem. I highly recommend the tool for project managers.

* When I need to actively share a mind map, I'm using Mindmeister. Personally, I find it not quite as elegant as Xmind, and sometimes I seem to lose a branch if I'm not careful while dragging and dropping. However, that's likely a user error more than a problem with the tool!

* Toggl is an excellent time tracking app. I use it daily.

* Todoist is the app I use to track my to-do's. There are countless apps that do essentially the same thing. I just happen to be in love with Todoist.

3. Prefer a PMS for a certain type of project?

Since I'm a consultant, I am usually required to use whatever project management system that the client is already using. For my internal projects I use Asana for smaller projects and MS Project for larger ones.

4. For (personal) life as

collaborative environment. The downside is that it requires a login and it is not integrated with our systems.

Google Docs has the advantage of being easily accessible by the project team and it allows more flexibility for adding other PM information such as RASCIs, meeting notes etc. For Google Docs I had to build the template for the Gantt charts etc. but it was a minor investment of time and now I can use it for any of my projects.

3. Prefer a PMS for a certain type of project?

For me the project type is less relevant in the choice of PMS. What matters is how likely it is for the project team to adopt the PMS (it should be easy to access and easy to work with, even for people with no knowledge of the tool).

4. For (personal) life as well?

I prefer more creative ways to capture my personal plans. For e.g., I blog on a regular basis on topics that help me progress against my plans and I also have a 'tree of dreams' at home where each branch is a post-it note with a specific objective and a target completion date – it is a powerful reminder that helps me stay focused on what matters.

<p>For large, closed scope and output, Microsoft Project is good as long again as it is a corporate solution that allows sharing and collaborating.</p> <p>4. For (personal) life as well? Sometimes, for personal projects I use Xmind because it helps me to visualize better and I don't need the collaborative experience :)</p>	<p>well? Absolutely! Life is a project! :) It's rare that I would use MS Project outside of work but the others tools are regularly used.</p>	
---	--	--

Nadcházející akce České komory PMI

Akce České komory PMI v Praze

Prosinec

3. prosince se můžete těšit na další **sérii dvou přednášek s přestávkou na networking**. Na první přednášce si ukážeme praktický příklad koučinku a mentoringu projektových manažerů a po coffee breaku se dozvíte zajímavé tipy, jak na začátku projektu úspěšně nakopnout svůj tým.



Únor

Na únor pro vás připravujeme **další sérii přednášek**. První přednáška bude zaměřená na motivaci. Dozvíte se o 4 různých typech motivace a o jejich praktickém využití. Na druhé přednášce rozebereme nejčastější chyby, kterých se projektoví manažeři dopouštějí a jak se jim vyvarovat.

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)

Doporučená praxe PMI: Stanovení priorit v projektu metodou porovnání

Každý z nás se už setkal s tím, že bylo potřeba, například při přípravě projektu, ohodnotit něco, o čem jsme měli málo informací, pouze mlhavou představu. K dispozici byl pouze názor zkušených kolegů v týmu nebo expertů na telefonu. Například by se mohlo jednat o posouzení obecných hrozeb, důležitosti plánovaných výstupů nebo možných variant řešení konfliktu. Jak ale rychle a expertně provést posouzení a odhadnout důležitost (váhy) jednotlivých variant, například pro zítřejší prezentaci?

V doporučené praxi od PMI, konkrétně v „[Practice Standard for Project Risk Management](#)“, je možné najít tzv. Saatyho matici a metodu AHP (Analytický hierarchický proces) pro posouzení rizik. Jedná se o metodu párového porovnávání z Teorie rozhodování, kdy posuzujeme více variant podle více kritérií. Na první pohled by se mohlo zdát, že příliš složité kvantitativní metody nemusí být, pro složitost postupu a náročnost výpočtu, k užítku. Zkusme si malý příklad.

Situace: *Podle kritérií, „vliv na rozpočet“, „vliv na termín“, „vliv na benefit“, je potřeba posoudit následující obecné hrozby před přípravou projektu (příklad je ilustrační – nezkoumejme zde reálnost uvedených kritérií a variant – praxe dokáže být neskonale barvitější): „úspěch konkurenčního projektu“, „selhání subdodavatelů“, „nezvládnutí rozsahu projektu (a růst vícenákladů)“.*

V prvním kroku si nejdříve ohodnotíme kritéria. Vždy posuzujeme právě dvě kritéria mezi sebou vzájemně na Saatyho stupnici (1 – řádek i sloupec je rovnocenný, 3 – řádek je o trochu důležitější, 5 – řádek je mnohem důležitější, 7 – řádek je výrazně důležitější, 9 – řádek je extrémně důležitější):

	vliv na rozpočet	vliv na termín	vliv na benefity	geometrický průměr	výsledná váha
vliv na rozpočet	1	3	1/5	0,84343	18,8%
vliv na termín	1/3	1	1/7	0,36246	8,1%
vliv na benefity	5	7	1	3,27106	73,1%

Tam, kde je naše preference obrácená (tj. sloupec je důležitější), píšeme převrácené hodnoty. Hodnoty nad a pod diagonálou musí vzájemně souhlasit (tzn., pokud nad diagonálou napíšeme například hodnotu 5, v opačném místě tabulky pod diagonálou bude 1/5). Na diagonále jsou vždy hodnoty 1. Pro každý řádek spočítáme poté geometrický průměr. Výslednou váhu získáme normalizací hodnot geometrického průměru (tj. podíl hodnoty geometrického průměru z řádku a sumy všech geometrických průměrů).

V druhém kroku ohodnotíme všechny varianty (hrozby) stejným způsobem vždy v rámci daného kritéria (vzniknou nám 3 Saatyho matice – hodnocení je provedeno subjektivně autorem článku):

Posouzení vlivu na rozpočet	úspěch konkurenčního projektu	selhání subdodavatelů	nezvládnutí rozsahu projektu	geometrický průměr	výsledná váha
úspěch konkurenčního projektu	1	1/5	1/7	0,30571	7,5%
selhání subdodavatelů	5	1	3	2,46621	60,2%
nezvládnutí rozsahu projektu	7	1/3	1	1,32635	32,4%

Posouzení vlivu na termín	úspěch konkurenčního projektu	selhání subdodavatelů	nezvládnutí rozsahu projektu	geometrický průměr	výsledná váha
úspěch konkurenčního projektu	1	1/7	1/9	0,25131	5,5%
selhání subdodavatelů	7	1	1/3	1,32635	29,0%
nezvládnutí rozsahu projektu	9	3	1	3	65,5%

Posouzení vlivu na benefity	úspěch konkurenčního projektu	selhání subdodavatelů	nezvládnutí rozsahu projektu	geometrický průměr	výsledná váha
úspěch konkurenčního projektu	1	7	9	3,97905	77,9%
selhání subdodavatelů	1/7	1	1/5	0,30571	6,0%
nezvládnutí rozsahu projektu	1/9	5	1	0,82207	16,1%

Ve třetím kroku provedeme vynásobení výsledných vah kritérií a vah variant pro každý řádek. Násobky poté sečteme pro každou variantu (hrozbu). Výsledkem je celková váha (priorita, důležitost) u každé varianty (v případě našeho příkladu obecné hrozby).

	vliv na rozpočet	vliv na termín	vliv na benefity	celková váha
	18,8%	8,1%	73,1%	
úspěch konkurenčního projektu	7,5%	5,5%	77,9%	58,8%
selhání subdodavatelů	60,2%	29,0%	6,0%	18,1%
nezvládnutí rozsahu projektu	32,4%	65,5%	16,1%	23,2%

Interpretovat hodnoty celkové váhy je jednoduché: hrozba „nezvládnutí rozsahu projektu“ je 2x a hrozba „selhání subdodavatelů“ 3x méně závažná než hrozba „úspěch konkurenčního projektu“ (té bychom se měli obávat při přípravě projektu nejvíce – posouzení vah mezi sebou provádíme podílem).

Zkusili jsme si to nejsložitější, tj. vícenásobné užití Saatyho matice v metodě AHP, tak jak uvádí doporučená praxe PMI. Mnohdy ale stačí použít jen jednorázově Saatyho matici (jen jednu z tabulek). Získané číselné hodnoty vždy vznikají párovým srovnáním variant (hrozeb, výstupů, možných řešení krize, aj.) a jsou dobře obhájitelné – vždyť jsme použili odbornou kvantitativní metodu doporučenou PMI. Stejný postup z příkladu je možné uplatnit pro kvantifikaci rizik při plánování obrany, prioritizaci projektů v portfoliu nebo ohodnocení pracovníků v kritickém úkolu. Výsledkem je přímá kvantifikace rozhodovacího problému, u kterého nám chybí dostatek informací, a u kterého jsme schopni pouze slovního a přibližného srovnání a posouzení. (JB)

Co se chystá v podzemí

Na **2. prosince** od 17:30 připravuje v rámci Projektového Undergroundu v Brně diskuzi na téma **Cost management/Project Accounting**. Diskuze bude v angličtině. Místo konání bude ještě upřesněno.



Na příští rok se v Projektový Underground vrací k základním tématům projektové řízení, která již byla na pořadu několikrát, ale stále je o čem diskutovat. **14. ledna** proběhne diskuze na téma **Spolupráce se sponzory projektu**. Tato diskuze proběhne v budově firmy 3P consulting na adrese Donská 275/9, a to jako obvykle od 17:30. Přihlaste se formou praktické otázky na toto téma zasláné mailem na Igor.Luhan@mypmi.eu nebo vyplněné na WEBu mypmi.eu, a to do 12. ledna.

Na březen se připravuje diskuze na téma **Motivace**. Tato diskuze proběhne v zasedací místnosti firmy ERA na Václavském náměstí 33. Termín ještě bude upřesněn. Na květen se připravuje diskuze na téma **Právní aspekty projektového řízení**.

Organizátoři upozorňují účastníky diskuzí, ale i ty, kdož ze z jakýchkoliv příčin nemohli zúčastnit, že krátké záznamy z téměř všech diskuzí včetně všech diskutovaných otázek jsou uloženy na WEBu Projektového Undergroundu, tedy na mypmi.eu.

Organizátoři se těší na setkání s vámi. (IL)

Novinky na PMI.ORG

Ve dnech 8. - 11. listopadu 2015 se ve Phoenixu, stát Arizona, USA, uskuteční **PMO sympóziu**. Sympozium bude zaměřené na vzdělávání a networking teamleaderů a projektových manažerů. Na této akci se můžete setkat s odborníky, kteří úspěšně vedou projektové kanceláře např. FedEx, IBM, Infosys, Siemens atd. (KH)



Novinky z okolních komor

Drazí přátelé projektového managementu, vedle vánočních příprav naši sousedé připravují:

26. 11. seminář na "**evergreen**" **Change Management** v Bratislavě.

26. 11. seminář na témata "**Plánování a realizace investic spolufinancovaných Evropskou unií**" a "**Vývoj a profesionální dráha v oblasti PMO / PPM na příkladu**" v Toruni - pro všechny, kdo mluví polsky.

15. 12. se koná **punc** s kolegy ve Vídni.

Sice ještě dál, ale stojí to za zmínku už teď - 19. 01. 16 proběhne pohled za kulisy Austrian Airlines v rámci jedné návštěvy. Akce se zaměřuje na prezentaci přístupu AA k projektovému managementu na praktickém příkladě.

Hodně sil vám všem do podzimního projektového období. (LH)

Kontakt

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

Šéfredaktor:
Petra Sojková

Redakční rada:
Igor Luhan
Aleš Zeman
Martin Diviš
Martin Mareček
Tomáš Mergl
Stanislav Bílek
Tomáš Szaszi
Kateřina Treppeschová
Ladislav Hatyina
Jan Bartoška
Klára Hájek

Česká komora PMI © 2015