

Budoucnost PMI

Vážení členové PMI,

dostáváte do rukou letos poslední a mimořádné číslo Zpravodaje. Mimořádné je proto, že v prosinci zatím nikdy nevyšel.

Po volbách v květnu 2017 se nepodařilo ustanovit akceschopný výbor České komory PMI, z.s. a činnost komory byla omezena. Krom toho se Vám občas dostávaly do mailboxů i informace týkající se vzájemných rozporů, za což se Vám co nejdříve omlouváme.

Děkujeme všem, kteří vydrželi a vyhlašujeme na 23. 1. 2018 mimořádné volby nového výboru a prezidenta. Zároveň vyzýváme všechny, kdo se chtějí do činnosti komory aktivně zapojit, k podání kandidatury na prezidenta, do výboru nebo kontrolního výboru.

Aby byly volby tentokrát pokud možno bez pochyb, **převzal roli v mandátovém výboru Jonathan Thorngreen, partner našeho chapteru v PMI Brusel.** Uvedl, že „As the chapter partner for Central European chapters of PMI I am attending the elections of the PMI Czech Republic Chapter on January 23rd 2018 in my PMI staff capacity to ensure that the elections are held in a fair and transparent matter. I hope that the organization of transparent elections will result in a clear mandate for the elected board of the PMI Czech Republic chapter to serve the needs of the chapter's members.“

Volby se budou konat dne 23. 1. 2018 od 17:30 hodin a to formou členské schůze (zároveň v Praze v T-mobile, adresa Tomíčková 1, Praha 4, i v Brně v IBM, adresa Technická 2995/21). Hlasovat a kandidovat mohou ti, kdo byli k 1. 12. 2017 členy České komory PMI, z.s.

Kandidatury prosím podávejte do 13. 1. 2018, bližší informace budou k dispozici na webových stránkách.

Dear PMI members,

You are getting last this year and extraordinary Newsletter. It is extraordinary because it has been never published in December yet.

After the May 2017 elections, the capacity for action of the PMI Czech Chapter as well as the Board was limited. In addition, you several times received to your mailboxes information related to mutual conflicts, for which we sincerely apologize.

We would like to express our gratitude to all of you who persevered and announce an early election of a new Board and president on 23rd January 2018. At the same time, we urge all who want to participate actively in the Chamber activities to submit their candidacy for the positions of the President, Board member – Vice-president, or the member of Audit Board.

In order to make the elections this time without any doubt, **the partner of our chapter in PMI Brussels, Jonathan Thorngreen, took on the role in the mandate committee.** He stated that "As the chapter partner for the Central European chapters of the PMI I am attending the elections of the PMI Czech Republic Chapter on January 23rd 2018 in my PMI staff capacity to ensure that the elections are held in a fair and transparent matter. I hope that the organization of transparent elections will result in a clear mandate for the elected board of PMI Czech Republic to serve the needs of the chapter's members. "

The elections will take place on 23rd January 2018 at 17:30 in the form of member meetings running simultaneously in Prague in T-Mobile offices at Tomíčková 1, Prague 4, and in Brno IBM, address Technická 2995/21. Anyone registered as PMI Czech Chapter member by the 1st December 2017 can participate by voting or running for a candidacy.

V tomto čísle

- Budoucnost PMI
- Informace o konání voleb
- Nedistribovaný rozpočet v praxi
- Anketa
- PMI na Vysokém učení technickém v Brně

Naši sponzoři



Naši partneři



Please submit your candidacy by 13th January 2018. More details will be available on our website.

Informace o konání voleb

Na základě rozhodnutí výboru České komory PMI svoláváme mimořádnou členskou schůzi dne 23. 1. 2018 od 17:30 s tímto programem:

- 1. 17:30 zahájení schůze**
- 2. 18:00 okamžité svolání náhradní členské schůze, pokud nebude přítomna nadpoloviční většina členů**
- 3. Zahájení, volba předsedajícího, zapisovatele a ověřovatele zápisu**
- 4. Schválení mimořádných voleb**
- 5. Hlasování o změnách stanov spolku**
- 6. Volby prezidenta, členů výboru a kontrolního výboru**



Podrobný program

- 1. Zahájení schůze 17:30**
- 2. Svolání náhradní členské schůze, pokud nebude přítomna nadpoloviční většina členů**
Náhradní členská schůze hlasuje většinou přítomných členů.
- 3. Zahájení, volba předsedajícího, zapisovatele a ověřovatele zápisu**
- 4. Schválení mimořádných voleb**

Členská schůze schvaluje konání mimořádných voleb vedení České komory PMI, z.s. dne 23. 1.2018 formou hlasování na členské schůzi.

Funkce stávajícího prezidenta, stávajících členů výboru a kontrolního výboru zaniká zvolením nových členů výborů a prezidenta.

Volení budou:

Prezident na dobu 2 let

Víceprezident pro Finance na dobu 2 let

Víceprezident pro Profesní rozvoj a vzdělávání na dobu 1 roku

Víceprezident pro Provoz na dobu 1 roku

Víceprezident pro Programy na dobu 1 roku

Víceprezident pro Rozvoj na dobu 2 let

Víceprezident za podvýbor Brno na dobu 2 let

3 členové kontrolního výboru na dobu 2 let

5. Hlasování o změnách stanov spolku

Hlasování proběhne o každé změně zvlášť.

A. Navrhuje se změna čl. 5. písm. B. odst. 14 Stanov.

Stávající znění: „14. Člen Výboru může být odvolán ze své funkce nadpoloviční většinou hlasů osobně přítomných členů na členské schůzi. Člen Výboru může být odvolán:

- v případě pravomocného odsouzení za úmyslný trestný čin směřující proti spolku nebo některému z jeho členů,
- v případě střetu zájmů spolku, tj. pokud by vykonával činnost, která by byla zjevně v rozporu se zájmy spolku (čl.6),
- z důvodu nečinnosti nebo závažného neplnění úkolů,
- z jiných závažných důvodů, pro které nemůže dlouhodobě vykonávat svou funkci.“

Navrhované znění: „14. Člen Výboru může být odvolán ze své funkce nadpoloviční většinou hlasů osobně přítomných členů na členské schůzi“

Odůvodnění:

Odvolání členů výboru členskou schůzí je pojistka pro případ krize. Pokud bychom ponechali vyjmenované důvody, hrozí nám ze strany odvolaného člena výboru soudní obstrukce a nejistota, ohledně toho, kdo je členem výboru.

B. Navrhuje se změna čl. 5. písm. E. odst. 4 Stanov.

Stávající znění: „4. Volby budou provedeny elektronickým hlasováním v souladu s požadavky českého právního řádu a v souladu s prováděcí směrnici voleb.“

Navrhované znění: „4. Volby budou provedeny hlasováním v rámci členské schůze nebo elektronickým hlasováním v souladu s požadavky českého právního řádu a v souladu s prováděcí směrnici voleb.“

Odůvodnění:

Během elektronického hlasování v květnu 2017, došlo k pozoruhodným jevům. Chceme nechat otevřenou možnost volit na členské schůzi.

C. Navrhuje se změna čl. 5. písm. E. odst. 5 Stanov.

Stávající znění: „5. Pokud se uvolní pozice jakéhokoli člena Kontrolního výboru, Výbor jmenuje nástupce, který bude vykonávat tuto funkci do konce funkčního období.“

Navrhované znění: „5. Pokud se uvolní pozice jakéhokoli člena Kontrolního výboru, jmenují zbývající členové nástupce, který bude vykonávat tuto funkci do konce funkčního období.“

Odůvodnění:

Stávající ustanovení je v rozporu s § 262 odst. 1 obč. zákoníku kde platí: „Zřídí-li stanovy kontrolní komisi, vyžaduje se, aby měla alespoň tři členy. Neurčí-li stanovy jinak, volí

a odvolává členy kontrolní komise členská schůze. Určí-li stanovy, že členy kontrolní komise jmenuje nebo odvolává statutární orgán, nepřihlíží se k tomu." Důvod, proč členy kontrolní komise (resp. zde Kontrolního výboru) nemá jmenovat statutární orgán (Výbor) je zřejmý – členové Kontrolního výboru, který kontroluje činnost statutárního orgánu, nemohou být voleni právě tímto orgánem, který mají kontrolovat.

6. Volby prezidenta, členů výboru a kontrolního výboru

Distribuce volebních lístků

Osobní prezentace kandidátů – 5 minut.

Volba nových členů vedení České komory PMI, z.s.

Vyhlášení výsledků voleb

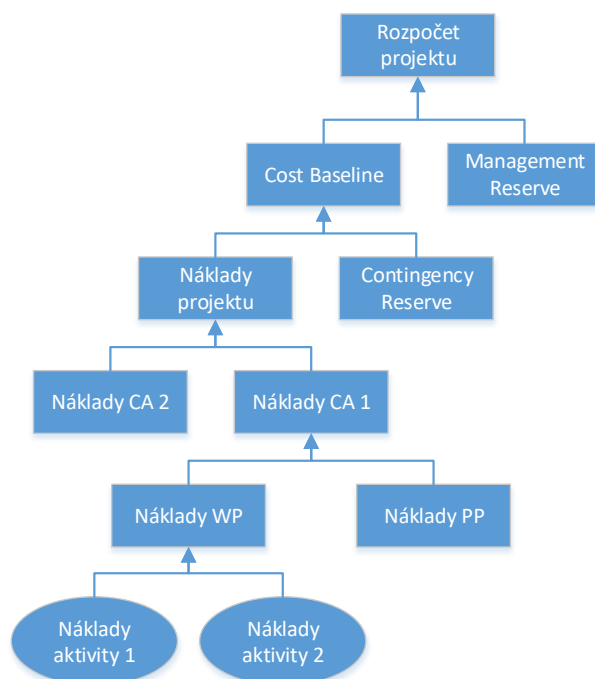
(IL)

Nedistribuovaný rozpočet v praxi

Na řízení projektů a změn jsou kladeny cíle a omezení, které musí úspěšný projektový manažer řídit: rozsah, časování, rozpočet, kvalita, rizika, benefity projektu, lidské zdroje a uživatelská očekávání. Již v počátečních fázích projektu při přípravě obchodního případu jsou primárně diskutována 2 témata: benefity a náklady projektu. Rozpočet projektu se tak stává nejvíce sledovaným rozměrem a nejvíce diskutovaným tématem projektu ze strany řízení společností, a to během jeho přípravy, spuštění i závěrečného vyhodnocení. Cílem projektového manažera je dodávka projektu v rámci:

- *Cost baseline* (vývoj nákladů v čase, níže CB) obsahující:
 - Náklady na dodávku všech výstupů projektu
 - *Contingency reserve* (níže CR) pro známá akceptovaná rizika
- Rozpočtu projektu obsahující:
 - *CB*
 - *Management reserve* (níže MR) pro neznámá rizika (tato část rozpočtu může být čerpána jen na základě schváleného změnového požadavku, tj. přesun rozpočtu do *Cost baseline*)

Předpokládejme nyní prediktivní životní cyklus projektu, tj. *waterfall*. Během plánovací fáze projektu si připravíme popis rozsahu projektu pomocí WBS struktury, *WBS dictionaries* a aktivit realizující *Work Packages* (níže WP). Pro jednotlivé aktivity provedeme odhad potřebných zdrojů a s nimi spojených nákladů. Provedeme analýzu rizik a po několika iteracích plánování jsme schopni definovat *CB* a rozpočet projektu.



1 Struktura nákladů projektu

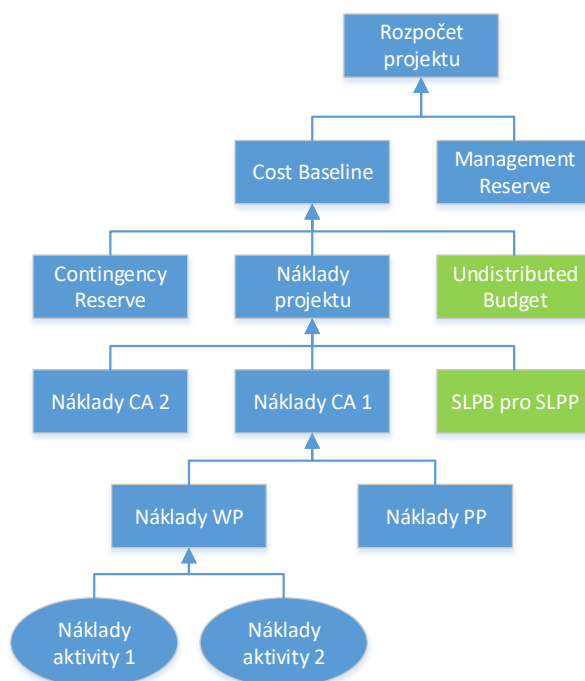
V projektové praxi mohou nastat případy, kdy není možné provést dekompozici rozsahu celého projektu během úvodních fází, například z důvodů:

- Nástupem primárně adaptivních životních cyklů projektu;
- Snižováním nákladů na přípravné fáze projektu (snižování OPEX nákladů);
- Chybějících informací o projektu (následné analytické fáze projektu určí přístup, jakým se projekt bude nadále ubírat).

Projektový manažer nemůže připravit rozpočet projektu a *CB* na základě *CR*, *MR*, *Control Accounts* (níže *CA*), potažmo *WP* a *Planning Packages* (níže *PP*). V takových případech bývá projekt omezen finančním limitem sponzora či řídicího výboru. Jakým způsobem reprezentovat rozpočet, který není distribuován mezi výše *MR*, *CR*, *CA*, potažmo *WP* a *PP*?

Dle „Practice Standard for Earned Value Management, Second Edition“ (viz. www.pmi.org) definujeme:

- *Summary Level Planning Budget* (níže *SLPB*) – rozpočet v rámci *CB* rozložený v čase pro budoucí projektové práce, které není možné v současné době dekomponovat do *CA*, potažmo *WP*. Je vhodné přiřazovat ho k *Summary Level Planning Package* (níže *SLPP*) používané pro WBS komponenty s vyšší úrovní popisu rozsahu, zdrojů časování a nákladů, např. projektové fáze.
- *Undistributed budget* (níže *UB*) – rozpočet projektu, který nebyl distribuován do *SPLB*, případně *CA*, potažmo *WP*. Rozpočet není rozložen v čase, nicméně je součástí *CB*. Snahou je proto distribuovat *UB* minimálně do *SLPB*. Není-li to možné, pracujeme s *UB* z pohledu časového rozložení jako s *MR* (procesy a standardy organizace mohou vyžadovat plán rozpočtu v čase, nejčastěji s ohledem na fiskální rok). *CR* bývá v některých případech považována jako součást *UB*, nicméně na základě své osobní zkušenosti doporučuji oddělovat *CR* a *UB*.

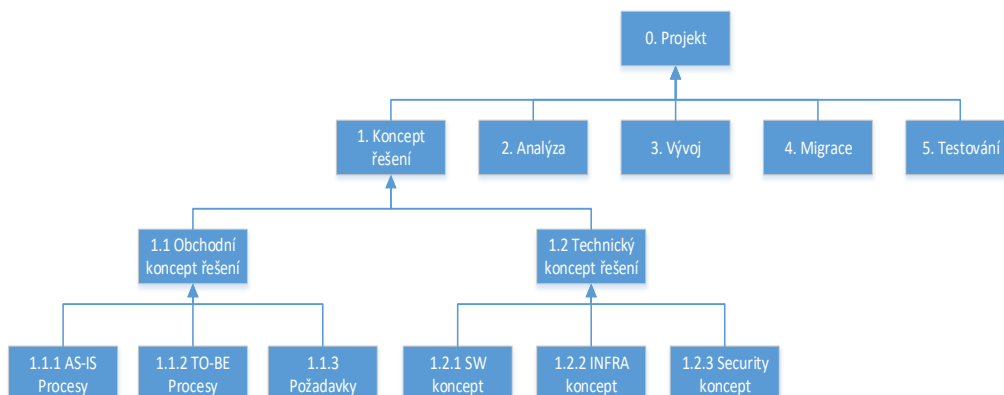


2 Struktura nákladů projektu s UB a SLPB

Pojďme si projít využití *UB* a *SLPB* na příkladu projektu výměny zastaralého SW. Sponzor by rád provedl výměnu SW nástroje pro back-office útvary, protože je provozován na technologiích, kterým bude končit podpora v rámci následujících let. Pro projekt je definován limit 12 M CZK, přičemž příprava konceptu řešení by neměla přesáhnout 2 M CZK.

1. Nastavíme *UB* = 12 M CZK.
2. Připravíme WBS strukturu pro fázi konceptu řešení, přičemž:
 - a. WBS komponenta „1. Koncept řešení“ představuje hlavní výstup plánované fáze;
 - b. WBS komponenta „1.1 Obchodní koncept řešení“ je *CA*, *Control Account Manager* (níže *CAM*) je *BUS Team Leader*;
 - c. WBS komponenta „1.2 Technický koncept řešení“ je *CA*, *CAM* je *IT Team Leader*.
3. *CAM* provedou odhady zdrojů a nákladů pro *WP* v rámci jejich *CA*:
 - a. Náklad pro „1.1 Obchodní koncept řešení“ je 0.8 M CZK;
 - b. Náklad pro „1.2 Technický koncept řešení“ je 1 M CZK.
4. Provedeme distribuci 0.8 M CZK z *UB* do „1.1 Obchodní koncept řešení“, další distribuce v rámci *CA* je v zodpovědnosti *CAM*.
5. Provedeme distribuci 1 M CZK z *UB* do „1.2 Technický koncept řešení“, další distribuce v rámci *CA* je v zodpovědnosti *CAM*.
6. Pro jednoduchost předpokládejme nulovou hodnotu pro *MR* a *CR*, tj. zůstatek rozpočtu v rámci *UB* je 10.2 M CZK. Protože v současné době nevíme, jakým způsobem budou nahrazeny případy užití zastaralého SW, další fáze projektu nelze v současné době odhadnout z pohledu zdrojů a nákladů.
7. Na základě draftu konceptu řešení řídicí výbor potvrdil re-implementaci případů užití zastaralého SW do jiného aktuálně využívaného SW. Současně připravíme WBS komponenty s hrubým odhadem zdrojů, nákladů a časování, tedy *SLPB*:
 - a. „2. Analýza“, s odhadem *SLPB* 1.2 M CZK;
 - b. „3. Vývoj“, s odhadem *SLPB* 3.5 M CZK;
 - c. „4. Migrace“, s odhadem *SLPB* 2 M CZK;
 - d. „5. Testování“, s odhadem *SLPB* 3 M CZK.
8. Provedeme následující distribuce:
 - a. 1.2 M CZK z *UB* do „2. Analýza“;
 - b. 3.5 M CZK z *UB* do „3. Vývoj“;
 - c. 2 M CZK z *UB* do „4. Migrace“;
 - d. 3 M CZK z *UB* do „5. Testování“.

9. Zůstatek rozpočtu v rámci UB je 0.5 M CZK.
10. Později bude provedena dekompozice výše WBS komponent (SLPP, 2-5), definice CA, CAM, odhad zdrojů a nákladů podobným způsobem jako v krocích 3-5.



3 WBS struktura projektu

K evidenci přesunů rozpočtu mezi UB, SLPB, CA atd. můžeme využít *Budget Log*, jehož struktura může vypadat následovně:

ID	Date	CR	From	To	Work	CZK	Cost	Description
BL-001	DD.MM.YYY			UB			12.000.000	Rozpočet projektu je přesunut do UB.
BL-002	DD.MM.YYY		UB	1.1 Obchodní koncept řešení			800.000	Přesun rozpočtu na CA 1.1. Zůstatek UB je 11.200.000.
BL-003	DD.MM.YYY		UB	1.2 Technický koncept řešení			1.000.000	Přesun rozpočtu na CA 1.2. Zůstatek UB je 10.200.000.
BL-004	DD.MM.YYY		UB	2. Analýza			1.200.000	Přesun rozpočtu na SLPP 2. Zůstatek UB je 9.000.000.
BL-005	DD.MM.YYY		UB	3. Vývoj			3.500.000	Přesun rozpočtu na SLPP 3. Zůstatek UB je 5.500.000.
BL-006	DD.MM.YYY		UB	4. Migrace			2.000.000	Přesun rozpočtu na SLPP 4. Zůstatek UB je 3.500.000.
BL-007	DD.MM.YYY		UB	5. Testování			3.000.000	Přesun rozpočtu na SLPP 5. Zůstatek UB je 500.000.

Jaroslav Bárta (NordProjects)

Anketa

Třech vybraných zkušených projektových manažerů jsme se tentokrát ptali na jejich zkušenosti s prací ve virtuálním týmu. Co vnímají jako největší výzvu a jaká jsou jejich doporučení, to se dočtete na následujících řádcích.



Martin Čapek

Projektový Manažer - W.A.G. payment solutions, a.s.

Jak dlouho pracujete ve virtuálním týmu?

Ve virtuálním týmu jsem a pracuji přes 4 roky.

Jaká je Vaše role? Řídíte virtuální tým nebo v rámci virtuálního týmu někomu reportujete?

Moje role byla vždy projektový manažer, kde jsem řídil projekty s týmem sídlícím v různých částech Evropy.

Co Vám přijde na práci s virtuálním týmem nejtěžší a jak jste si s tím poradil?

Jedním ze stavebních pilířů úspěšného projektu je správná komunikace. Při komunikaci ve virtuálním týmu používáte nejčastěji jen verbální část komunikace, proto musíte něčím vynahradiť tu neverbální část. Mě se osvědčilo zapojit alespoň částečné vizuální stránku - vnímání. Proto když potřebuji diskutovat nějaký složitější problém, připravím si obrázky, na kterých pak vysvětluji, co potřebuji a zpětnými dotazy kontroluji, zda tým chápe, co po nich vlastně chci. Díky moderním technologiím už není žádný problém mít videokonferenci, či jen sdílení obrazovky, což celou práci ve virtuálních týmech ulehčuje, přesto bych vřele všem doporučoval, aby na začátku spolupráce tým osobně navštívili. Mně se vždy lépe pracuje s lidmi, když si mohu hned spojit jméno s obličejem.

Co byste poradil někomu, kdo se rozhoduje jít na pozici PM, kde bude řídit tým na dálku, nebo co byste poradil někomu, kdo na takovéto pozici začíná?

Jak jsem již zmiňoval výše. Důležité je používat takové komunikační techniky, abyste se chápali a nedocházelo k nedorozuměním. Musíte si uvědomit, že když pracujete ve virtuálním týmu, kde máte různé kultury, tak důležitost správné techniky komunikace se umocňuje. Z toho důvodu, když můžete, ukazujte problematiku na obrázcích. Pište úkoly na schůzkách online. Dávejte kontrolní otázky, abyste se ujistili, že jste se pochopili, nebo obráceně parafrázuje daný požadavek na Vás - Vašimi slovy, abyste se ujistili, že jste Vy správně pochopili, co se po Vás chce.



Martin Brhlík

Senior Project/Program Manager - T-Mobile Czech Republic, a.s.

Jak dlouho pracujete ve virtuálním týmu?

S virtuálními týmy pracuji více jak 10 let v mezinárodním prostředí a 5 let v prostředí CZ, PL, HU, RO, SK. V současnosti řídím projekty s týmem v Německu, Albánii, Chorvatku, Macedonii a Řecku.

Jaká je Vaše role? Řídíte virtuální tým nebo v rámci virtuálního týmu někomu reportujete?

Působím v roli projektového i programového manažera. V rámci virtuálního týmu nejenže řídím své projektové týmy, ale zároveň reportuji klíčovým stakeholderům, business ownerovi a sponzorovi.

Co Vám přijde na práci s virtuálním týmem nejtěžší a jak jste si s tím poradil?

Chybí F2F komunikace a osobní sounáležitost týmu. Řeším to tak, že neustále týmu opakuji cíle, připomínám úkoly, pořádám pro tým 1 – 2 denní workshopy. Dále také využívám WebEx, centrální DSM nástroj (např. SharePoint). Také se mi osvědčily cloudové prostředky, jako je například Trello, kde se dají velice dobře sledovat úkoly a jejich rozpracovanost.

Co byste poradil někomu, kdo se rozhoduje jít na pozici PM, kde bude řídit tým na dálku, nebo co byste poradil někomu, kdo na takovéto pozici začíná?

Doporučil bych zahájit projekt F2F workshopem, nebo alespoň video konferencí. Pokud Vám má tým řádně fungovat, je potřeba, aby se jeho členové alespoň trochu navzájem poznali a mohli si za emailem nebo hlasem v telekonferenci představit konkrétní osoby. Pokud pracujete na dálku i se sponzorem a business ownerem, určitě bych doporučil se s nimi alespoň jednou setkat osobně. Dále je důležité si nastavit komunikační plán a týmová pravidla (team charter), zejména pro komunikaci na dálku.



Kateřina Treppeschová

Mezinárodní projektový manažer – Deutsche Telekom

Jak dlouho pracujete ve virtuálním týmu?

V minulosti jsem pracovala přibližně rok s menším virtuálním týmem a momentálně již 4 měsíce řídím poměrně velký mezinárodní tým napříč Evropou.

Jaká je Vaše role? Řídíte virtuální tým nebo v rámci virtuálního týmu někomu reportujete?

Jsem v roli projektového manažera, kde řídím virtuální tým. Přímou reportuji programovému manažerovi, který sedí ve stejné kanceláři, ale zbytek klíčových stakeholderů je různě po Evropě.

Co Vám přijde na práci s virtuálním týmem nejtěžší a jak jste si s tím poradil?

Dle mého názoru je nejtěžší nedostatek osobní interakce mezi členy týmu. Já jsem si po pár týdnech zvykla rozeznávat členy týmu po hlase a dle přízvuku uhádnout, z jaké země daný člověk je. Avšak vybudovat týmového ducha v týmu, který se navzájem nikdy neviděl a skoro každý jeho člen je z jiné země a kultury, tak to je velice náročné. V těchto případech se mi nejvíce osvědčilo budto pro tým uspořádat workshop, na kterém se mohou osobně potkat, nebo alespoň videokonferencí.

Dále si myslím, že je velice důležité si v rámci týmu jasně vysvětlit role jednotlivých jeho členů a nastavit si komunikaci a komunikační pravidla. Mít sdílený prostor, kam mají všichni přístup, ideálně mít nějaký jednotný messagingový nástroj (slack, jabber atd.) – to velice usnadní komunikaci. Trello je také velice dobrý nástroj, dají se tam celkem dobře zadávat a kontrolovat úkoly.

Co byste poradila někomu, kdo se rozhoduje jít na pozici PM, kde bude řídit tým na dálku, nebo co byste poradil někomu, kdo na takovéto pozici začíná?

Pokud jste zatím řídili klasické projekty, kde jste vídali svůj tým denně, tak bych Vám asi poradila se připravit na to, že to bude úplně něco jiného. Je důležité si s týmem co nejdříve vytvořit týmovou kulturu a ideálně se se členy potkat alespoň jednou osobně. Dále si myslím, že je velice důležité se osobně potkat s klíčovými stakeholdery a domluvit se s nimi,

jakým způsobem chtějí být informováni. Dle mého názoru je důležité, aby PM tým stmeloval a dohlížel na to, že komunikace funguje tak, jak má a že danému problému, který se tým snaží momentálně vyřešit, všichni rozumí stejně.

(KT)

PMI na Vysokém učení technickém v Brně

Ve středu 8.11. proběhl [na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně](#) večer s PMI.CZ na téma **Project Management Best Practices & Lessons Learned**. Jednalo se o sérii zajímavých přednášek na témata, která silně rezonují dnešním světem projektového řízení.



Tomáš Szaszi



Peter Franík



David Krobot

Představení PMI a České komory PMI zajistil PMI.CZ Vicepresident pro Brno [Tomas Szaszi](#). Kromě úvodu měl Tomáš připravený pro účastníky večera ještě jeden bonbónek, přednášku o **Design Thinkingu**.



Velmi zajímavé a určitě také hodně jiskřivé téma, které rozděluje komunitu projektových manažerů už od okamžiku, kdy se poprvé objevilo, přinesl na večerní setkání také [Pavel Hrůza](#). Srovnával přístupy k řízení projektů **Waterfall vs. Agile**, což ještě opeřil tím, že se do tohoto srovnání pustil v průmyslové oblasti málo představitelné, a to **Aerospace**.

[Peter Franík](#) představil posluchačům své postřehy o fungování **Projektového řízení ve start-upu** a poslední z přednášejících, [David Krobot](#), povídal o **Project Management praktikách** ve své praxi.

(TS)

Kontakt

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

Šéfredaktor:
Petra Sojková

Redakční rada:
Igor Luhan
Martin Mareček
Tomáš Szaszi
Kateřina Treppeschová
Jiří Svoboda

Česká komora PMI © 2017