



Jan Doležal, Pavel Máchal,
Branislav Lacko a kolektiv

Projektový management podle IPMA

2., aktualizované a doplněné vydání



- Kompetence podle IPMA
Competence Baseline ver. 3.1
- Podpora pro certifikaci
projektových manažerů podle IPMA
- Moderní metody
projektového řízení
- Návrh a implementace projektů
- Lidský faktor při řízení projektů
- Motivace, leadership
a další měkké dovednosti
- Byznys aspekty projektového
managementu



Projektový management podle IPMA

2., aktualizované a doplněné vydání



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Ing. Jan Doležal, Ph.D., doc. Ing. Pavel Máchal, CSc.,
doc. Ing. Branislav Lacko, CSc., a kolektiv**

Projektový management podle IPMA 2., aktualizované a doplněné vydání

Autorský tým:

Ing. Jan Doležal, Ph.D. – vedoucí autor
Ing. Martin Hájek, CSc.
Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Ing. Jiří Krátký
Doc. Ing. Branislav Lacko, CSc.
Doc. Ing. Pavel Máchal, CSc.
Ing. Stanislava Nechvílová
Ing. Jaromír Pitaš, Ph.D.
Doc. Ing. Liběna Tetřevová, Ph.D.
Ondřej Cingl

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4815. publikaci

Odborní recenzenti:

RNDr. Zdenko Staniček, Ph.D. (IPMA Level A®)
Ing. Josef Hajkr, Ph.D., MBA (IPMA Level B®)
Ing. Michael Motal (IPMA Level B®)
Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědní redaktoři Mgr. Kamila Nováková, Mgr. Irena Koušková, Mgr. Petr Mušálek
Sazba Milan Vokál

Obsahové korektury Ing. Stanislava Nechvílová, Ing. Jan Doležal, Ph.D.

Administrativní spolupráce Petra Jíhlavcová

Počet stran 528

Druhé vydání, Praha 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2012

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4275-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8034-4 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8035-1 (ve formátu EPUB)

ISBN 978-80-247-8036-8 (ve formátu MOBI)

Obsah

O autorech	16
Předmluva prezidenta Společnosti pro projektové řízení	20
<i>Michael Motal</i>	
Úvodní slovo vedoucího autora	21
<i>Jan Doležal</i>	
Úvod	22
<i>Jan Doležal</i>	
Projektový management nejenom podle IPMA	22
Standardy a standardizace	23
Project Management Body of Knowledge (PMBok®)	24
PRojects IN Controlled Environments – PRINCE2®	25
ISO 10 006	25
IPMA® Competence Baseline – ICB	26
Certifikace	26
PMI® Certifikace	27
IPMA® Certifikace	27
Jak číst tuto knihu	29

Část 1 Elementy technických kompetencí

1.01 Úspěšnost řízení projektu	34
<i>Jan Doležal, Branislav Lacko, Jiří Krátký, Stanislava Nechvílová</i>	
1.01.1 Úspěšný projekt	35
1.01.1.1 Příklad kritérií úspěšnosti	36
1.01.1.2 Kritéria neúspěšnosti	36
1.01.1.3 Finanční kritéria	36
1.01.1.4 Kritické faktory úspěchu projektu	38
1.01.2 Úspěšné řízení projektu	39
1.01.2.1 Co v projektu řídit?	39
1.01.2.2 Integrace	40
1.01.2.3 Systémové myšlení	41
1.01.2.4 Systémový přístup k řízení	41
1.01.3 Neustálé zlepšování řízení projektu	42
1.01.3.1 Cíle vyhodnocení projektu	42
1.01.3.2 Kdy a kdo projekt vyhodnocuje	43
1.01.3.3 Co v projektu vyhodnocujeme	43
1.01.3.4 Doporučený postup vyhodnocení projektu	44
1.01.3.5 Vhodné metody k vyhodnocení projektu	44

1.01.3.6	Návrh opatření ke zlepšení řízení příštích projektů	46
1.01.3.7	Kde čerpat poučení z projektů	46
1.02	Zainteresované strany	48
	<i>Jan Doležal, Kateřina Hrazdilová Bočková, Jaromír Pitaš</i>	
1.02.1	Charakteristika zainteresovaných stran	49
1.02.2	Řízení zainteresovaných stran	50
1.02.2.1	Identifikace zainteresovaných stran	51
1.02.2.2	Analýza zainteresovaných stran	52
1.02.2.3	Strategie pro zainteresované strany (zapojení zainteresovaných stran)	55
1.03	Požadavky a cíle projektu	58
	<i>Jan Doležal</i>	
1.03.1	Kontext projektu	59
1.03.2	Projekt a strategie organizace	60
1.03.2.1	SWOT analýza	61
1.03.2.2	Balanced Scorecard (BSC)	62
1.03.2.3	Bostonská matice (BCG matice)	62
1.03.3	Strategie projektu	63
1.03.4	SMART cíl	65
1.03.5	Trojimperativ	66
1.03.6	Logický rámec – nástroj pro SMART projekt	67
1.03.6.1	Význam jednotlivých polí	68
1.03.6.2	Příklad logického rámce 1	73
1.03.6.3	Příklad logického rámce 2	73
1.03.6.4	Pozor na tautologii	75
1.03.6.5	Tvorba logického rámce	77
1.03.6.6	Přínosy logického rámce	78
1.03.6.7	Logický rámec v různých perspektivách	79
1.04	Rizika a příležitosti	83
	<i>Branislav Lacko</i>	
1.04.1	Význam rizika v řízení projektu	84
1.04.2	Řízení rizik v projektu	85
1.04.2.1	Stanovení kontextu	86
1.04.2.2	Identifikace rizik	86
1.04.2.3	Analýza rizik	86
1.04.2.4	Hodnocení rizik	87
1.04.2.5	Ošetření rizik	87
1.04.2.6	Monitorování a přezkoumání	88
1.04.2.7	Komunikace a konzultace	89
1.04.3	Doporučené metody analýzy rizik projektu	89
1.04.3.1	Metoda RIPRAN	90
1.04.3.2	Skórovací metoda s mapou rizik	94
1.04.3.3	Metoda FRAP	96
1.04.3.4	Technika stromů rizik	97
1.04.3.5	Analýza citlivosti	98
1.04.3.6	Metoda plánování scénářů	98

1.04.3.7	Využití metody modelování a simulace pro analýzu rizik	100
1.04.4	Řízení a hodnocení příležitostí	101
1.04.5	Analýza silných a slabých stránek – SWOT	101
1.04.5.1	Základní popis analýzy SWOT	102
1.04.5.2	Rozšířená analýza SWOT	103
1.04.5.3	Některé zásady při provádění analýzy SWOT	104
1.04.5.4	Využití analýzy SWOT při řízení rizik projektu	105
1.04.6	Doporučené normy	105
1.05	Kvalita	110
	<i>Jan Doležal, Kateřina Hrazdilová Bočková</i>	
1.05.1	Úloha kvality v současném managementu	111
1.05.2	Definice kvality	112
1.05.3	Řízení kvality	112
1.05.3.1	Řízení kvality v rámci projektu	113
1.05.3.2	Standardy řízení kvality	115
1.05.4	Nástroje kontroly kvality	116
1.05.5	Zodpovědnost za kvalitu	117
1.06	Organizace projektu	119
	<i>Jan Doležal, Kateřina Hrazdilová Bočková</i>	
1.06.1	Organizační struktura projektu a programu	120
1.06.2	Sestavení organizační struktury projektu/programu	121
1.06.2.1	Projektový (programový) tým	122
1.06.2.2	Řídicí výbor	123
1.06.2.3	Statutární orgán projektu	125
1.06.3	Matice odpovědnosti	125
1.07	Týmová práce	128
	<i>Martin Hájek</i>	
1.07.1	Skupiny, týmy a komunity	129
1.07.1.1	Skupina	129
1.07.1.2	Tým	130
1.07.1.3	Komunita	130
1.07.1.4	Co je lepší? Skupina, tým nebo komunita?	130
1.07.2	Nutné charakteristiky týmu	131
1.07.3	Životní fáze týmu	132
1.08	Řešení problémů	136
	<i>Branislav Lacko</i>	
1.08.1	Řešení problémů v projektech	137
1.08.2	Systematický přístup k řešení problémů	137
1.08.3	Řešení specifických a technicko-organizačních problémů	138
1.08.3.1	Specifické problémy	138
1.08.3.2	Technicko-organizační problémy	139
1.08.4	Obecné postupy tvůrčího myšlení při řešení problémů	141
1.08.5	Doporučené techniky pro řešení problémů	142
1.08.5.1	Metoda strukturovaných porad (walkthrough)	142

1.08.5.2	Metoda přepnutí (swapping)	143
1.08.5.3	Metoda šesti otázek	143
1.08.6	Vhodné podmínky pro úspěšné řešení problémů	144
1.08.7	Metoda hodnotové analýzy	145
1.08.7.1	Vymezení hodnotové analýzy	145
1.08.7.2	Základní principy hodnotové analýzy	145
1.08.7.3	Základní postupy hodnotové analýzy	146
1.08.8	Pomoc poradců při řešení problémů	147
1.09	Struktury v projektu	150
	<i>Jan Doležal</i>	
1.09.1	Struktury v projektu jako základní nástroj popisu	152
1.09.2	Možné přístupy ke strukturování projektu	153
1.09.3	Struktura dokumentace projektu	157
1.10	Rozsah a výstupy (dodávky) projektu	159
	<i>Jan Doležal, Stanislava Nechvilová</i>	
1.10.1	Rozsah projektu	160
1.10.1.1	Tabulka dimenzí	161
1.10.1.2	Definice cílů a rozsahů prací – SOW (Statement of work)	162
1.10.2	Výstupy (dodávky) projektu a jejich konfigurace	163
1.11	Čas a fáze projektu	166
	<i>Jan Doležal, Ondřej Cingl</i>	
1.11.1	Čas a projekt	167
1.11.2	Fázový model projektu – životní cyklus projektu	169
1.11.2.1	Předprojektová fáze – vznik projektu	169
1.11.2.2	Zahájení projektu (start-up)	172
1.11.2.3	Příprava projektu (plánování)	172
1.11.2.4	Realizace projektu	172
1.11.2.5	Ukončení projektu (close-out)	173
1.11.2.6	Poprojektová fáze – po ukončení projektu	173
1.11.2.7	Fázový model projektu	173
1.11.2.8	Kužel nejistoty	176
1.11.3	Postup časového plánování projektu	177
1.11.3.1	Tvorba seznamu činností k provedení	180
1.11.3.2	Odhadování doby trvání	182
1.11.3.3	Sestavení harmonogramu metodou kritické cesty (CPM)	183
1.11.4	Časové plánování v multiprojektovém prostředí	186
1.11.5	Agilní přístup	190
1.12	Zdroje	193
	<i>Jan Doležal, Kateřina Hrazdilová Bočková</i>	
1.12.1	Pracovní zdroje projektu	194
1.12.2	Plánování zdrojů	195
1.12.3	Řešení konfliktů a vyrovnávání zdrojů	198
1.12.4	Další aspekty související se zdroji projektu	199

1.13	Náklady a financování	201
	<i>Jiří Krátký</i>	
1.13.1	Plánování nákladů a stanovení rozpočtu projektu	203
1.13.1.1	Odhadování rozpočtu nákladů v předprojektové fázi	204
1.13.1.2	Sestavení podrobného rozpočtu nákladů ve fázi plánování projektu	204
1.13.1.3	Rezervy	206
1.13.1.4	Výstup odhadu nákladů	206
1.13.2	Čerpání nákladů projektu	206
1.13.3	Analýza nákladů a přínosů (CBA) a společenská návratnost investic (SROI)	207
1.14	Obstarávání a smluvní vztahy	210
	<i>Jan Doležal, Jaromír Pitaš</i>	
1.14.1	Charakteristika nákupu	211
1.14.2	Nákupní know-how	212
1.14.3	Cena nakupovaného produktu jako problém	212
1.14.4	Kategorizace nákupních případů	213
1.14.5	Nástroje řízení nákupu	215
1.14.5.1	Analýza vlastní síly versus nákup (make or buy)	215
1.14.5.2	Paretova analýza (ABC analýza)	216
1.14.5.3	Porovnávací matice komodita–riziko	216
1.14.6	Kategorizace dodavatelů	217
1.14.7	Výběr dodavatelů, uzavírání smluv	218
1.14.8	Obchodní vztahy a smlouvy	219
1.14.9	Rizika ve smluvních vztazích	222
1.15	Změny	225
	<i>Jan Doležal, Jaromír Pitaš, Kateřina Hrazdilová Bočková</i>	
1.15.1	Řízení změn obecně	226
1.15.2	Aspekty řízení změn	229
1.15.3	Podněty vyvolávající změny	230
1.16	Kontrola, řízení a podávání zpráv	233
	<i>Branislav Lacko, Jan Doležal, Ondřej Cingl, Jaromír Pitaš</i>	
1.16.1	Řízení projektu	234
1.16.2	Sledování a vyhodnocování stavu projektu	236
1.16.3	Podávání zpráv o průběhu projektu	237
1.16.4	Porovnání plánu se skutečností	238
1.16.4.1	Metody procentuálního plnění	238
1.16.4.2	Stavové metody sledování projektu	239
1.16.4.3	Metoda řízení dosažené hodnoty projektu (EVM)	239
1.16.4.4	Milníková metoda	246
1.16.4.5	Predikce dalšího vývoje projektu	248
1.16.5	Vyhodnocení odchylek a příprava rozhodnutí	249
1.16.6	Provedení řídicích zásahů	249
1.16.7	Podávání zpráv zainteresovaným stranám projektu	250
1.16.8	Krize projektu	250

1.17	Informace a dokumentace	256
	<i>Branislav Lacko, Jaromír Pitaš</i>	
1.17.1	Informační podpora řízení projektu	257
1.17.1.1	Informace pro řízení projektu	257
1.17.1.2	Informační systém pro řízení projektu	258
1.17.1.3	Produkty pro počítačovou podporu řízení projektu	259
1.17.2	Dokumentace projektu	260
1.17.2.1	Charakteristika dokumentace projektu	260
1.17.2.2	Označování dokumentů	260
1.17.2.3	Druhy dokumentace	261
1.18	Komunikace	264
	<i>Pavel Máchal</i>	
1.18.1	Typy komunikace	265
1.18.2	Umění jednat s lidmi	266
1.18.3	Formy lidské komunikace	267
1.18.4	Základní druhy komunikačních aktivit	269
1.18.5	Verbální a neverbální projevy	269
1.18.6	Komunikační bariéry	271
1.18.7	Zásady správné komunikace	272
1.18.8	Komunikační strategie	273
1.19	Zahájení	277
	<i>Jan Doležal</i>	
1.19.1	Kdy začíná projekt a v jakém prostředí?	278
1.19.2	Zakládací (identifikační) listina projektu	279
1.19.3	Proces zahájení	281
1.19.4	Provedení zahájení	282
1.20	Ukončení	284
	<i>Jan Doležal, Branislav Lacko</i>	
1.20.1	Ukončení – nezbytná součást projektu	285
1.20.2	Ukončení jako proces	285
1.20.3	Ukončení etap a fází	287
1.20.4	Je ukončení koncem?	287
1.20.5	Mimořádné ukončení projektu	287

Část 2 Elementy behaviorálních kompetencí

2.01	Vůdcovství	292
	<i>Martin Hájek, Jan Doležal</i>	
2.01.1	Základní pojmy	293
2.01.2	Působnost vůdcovství	293
2.01.3	Účel vůdcovství	294
2.01.4	Charakter vůdcovství	295
2.01.4.1	Co vůdcovství poskytuje vedeným lidem	295
2.01.4.2	Co vedením lidí získává manažer	296

2.01.5	Hlavní činnosti při vedení	296
2.01.5.1	Práce s emocemi	297
2.01.6	Vedení v průběhu projektu	297
2.01.7	Rozvoj vůdčích schopností a charakteru	298
2.01.8	Situační vedení	298
2.01.8.1	Styly vedení	299
2.01.8.2	Úrovně vyspělosti	299
2.01.9	Různé teorie vedení	300
2.02	Zainteresovanost a motivace	303
	<i>Martin Hájek, Jan Doležal</i>	
2.02.1	Základní pojmy	304
2.02.2	Vybrané teorie motivace	306
2.02.2.1	Hierarchická teorie potřeb Abrahama Maslowa	306
2.02.2.2	Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga	308
2.02.2.3	Teorie očekávání Victora Vrooma	309
2.02.2.4	Teorie rovnováhy Johna Adamse	310
2.02.2.5	Teorie pozitivního posílení Burrhuse Skinnera	310
2.02.2.6	Teorie získaných potřeb Davida McClellanda	311
2.02.2.7	Shrnutí teorií	312
2.02.3	Motivace týmu	312
2.02.4	Vybrané typologie týmových rolí	314
2.02.4.1	Motivační typy podle J. Plamínka	314
2.02.4.2	Týmové role podle M. Belbina	316
2.02.4.3	Týmové role na základě MBTI	317
2.03	Sebekontrola	321
	<i>Martin Hájek</i>	
2.03.1	Příčiny ztráty sebekontroly	322
2.03.2	Důsledky ztráty sebekontroly	322
2.03.3	Jak získávat sebekontrolu	322
2.03.3.1	Preventivní opatření	323
2.03.3.2	Monitorování a nápravná opatření	324
2.04	Asertivita	326
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.04.1	Vymezení asertivity mezi ostatními typy chování	327
2.04.2	Znaky asertivního chování	328
2.04.3	Výhody asertivního chování	329
2.04.4	Asertivní techniky	331
2.04.5	Manipulace	332
2.04.5.1	Identifikace manipulátora	333
2.04.5.2	Obrana před manipulací	333
2.05	Uvolnění	336
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.05.1	Stres	337
2.05.2	Zvládnutí stresu	339

2.05.3	Jak bojovat proti stresu	341
2.05.4	Relaxační techniky	342
2.06	Otevřenost	344
	<i>Martin Hájek</i>	
2.06.1	Otevřenost jako schopnost vytvořit otevřené prostředí	345
2.06.2	Otevřenost jako nadprahová úroveň informovanosti	346
2.06.3	Otevřenost jako nadprahová dostupnost projektového manažera	348
2.07	Kreativita	350
	<i>Martin Hájek</i>	
2.07.1	Kreativní techniky	351
2.07.1.1	Brainstorming	351
2.07.1.2	Brainwriting	352
2.07.1.3	Myšlenkové mapy	352
2.07.1.4	Crawford slip	353
2.07.1.5	Strategie Walta Disneye	353
2.07.1.6	Náhodný vstup	354
2.07.2	Překážky kreativity	354
2.07.3	Vhodnost kreativity	355
2.08	Orientace na výsledky	356
	<i>Martin Hájek, Ondřej Cingl</i>	
2.08.1	Očekávání a výsledky	357
2.08.2	Význam výsledků	358
2.08.3	Soukromé a veřejné výsledky	358
2.08.4	Hierarchie priorit výsledků	359
2.08.5	Měření výsledků	360
2.08.6	Matice důležitý x urgentní	360
2.09	Výkonnost	363
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.09.1	Výkonnost pracovníků	364
2.09.2	Pracovní rytmus	365
2.09.3	Pracovní zátěž	367
2.09.4	Režim práce a odpočinku	368
2.09.4.1	Pasivní formy odpočinku	368
2.09.4.2	Aktivní formy odpočinku	369
2.09.4.3	Životospráva	369
2.09.5	Pracovní spokojenost	369
2.10	Diskuse	373
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.10.1	Zásady vedení diskusí	374
2.10.2	Vedení porad	375
2.10.3	Úloha facilitátora	379

2.11	Vyjednávání	383
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.11.1	Taktiky vyjednávání	384
2.11.2	Poziční vyjednávání	386
2.11.3	Čtyři faktory vyjednávání	388
2.12	Konflikty a krize	390
	<i>Martin Hájek</i>	
2.12.1	Definice konfliktu a varianty jeho řešení	392
2.12.2	Klíčové kompetence manažera pro produktivní řešení konfliktů	393
2.12.2.1	Produktivní řešení konfliktů	394
2.12.3	Krize a projektový tým	395
2.13	Spolehlivost	397
	<i>Pavel Máchal</i>	
2.13.1	Spolehlivost manažera	398
2.13.2	Charakter	399
2.13.3	Kohlbergova stadia morálního vývoje	400
2.13.4	Důvěra	401
2.13.5	Prezentace projektového manažera	402
2.14	Porozumění hodnotám	404
	<i>Martin Hájek</i>	
2.14.1	Základní pojmy	405
2.14.2	Práce s hodnotami	406
2.14.2.1	Objevování hodnot	406
2.14.2.2	Propojení hodnot	407
2.14.3	Práce s týmovými hodnotami	408
2.14.4	Práce s vlastními hodnotami	409
2.14.5	Hodnoty nejsou tím nejdůležitějším	409
2.15	Etika	411
	<i>Stanislava Nechvílová, Pavel Máchal</i>	
2.15.1	Etika a morálka	412
2.15.2	Etika versus ekonomické priority	413
2.15.3	Etické chování	413
2.15.3.1	Firemní kultura	414
2.15.3.2	Etický kodex	415
2.15.4	Etika v projektech	415

Část 3 Elementy kontextových kompetencí

3.01	Orientace na projekt	420
	<i>Jan Doležal</i>	
3.01.1	Projekt je, když... ..	421
3.01.2	Projektové řízení	425

3.02	Orientace na program	429
	<i>Jan Doležal</i>	
3.02.1	Charakteristika programu	430
3.02.2	Řízení programu	432
3.02.3	Program jako součást filozofie organizace	432
3.03	Orientace na portfolio	434
	<i>Jan Doležal</i>	
3.03.1	Kdy a jak vzniká potřeba portfolio?	435
3.03.2	Řízení portfolio	436
3.03.2.1	Metody portfolio analýzy a stanovování priorit projektů	437
3.03.2.2	Průběžná optimalizace	440
3.03.3	Nezbytné předpoklady pro práci s portfolioem	441
3.04	Implementace projektu, programu a portfolio	443
	<i>Jan Doležal</i>	
3.04.1	Důvody pro implementaci projektu, programu a portfolio	444
3.04.2	Způsob implementace	446
3.04.3	IT podpora řízení projektu, programu a portfolio	450
3.04.4	Klíčové faktory úspěchu implementace řízení projektu, programu a portfolio	450
3.05	Trvalá organizace	452
	<i>Jan Doležal</i>	
3.05.1	Trvalá organizace	453
3.05.2	Koncepce řízení trvalé organizace	454
3.05.3	Modely organizačních struktur zahrnujících řízení projektů	455
3.05.4	Projektová kancelář – rozhraní trvalé a dočasné organizace	460
3.06	Byznys	462
	<i>Jan Doležal</i>	
3.06.1	Co je to byznys?	465
3.06.2	Byznys pojetí podnikatelského subjektu	466
3.06.3	Projekty, programy, portfolio a byznys	467
3.07	Systémy, produkty a technologie	469
	<i>Branislav Lacko</i>	
3.07.1	Význam vlivu předmětu na projekt	472
3.07.2	Systémy	472
3.07.3	Produkty	475
3.07.4	Technologie	476
3.08	Personální management	478
	<i>Martin Hájek</i>	
3.08.1	Účel personálního managementu a základní personální činnosti	479
3.08.2	Výběr pracovníků	481
3.08.2.1	Příprava výběru	481
3.08.2.2	Výběr	483

3.08.2.3	Pokud projektový manažer nevybírá	483
3.08.3	Rozvoj pracovníků	483
3.08.4	Hodnocení pracovníků	484
3.08.5	Globální trendy v personálním managementu	485
3.09	Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí	487
	<i>Martin Hájek</i>	
3.09.1	Přinejmenším neškodit	489
3.09.2	Ochrana životního prostředí	490
3.09.3	Zdraví, bezpečnost, ochrana života	492
3.10	Finance	495
	<i>Liběna Tětřevová</i>	
3.10.1	Finanční kontext projektu	497
3.10.2	Alternativní zdroje financování projektu	497
3.10.3	Proces rozhodování o optimálních zdrojích financování projektů	499
3.10.4	Financování projektů Public Private Partnership jako specifické formy projektů	500
3.11	Právo	503
	<i>Jaromír Pitaš, Jan Doležal</i>	
3.11.1	Právní vědomí	505
3.11.2	Vliv manažera projektu na právní vědomí	505
3.11.3	Právo na pracovišti	506
3.11.4	Právní kontext projektu	508
	Jak se připravit k certifikaci IPMA	510
	<i>Jan Doležal</i>	
	Výběr stupně certifikace	510
	Zkouška pro jednotlivé stupně	512
	Uzavřené otázky	512
	Otevřené otázky	514
	Příklad	515
	Komplexní příklad	516
	Zpráva o projektu	516
	Pohovor	516
	Jak se efektivně připravit ke zkoušce	516
	Závěr	518
	<i>Branislav Lacko, Jan Doležal</i>	
	Summary	519
	Seznam literatury	520
	Rejstřík	523