

Ohlédnutí za uplynulým volebním rokem

Rok se sešel s rokem a opět máme před sebou volby do výboru České komory PMI. Dovolte mi při té příležitosti zrekapitulovat, jak se nám podařilo naplnit volební sliby, které jsme Vám jménem celého týmu před rokem předložili, a též nastínit témata, o něž bychom chtěli naše aktivity obohatit v roce příštím.

Aktivní zvýšení přidané hodnoty Slíbili jsme pořádat besedy s osobnostmi ze zahraničí. Jak víte, proběhla velice zajímavá přednáška a diskuze s jedním z globálních ředitelů PMI, **Zbigniewem Traczykem**. Nedávno proběhla diskuze s guru projektového řízení, **Alfonsem Buce-ro**. Brzy bude naším hostem **Ľubomír Sločík** ze Slovenska. Tyto atrak-



tivní zahraniční hosty střídali zajímaví přednášející i z tuzemska. Blízce také spolupracujeme s Projektovým Undergroundem, který se nyní specializuje na praktické diskuze o tématech z projektového řízení a na občasně přednášky o tématech, která s projektovým řízením souvisí. Je zajištěna plná informovanost mezi těmito dvěma organizacemi a vy, naši členové, se můžete účastnit (a také účastníte) aktivit obou.



Pod hlavičkou PMI probíhá podpora **přípravy k nejvyšší certifikaci PgMP**. První tým ji nyní ukončil a na našem Linked-Inovém fóru již byla výzva pro zájemce do druhého kola.

Pomalou se rozbíhala příprava prvního „**grilování**“, tedy trochu osobní diskuze s úspěšným projektovým manažerem. Proběhlo první kolo a doufáme, že na podzim již se i tato aktivita stane rutinní, i když nepříliš častou, součástí našich aktivit.



Pravidelné informace Jak sami víte, časopis naší komory se stal Vaším pravidelným společníkem. Doufáme, že jeho obsah Vám vyhovuje, o jeho použitelnosti nás nicméně přesvědčuje jak jeho distribuce i členům dalších projektových společenství, tak zájem inzerentů. S těmi souvisí i další výsledek naší snahy – již Vás oslovily nabídky, v nichž coby členové České komory PMI najdete **významné slevy, minimálně ve výši poloviny ročního členského příspěvku**. V dnešní době je jistě každá sleva vítaná.

Již ve volebním programu jsme avizovali **garanci doby odpovědi v rámci odpovědný**. Daří se nám ji držet, spíš nás rmoutí, že se málo ptáte – přitom máme řadu připravených odpovědí.

V neposlední řadě je součástí informovanosti i transparentnost. Všechny akce jsou avizovány ve zpravodaji a na našem WEBu, ekonomické záležitosti si kdokoliv může zkontrolovat na našem **transparentním účtu**. Jak zde uvidíte, chováme se ekonomicky zodpovědně.

Networking Musíme přiznat, že s výsledky této části našeho slibu jsme spokojeni



nejméně. Několikrát jsme se neformálně sešli, bohužel účast byla slabá. A to i přes to, že ti, co přišli, byli spokojeni – nejen pivem a večerí, ale hlavně diskuzí. Bohužel to byli většinou pokaždé titíž a hlavní cíle, tedy poznat se navzájem, se podařilo splnit jen zčásti.

Již tradičně spolupracovala Česká komora PMI na akci **Projekt roku**. Bohužel vzhledem k inflaci velice podobných aktivit o ni přestává být v

V tomto čísle

- Ohlédnutí za uplynulým volebním rokem
- Co se děje za humny
- Najdi "svou" neziskovku
- Z domácí kuchyně
- Co se děje pod Tatrami
- Jak učinit zpětnou vazbu stravitelnější?
- Co se chystá v podzemí
- Dnes je můj dobrý den!

Plánované akce

20.5.2013

Ľubomír Sločík,
Interkulturální projek-
tový management

30.5.2013

Doplňovací volby do
ŘV PMI.CZ

10.6.2013

**Agnieszka Gasperi-
ni**, Coaching

Více informací o plánova-
ných akcích včetně
hodiny, místa konání a
možnosti registrace
najdete na našem webu
v [Kalendáři akcí](#).

Uvedené termíny se
mohou změnit, o změn-
ách vás budeme
informovat.

komunitě manažerů projektu zájem. Bude třeba hledat podobné akce, které profesně i metodicky odpovídají našemu zaměření. Věřme, že nám v tom pomohou i aktivity **Studentského projektového klubu**, s nímž jsme navázali spolupráci a vzájemně se koordinujeme.



Naše snaha rozšířit členskou základnu do oborů mimo IS/IT, případně podobné obory bankovníctví a telekomunikací, se zatím nesečkala s úspěchem. Dosud jsme nenašli tu správnou cestu, jak manažery projektů například ze strojírenství, stavebnictví či farmacie oslovit a zapojit do našich aktivit. Stále však vidíme v tomto směru významný potenciál. Spolupráce s manažery různých oborů skýtá široké možnosti vzájemného obohacení o netradiční pohledy na řešení tradičních problémů a je pro nás tedy stále dobrou motivací. Proto i v dalším období bude tato snaha jednou z našich priorit, kde určitý potenciál ke změně nabízí mimo jiné i pomalu se rozrůstající základna našich dobrovolníků.

Co dál Některé náměty další činnosti byly uvedeny již v předchozím textu. Neustále hledáme další zajímavé manažery projektů, kteří by byli ochotni se s námi podělit o své zkušenosti – při přednášce, nebo během „grilování“. Vymýšlíme i nové typy akcí – ale o nich je předčasné hovořit, dokud se neověří, že jsou jak zajímavé, tak realizovatelné. V této souvislosti bych chtěl ocenit činnost dobrovolnické sekce, která rozšiřuje náš záběr a pomáhá nám nové akce připravovat.

Také bude pomalu potřeba se zamyslet nad vymezením České komory PMI vůči okolí. Projektoví manažeři jsou nejen v České komoře PMI a v Projektovém Undergroundu, ale i v dalších organizacích. Ať to jsou zahraniční komory, nebo jiné organizace vázané na jiné metodiky. Ještě v tomto roce bychom chtěli na neoficiální bázi navázat spolupráci s vedeními komor z blízkého zahraničí. Pokud se vše podaří, chtěli bychom být katalyzátorem, který spustí pořádání společných akcí – máme k sobě blízko, tak proč toho nevyužít pro vzájemné poznávání, pro zvaní zajímavých hostů na společné akce?



V tuzemsku existuje několik dalších organizací projektových manažerů, které jsou obvykle vázány na odlišnou metodiku. Avšak všechny metodiky projektového řízení jsou v principu snůškou dobrých zkušeností, obalených vhodným názvoslovím. Pokud překonáme ono jedinečné názvosloví, zjistíme, že jednotliví manažeři projektů se mohou vzájemně obohacovat právě tím, že každá z metodik některé věci řeší lépe a některé hůře. Zde by mohlo ležet těžiště pro vzájemnou spolupráci, pro vzájemné obohacení. Ale pro každý dialog potřebujete i druhou stranu, a o tento dialog se budeme v následujícím roce snažit.



Není toho málo, co se podařilo připravit a co plánujeme. Všechno to ale chce čas a elán. Tak nám, zástupcům jak Řídícího výboru, tak i Kontrolního výboru, držte palce, ať se to zdaří. A ani chvilku neváhejte, pokud se chcete zapojit – získáte nejen PDU, ale hlavně dobrý pocit. Více nabídnout nemůžeme. (IL)



Nabízíme kompletní podporu při přípravě k certifikaci PMI a IPMA a to s **GARANCÍ VRÁCENÍ PENĚZ.**

Pro trénink praktického projektového řízení děláme tréninky především formou manažerských her – simulací projektů a programů, které věrně simulují situace na skutečných projektech a **mají nejlepší poměr přenosu nové získaných dovedností do praxe.**

Členové komory PMI u nás mají 10% slevu na veškeré tréninky.



www.pmconsulting.cz

Co se děje za humny

Ve dnech **13. a 14. června 2013** proběhne v polském Krakově **Project & Analysis management summit**. Spolupořadatelem je Krakovská pobočka **PMI Poland Chapter**. Pořadatelé nabízí slevy pro členy PMI. Více informací a registraci najdete na [stránkách akce](#). (MD)



Další čísla vycházejí

17. 6. 2013
19. 8. 2013
16. 9. 2013
21. 10. 2013
18. 11. 2013
16. 12. 2013

Najdi "svou" neziskovku

Aneb propojení světa profesionálů a neziskového sektoru

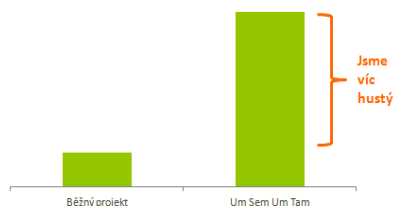
Ve čtvrtek 25. 4. 2013 se konala konference "Profesionálové v neziskovkách", kterou ve spolupráci s Nadací Vodafone a společností Ashoka uspořádalo v prostorech HUBu občanské sdružení Um sem um tam a HUB Praha.



Projekt Um sem um tam nastoupil cestu postupného odbourávání bariér mezi světem neziskovek a světem profesionálů. Na konferenci neziskovky jasně daly na vědomí, že své potřeby už umějí definovat a dokážou jednoznačně formulovat, které odborné znalosti a zkušenosti potřebují.

Mne, jako projektáka, nejvíce zaujala mash-up poptávka, která se z ostatních vymykala tím, že nepřišla od neziskovky, ale od profesionálů. Od profesionálů, kteří potřebují rozšířit svůj stávající tým, jenž se věnuje neziskovkám, a žádají další profesionály o pomoc. Jedná se o tým "CRM pro neziskovky", který po dlouhém období scházení se u diskuzí rozhodl, že neziskovkám nabídne své služby v oblasti implementace systému Salesforce CRM. Po období "rozjezdu" došlo k navýšení zájmu neziskovek o implementaci tohoto SW do úrovně, kdy kapacita stávajícího týmu se naplnila a vznikla potřeba jej rozšířit o další profesionály. Poptávka tohoto týmu po profesionálech je definována velmi jednoznačně a touto cestou bych ji chtěla prezentovat v rámci naší komunity. Prezentaci týmu "CRM pro neziskovky" najdete na webových stránkách organizace <http://www.crmproneziskovky.cz/o-nas/hledame/>. Uvidí-li někdo v tom příležitost jak se do spolupráce s neziskovkami vložit vlastní dovednosti, neváhejte tým "CRM pro neziskovky" kontaktovat přímo. Podstatně jim tím zkrátíte čas hledání partnera do týmu.

Určitě bych vás však nechtěla omezit pouze touto poptávkou, a proto máte-li zájem poskytnout část svých profesionálních znalostí neziskovému sektoru, podívejte se na <http://umsemumtam.cz/>, kde se soustřeďují poptávky od neziskovek a nabídky profesionálů. Nenajdete-li poptávku, která by vaší kvalifikaci odpovídala, nezoufejte. V sekci "Profesionálové" můžete umístit vlastní nabídku a počkat, až si vás zájemce o vaši odbornost vyhledá a osloví.



Pokud se někdo z vás se už nad perspektivou spolupráce s neziskovým sektorem zamýšlel, je to dobrá příležitost jak se do tohoto unikátního projektu zapojit. (IJ)

Z domácí kuchyně

Na 30. května jsou naplánovány **doplňovací volby do řídicího výboru České komory PMI**. Hlasování se uskuteční prezenční formou během členské schůze začínající v 18:30 v prostorách Ernst & Young na adrese Karlovo náměstí 10, Praha 2.

Na 10. června plánujeme návštěvu dalšího významného zahraničního hosta, mezinárodně uznávané projektové manažerky a koučky Agnieszky Gasparini. Téma bude „**Coaching as a tool to empower others**“ a zároveň nás Agnieszka seznámí s metodikou SDI (Strength Deployment Inventory®). Akce se koná od 17:30 v prostorách společnos-

Nový Project

přináší nové možnosti řízení projektů

Nová generace aplikace **Microsoft Project** a řešení **Enterprise Project Management** dramaticky posouvá úroveň podpory projektového řízení. Přináší zcela nové možnosti pro tvorbu a sdílení projektových informací, ať už jste kdekoliv. Vedle klasicky řízených projektů najdou v portfoliu podporu také aktivity řízené prostřednictvím týmové spolupráce. V neposlední řadě dochází také k razantnímu snížení nákladů na nasazení a provoz.



dodavatel profesionálního řešení

www.wbi.cz

ti Ernst & Young. Agnieszka od roku 2003 vede společnost Project Management Consulting. Zaměřuje se primárně na oblast IT, telekomunikací, stavebnictví, energetiky, finančního sektoru, a marketingu. Agnieszka je zároveň zakládajícím členem a bývalou prezidentkou Polské komory PMI. Více informací o plánované akci včetně možnosti registrace najdete [zde](#).

Na obou našich akcích se těšíme na setkání s vámi! (MH)

Co se děje pod Tatrami

[Slovenská komora PMI](#) je lokálním sdružením PMI na Slovensku. Aktivní činnost začíná rok před Českou komorou v roce 2011. S menším množstvím členů jsou aktivity Slovenské komory přibližně poloviční a zaměřují se na organizaci událostí, newsletter a projekt roku.



Proč sledovat dění na Slovensku?

Výborní speakeři Měl jsem tu čest být na několika konferencích na Slovensku a vždy tam bylo několik hodně zajímavých vstupů. Naposledy na konferenci eFocus na téma jak sestavit vítězný tým s výborným vystoupením trenéra hokejové reprezentace Vladimíra Vůjtky, vtipným vyprávěním Petera Minárika o projektech v Rusku a netradičním přístupu k sestavení projektového týmu od René Kubiše.

Navíc je většina přednášek o dost vtipnější a dynamičtější než v Česku.

Newsletter

1. Projektové termíny se nevypočítávají, ale vyjednávají.
2. Dodržování vyjednaných termínů se razantně prosazuje tak dlouho, dokud jeden ze zúčastněných nepovolí a nevzdá to.
3. Poražení jsou odstraněni z projektu a termíny se vyjednávají nanovo.

Tohle není Aprílový humor, a pokud Vás napadá souvislost se státní správou, nejste daleko, takto se stavělo letiště Williho Brandta v Berlíně. Články o zajímavých mezinárodních projektech najdete v posledních dvou číslech newsletteru, který můžete zdarma odebírat.

Inspirace Řada Slovenských projektových manažerů pracuje nebo pracovala například v Rakousku nebo Rusku a mají řadu inspirativních postřehů, více najdete na www.pmi.sk. (PJ)

Jak učinit zpětnou vazbu stravitelnější?

Součástí práce projektového manažera je i poskytování zpětné vazby. Pokud Vás už samotné toto sousloví děsí, pravděpodobně nejste sami. V květnovém vydání magazínu [PM Network](#) nabízí Roberto Toledo, MBA, PMP novou techniku, jak učinit „feedback“ snáze stravitelným.

Zpětnou vazbou se obvykle rozumí předání hodnotící informace členovi projektového týmu o jeho chování a výkonnosti na projektu. Zpětná vazba je zpravidla chápána jako **pozitivní**, kdy cílem je dotyčného utvrdit ve správnosti jeho počínání, nebo **negativní**, kdy cílem je upravit nežádoucí chování či nízkou výkonnost. Ne vždy ovšem dokáží obě zúčastněné strany – hodnotící a hodnocený – zpětnou vazbu správně podávat a přijímat.



Prošlý sendvič Tradiční metoda z 90. let minulého století, pro niž se vžil název „sendvičová“, spočívá v podání zpětné vazby ve třech vrstvách:

- dolní plátek chleba - úvodní hodnocení toho, co jedinec vykonal správně;
- náplň - komentář k oblastem, které vyžadují zlepšení;
- horní plátek chleba - zopakování dobré práce jedince a vyjádření přesvědčení, že se výkonnost dotyčného do budoucna zlepší.

Již nějakou dobu ale výzkumy ukazují, že tato metoda **není zcela vyhovující**. Podle profesorky Chicagské univerzity [Ayelet Fishbachové](#) při takové zpětné vazbě dochází k potlačení informace o nedostatečné výkonnosti jejím vložením mezi pozitivní signály, což je dále umocněno tendencí hodnocených k selektivnímu vnímání.

Druhým problémem především na straně hodnotitelů je **nízká specifická a podrobnost informací**, proč je výkonost jedince nedostačující – to znemožňuje hodnocenému na zpětnou vazbu účinně reagovat. Zpětná vazba je podle Fishbachové také mnohdy poskytována pozdě, nebo se soustředí na negativní důsledky pro hodnoceného, namísto důkladného objasnění, co učinil špatně. Hodnocený by například měl dostat přesnou informaci, co musí udělat pro své povýšení, místo informace, že povýšen nebude.

Nováčci vs. experti Třetím důvodem zřejmé „expirace“ sendvičové metody jsou [závěry výzkumu](#) profesorky Fishbachové citované rovněž v [New York Times](#) nebo na [blogu HBR](#), podle něhož juniorní a seniorní pracovníci **vnímají zpětnou vazbu odlišně**. Zatímco v raném stádiu kariéry je pro nováčka důležitější informace, co dělá správně, jež mu pomáhá budovat si sebevědomí a optimismus, pro zkušené profesionály je zase hodnotnější kritika zaměřená na odstranění slabých stránek, která jim pomůže dotáhnout jejich rozvoj k úplnosti.

Výše uvedené závěry potvrzuje i britský ekonom [Tim Harford](#), autor knížky [„Adapt: Why Success Always Starts with Failure“](#), podle něhož sendvičová metoda vede **spíše k dobrým pocitům, než dobrým výsledkům**; za užitečné nepovažuje ani samotné nalepkování zpětné vazby na pozitivní či negativní a doporučuje spíše oddělit technickou stránku zpětné vazby (žádoucí chování jedince) od stránky emocionální. Na [příkladu invaze v Iráku](#) pak ukazuje, jak **ignorování a potlačování konstruktivní kritiky**, kterou nejvyšší velení americké armády obdrželo od plukovníků v předních liniích, vedlo k celkově chybné strategii, a jak změna strategie nakonec vzešla „zespoda“ odvážným, téměř rebelkým chováním plukovníků.

Od sendviče k hamburgeru Roberto Toledo ve svém [květnovém článku v PM Network](#) navrhuje novou metodu „**trojvrstvého hamburgeru**“ (díky 3 vrstvám náplně „F“ ji označuje jako „F3 Burger“), která je podobně jako sendvičová metoda založena na

Praktické tipy: Sociální sítě

Víte, že novinky a články z produkce [PMI.org](#) můžete sledovat i na sociálních sítích?



Até už preferujete [Facebook](#), [Google+](#), [Twitter](#), [LinkedIn](#) či [Youtube](#), k zajímavostem z oblasti projektového řízení se dostanete i prostřednictvím těchto médií. Samostatné kanály mají například [blog PMI](#) a některé [Communities of Practice](#) vč. např. [PMI Agile](#).

Vlastní LinkedIn skupinu pak nabízí i Česká komora PMI, kam Vás tímto srdečně zveme!

několika vrstvách informací, ale na rozdíl od sendviče **jasně odděluje fakta, pocity a více se soustředí na možnosti řešení:**

- **dolní houska** – základem je vyhledání vhodného okamžiku a místa - zpětná vazba by nikdy neměla být poskytována ve spěchu nebo uprostřed rozjitřené diskuse – vhodné je zvolit izolovanou kancelář;
- **maso (facts)** – diskuse by neměla začínat Vaším názorem na to, co jste zaslechli, ale poskytnutím faktů – například popište, kolikrát dotyčný nesplnil termín a o kolik dnů se opozdil – detaily nešetřete;
- **sýr (feelings)** – převzmete odpovědnost za Vaše pocity a ať už jde o vztek či frustraci, srozumitelně tyto pocity popište – sdílení emocí ve Vás sice může vyvolat pocit zranitelnosti, ale na hodnoceném zanechává zřetelnější a trvalejší efekt;
- **zelenina (future performance)** – vyjádřete, co od hodnoceného očekáváte jako nápravu chování či výkonnosti – navrhněte akční plán s konkrétními kroky, který by měl zahrnovat i týdenní kontroly do doby, dokud nejste přesvědčeni, že došlo k nápravě chybného kurzu;
- **horní houska** – zdůrazněte kolektivní přínosy navržené změny, které se snadno sledují – např. projektový tým bude mít lépe fungujícího člena, který ostatním dokáže, že má vůli se změnit.

Metoda plusování Jinou z osvědčených metod konstruktivní kritiky, kterou používají například u animátorů ve studiích Pixar, je metoda tzv. „plusování“. Spíše než na kritice a typickém „ale“ je založena na hledání dalších možných řešení problému pomocí aditiv „a“, „a co kdyby“, tedy např.: **„Opravdu se mi líbí když____, a co kdyby ještě____?“** Metoda údajně vede nejen k dobrým pocitům, ale především dobrým výsledkům. (TM)

A jaké máte zkušenosti s poskytováním a přijímáním zpětné vazby Vy? Jaké metody se Vám v praxi osvědčily? Máte nějaké vlastní tipy a triky? Podělte se o své názory a zkušenosti v [LinkedIn skupině České komory PMI!](#)

Co se chystá v podzemí

Na **20. červen** připravuje Projektový Underground poslední předprázdninovou diskuzi, tentokrát na téma **Podle jakých indikátorů soudit na zdraví či problémy projektu**. Konat se bude od 17:30 v budově ČSOB u metra Radlická.

Organizátoři Projektového Undergroundu se těší se na setkání s vámi. Na schůzky se prosím nezapomeňte přihlásit na mailu Igor.Luhan@mypmi.eu a součástí přihlášky pošlete praktickou otázku na dané téma. (IL)

Dnes je můj dobrý den!



„Každé ráno, když se probudím, mám na výběr dvě možnosti: vyjít vstříc novému dni s radostí a úsměvem na tváři anebo ne. Vždy si vybírám tu první možnost! Pokaždé, když se dostaví neúspěch, mohu si opět vybrat: Stresovat se z dané situace anebo se z ní něco nového naučit. Vždy si vybírám tu druhou možnost! Vždy když za mnou někdo přijde stěžovat si na své bolesti či strasti, mohu smutnit s ním, anebo mu mohu pomoci objevovat pozitivní stránky života. Já vždy volím pozitivní stránku života...“

Toto je motto celé přednášky charismatického **Alfonso Bucera**, mezinárodně uznávaného guru projektového řízení, který přijel do Prahy našim členům povyprávět „svůj příběh života“. Ne náhodou získal v mnoha svých působištích po světě i doma přezdívku

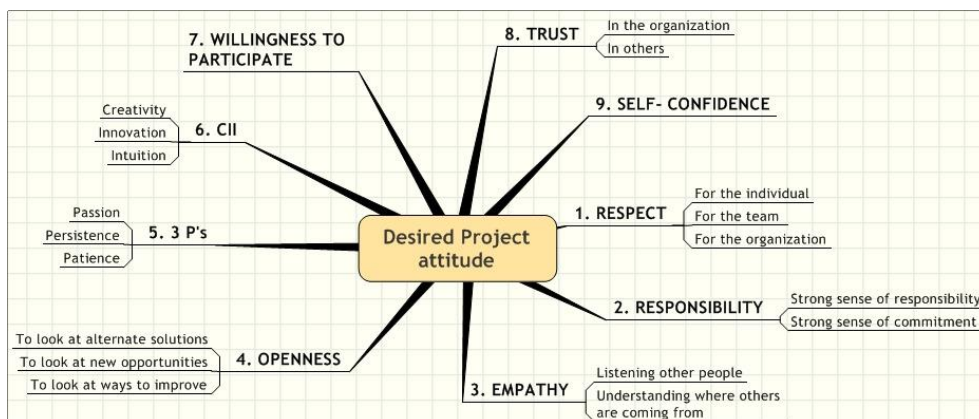


1. Generální partner soutěže Projektový manažer roku 2012
2. Rozvoj projektové kultury a klíčových kompetencí manažerů
3. Programy akreditovány pro certifikaci i recertifikaci PMI®
4. Sleva 1 500,- na tréninky pro členy České komory PMI www.shine.cz

„pan Úsměv“. Jeho vášeň pro všechno, co právě dělá, zapálení se kterým vystupuje a radost z práce s lidmi je přímo nakažlivá a nenechá vám dlouho koutky úst dole.

Nemylte se, Alfonso není šťastným bláznem od přírody, jak by se mohlo na první pohled zdát. Svůj přístup k životu, práci a svému okolí si postupně budoval a samozřejmě během dlouhé cesty absolvoval řadu tvrdých lekcí. S některými z nich nás seznámil přímo během přednášky, většina je pak promítnuta do několika jeho knih, jako např. **Today is a good day** nebo **The Complete Project Manager**.

Jaký má tedy projektový manažer mít **ten správný postoj** ke svému projektu? Jaké vlastnosti či vzorce chování nám mohou pomoci, abychom si mohli s Alfonsem říci: „Dnes je opravdu skvělý den“? Alfonso identifikuje devět klíčových komponent postoje projektáka, jak je znázorněno na následujícím obrázku.



Ne náhodou se Alfonso ve své přednášce zastavil hlavně u „3P“ – vášně (passion), vytrvalosti (persistence) a trpělivosti (patience). O **vášni** říká, že nemůže být dobrým týmem takový, kde jeho leader nedokáže přenášet entuziasmus na druhé. **Vytrvalost** charakterizuje jako sílu zůstat si na svém, i když se nám něco napoprvé nepodaří, hledat argumenty k přesvědčení ostatních, poznat druhé lépe. K **trpělivosti** nabádá především v souvislosti s prací v týmu, která není vždy jednoduchá a často chce hodně času, než se obrousí hrany.



V druhé části přednášky Alfonso hovoří zejména o pramenech našich postojů na projektech a podává řadu návrhů, jak pozitivní postoje budovat:

- číst pozitivní literaturu (každý den, 15-30 minut před spaním, vyhýbat se negativním zprávám v TV/tisku)
- poslouchat motivační audionahrávky (opakování je matka moudrosti)
- sdružovat se s pozitivními lidmi (hledat entuziastické profesionály)

Uzavírá svoji show, během které přinutil poměrně konzervativní publikum projektáků hlasitě křičet, předstírat spánek i provádět dechová cvičení, několika jednoduchými radami, které vydestiloval ze své dlouholeté praxe:

- váš přístup je okno k úspěchu projektu
- poznejte lépe sami sebe a definujte svou vizi projektu
- kontrolujte svůj přístup; bez pozitivního přístupu nejste s to řídit řádně projekt
- nesoustřeďte se na neúspěchy, učte se a hledejte příležitosti

(SB)

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
Irina Jurčiková

Česká komora PMI © 2013