

PŘÍLOHA č. 2 POPIS PROJEKTU ŘÍZENÍ

Úplný popis projektu řízení je uveden v závazné nabídce dodávatele, a to zejména v následujících kapitolách:

10.3.9 Logistické plnění zakázky - Metodika projektového řízení

- 10.3.9.1 Řízení projektů
- 10.3.9.2 Naše základní principy řízení projektů
- 10.3.9.3 Role a odpovědnost projektového manažera
- 10.3.9.4 Lidské faktory v řízení projektů
- 10.3.9.5 Řízení projektu a fáze životního cyklu
- 10.3.9.6 Fáze řízení projektu
- 10.3.9.7 Uspořádání fází v řízení projektů
- 10.3.9.8 Události, které spouští (zahajují) projektové fáze
- 10.3.9.9 Projektové produkty
- 10.3.9.10 Plán řízení projektu
- 10.3.9.11 Výstupy projektového řízení
- 10.3.9.12 Procesní a funkční pohled na řízení projektu
- 10.3.9.13 Projektové funkce

10.3.9 Logistické plnění zakázky - Metodika projektového řízení

10.3.9.1 Řízení projektů

Naší klíčovou přidanou hodnotou je opravdové začlenění a mentorování členů zákaznickova týmu na projektu. Jsme si vědomi, jak je důležité řídit projektový tým přes kritické milníky a připravit vedoucí projektů na případné předání odpovědnosti. Naše metodika projektového řízení poskytuje metody, techniky a nástroje, které poskytují návod a usnadňují plánování projektů a následný přechod na funkce řízení projektu.

10.3.9.2 Naše základní principy řízení projektů

Pět základních principů naší metodiky projektového řízení jsou:

1. Jasně stanovené cíle jsou nezbytné pro úspěšnost projektů.
2. Proškolení a vedení všech členů projektového týmu
3. Přizpůsobování se formálním a neustále se zdokonalujícím postupům (best practice) pomáhá našemu týmu dodávat řešení a projektové výstupy, které splňují požadavky zákazníka
4. Vzájemná dohoda o projektových výstupech, dokumentech a efektivním plánu řízení změn je nezbytná pro splnění požadavků zákazníka
5. Plánování a vytváření postupu pomocí projektového plánu a hierarchické struktury prací. Sestavení a rozvíjení plánů řízení zdrojů. Začlenění následných mechanismů sledování, řízení a reportování je nezbytné pro dosažení projektových cílů.

Následují klíčové oblasti a náměty naší metodiky projektového řízení:

- Náš pohled na projektové řízení
- Role a odpovědnosti v řízení projektů
- Fáze projektového řízení
- Projektové výstupy
- Funkce projektového řízení

Definice projektového řízení

Projektové řízení je disciplinovaný proces, který zahrnuje identifikaci, koordinaci a neustálé soustředění lidí a dalších zdrojů s cílem splnit projektové/smluvní cíle v dohodnutém čase, s limitovanými náklady a zdroji a v určité kvalitě.

Klíčem k úspěšnému řízení projektu je systematická disciplína projektového řízení. Klíčové principy našeho řízení projektů jsou:

- **Dodáme, co slíbíme:** dodáme, k čemu jsme se zavázali ve smlouvě. Tuto zásadu úspěchu dodržujeme během celého životního cyklu projektu.
- **S každým projektem nakládáme jako s 'podnikem':** Projekt je nejmenší obchodní jednotka. Projekty vytvářejí přidanou hodnotu (Economic Value Added) a intelektuální kapitál (IC).
- **Zajištění kontinuity businessu:** Pokračování obchodních vztahů s našimi zákazníky je klíčovým faktorem našeho úspěchu.
- **Otevřená komunikace:** Vítězíme pomocí upřímné a otevřené komunikace.
 - Neustále informovaný tým
 - Sledování spokojenosti zákazníků
 - Identifikace potenciálních problémů a rizik
 - Koordinace aktivit

- Splnění a sledování činností

10.3.9.3 Role a odpovědnost projektového manažera

Projektový manažer je vedoucím projektu, který používá a prosazuje projektové procesy a disciplínu v souladu se zavedenými firemními standardy, uznávanými postupy a smluvními podmínkami. Projektový manažer je nejen odpovědný vůči zákazníkovi, ale také vůči svým nadřízeným a členům projektového týmu.

Projektový manažer musí řídit trojúhelník očekávání



Hlavní povinnosti projektového manažera zahrnují:

- Definovat rozsah projektu
- Vytvořit a řídit projektový tým
- Motivovat projektový tým
- Dosahovat 'série malých úspěchů'
- Předpokládat a řídit změny
- Řídit trojimperativ
- Řídit očekávání stakeholderů
- Řídit dodavatele a kontraktory
- Plnit/řídit akceptaci
- Ověřit a potvrzovat cíle
- Řídit obchodní přínosy projektu

10.3.9.4 Lidské faktory v řízení projektů

Řada studií byla zveřejněna o kritických faktorech úspěšného projektu. Obecně se shodly na tom, že klíčovými faktory jsou schopnost vést, zapojení a komunikace (59%), schopnost řídit lidi (19%), schopnost zdolávat překážky (8%) a schopnost řídit projekt (14%). Celkem se lidské faktory podílejí asi 86 % na řízení projektů.

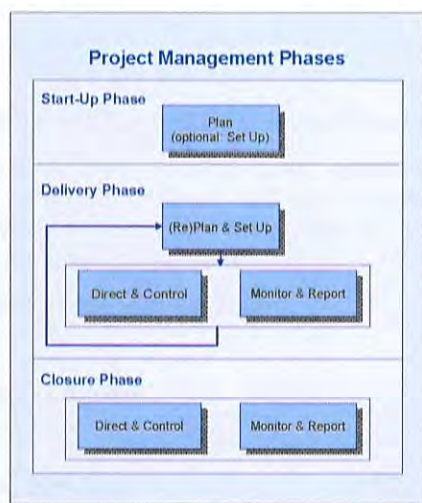


Projektové řízení představuje zejména jednání s lidmi, ale zároveň je stále více o řízení úrovně stresu, který ovlivňuje lidi na projektech. Dobří projektoví manažeři dokážou řídit zdroje (lidi) během stresujících požadavků projektu. Úspěšný projekt musí vzít v úvahu následující kategorie lidských faktorů v řízení projektů:

- Řízení komunikace a očekávání
- Zvládání konfliktů
- Emoční vedení a řízení lidských zdrojů
- Motivace
- Dovednosti
- Budování projektového týmu
- Práce s týmem a delegace
- Řízení času

10.3.9.5 Řízení projektu a fáze životního cyklu

Naše řízení projektu se skládá ze tří fází: Zahájení, Realizace a Uzavření. Na obrázku dole jsou zobrazeny fáze řízení projektu se skupinami procesů:



Tyto fáze nesmí být zaměňovány s fázemi životního cyklu, které jsou součástí metodik realizace. Fáze životního cyklu závisí na typu projektu a vybraném způsobu realizace. Pokud jsou použité specifické metody realizace, odpovídajícími fázemi životního cyklu toho specifického projektu mohou být Vise&Strategie, Architektura, Vývoj, Integrace a Implementace.

Během **fáze zahájení projektu** jsou fáze životního cyklu aplikované pro specifický projekt plánovány a zaznamenány v plánu řízení projektu. Během **realizační fáze**, jsou vybrané fáze životního cyklu realizovány, řízeny a kontrolovány.

10.3.9.6 Fáze řízení projektu

Zahájení projektu (Start-Up)

Fáze zahájení projektu začíná, poté co jsou formulovány požadavky zákazníka, tak že práce může být definována v rozsahu uzavřeného závazku (projekt je odsouhlasen zákazníkem a smlouva je uzavřená). Přibližné vymezení rozsahu projektu může být definováno, pokud je jasně stanoven účel a očekávané výstupy projektu.

Projektový manažer ve fázi zahájení projektu:

- Stanoví rozsah a vytvoří plán řízení projektu

- Plánuje řízení akceptace, komunikace, smluvních závazků, metrik, zlepšení procesů a zakončení projektu
- Identifikuje klíčová rizika a zahájí jejich řízení
- Definuje prostředí projektu a organizaci a začne vytvářet projektový tým

Fáze je ukončena, poté co je plán řízení projektu naplánovaný a formálně schválený zainteresovanými stranami.

Realizace projektu (Delivery)

Fáze zahájení projektu začíná poté, co je plán řízení projektu schválený a je podepsána smlouva se zákazníkem.

V tomto bodě jsou zabezpečeny některé projektové zdroje a potřebný rozpočet. Produkty/služby jsou navrženy, vyvíjeny, integrovány, dodány a implementovány podle schváleného plánu; postup prací je monitorován a reportován; metriky se sbírají a uchovávají; dle potřeby jsou prováděna nápravná opatření, aby projekt pokračoval podle plánu; rozpoznávají a sledují se problémy, rizika a změny; a pokud je to nutné, aktualizují se projektové plány a probíhá akceptace projektových výstupů/dodávek.

Fáze je ukončena, pokud zákazník formálně převezme (případně i se zproštěním činností nebo s podmínkami) všechny výstupy, které jsou definovány požadavky na akceptaci v plánu řízení projektu.

Uzavření projektu (Closure)

Fáze uzavření projektu začíná po formální akceptaci všech výstupů projektu.

Zdroje z projektového týmu jsou uvolněny na novou práci; ostatní projektová aktiva jsou vyúčtována a vrácena původním majitelům, jakékoli smluvní neshody vyřešeny; záznamy jsou archivovány; poznatky a metriky jsou shromážděny a přidány do znalostní databáze; a v případě potřeby jsou vztahy se zákazníkem předány ostatním manažerům.

Fáze je ukončena po splnění všech předepsaných kritérií.

10.3.9.7 Uspořádání fází v řízení projektů

Plánování a nastavení (Plan and Set-Up)

Plán nepředpovídá ani negarantuje budoucí úspěch projektu, pouze zaznamenává to, co bylo odsouhlaseno, aby bylo úspěchu dosaženo. Projekt se řídí podle schváleného plánu. Plán může být změněn, ale zůstává hlavním směrem, kterým se projektový tým řídí.

Plánování je opakující se proces, který definuje základ k úspěchu projektu. Plán je víc než jednoduchý harmonogram prací. Proces plánování a nastavení zahrnuje činnosti definice, plánování a organizování jak projektu samotného, tak i změn, které se během jeho realizace vyskytnou.

Proces plánování a nastavení zahrnuje následující činnosti, které vykonává Projektový manažer:

- Definuje rozsah
- Stanoví, jaký bude přístup k technickému řešení, řízení a sdílení znalostí v rámci projektu
- Identifikuje rizika a plánuje jejich řízení
- Plánuje organizační a fyzické prostředí, poté – pokud je to vhodné – sestavuje tým
- Plánuje školení pro projektový tým
- Plánuje řízení kvality a akceptace (schvalování)
- Sestavuje plán řízení projektu

Pokud je to nezbytné, projektový manažer vykonává tyto činnosti opakovaně v průběhu realizace a uzavření projektu, aby byl plán aktualizován vzhledem ke schváleným změnám a pro zajištění jeho úspěšného ukončení.

Řízení a kontrola (Direct and Control)

Projekt bez manažera je jako loď bez kapitána. Dokonce i projekty s dobře nastavenými plány mohou ztratit směr. V průběhu realizace projektu vznikají konflikty, původní předpoklady se ukážou být chybnými anebo se vyskytnou změny. Schopný projektový manažer vždy najde způsob jak zvládnout tyto problémy.

Ačkoli je projektový manažer odpovědný za úspěch projektu, není nezbytně nutné, aby pracoval přímo na projektu. Pod vedením našeho managementu projektový manažer řídí úsilí členů týmu, kteří pracují podle schváleného projektového plánu.

Pokud se projekt odchýlí od plánu, projektový manažer se rozhodne, jaké akce se mají uskutečnit a řeší odchylky od plánu tak aby byl projekt stále zaměřený na plnění svých cílů.

Proces řízení a kontroly zahrnuje řízení vývoje a implementace řešení. Například, pokud je produktem projektu nový systém, projektový manažer řídí vývoj jednotlivých částí řešení (technické, obchodní procesy, data, organizační změny a aplikační software).

Činnosti, které projektový manažer provádí společně s ostatními členy projektu jako je řídicí výbor a kontrola (zejména finanční, smluvní, nákupní kontrola) zahrnují:

- Schvaluje a řídí práce
- Řídí změny a upravuje směrné plány
- Vyhodnocuje, zda jsou stávající opatření pro zmírnění rizik odpovídající nebo potřebují upravit
- Řídí zdroje a vytváří projektový tým
- Stará se o fyzické prostředí projektu
- Řídí nákupy a dodavatele
- Řídí projektové finance včetně vystavování objednávek
- Ověřuje plnění úkolů
- Identifikuje a řeší problémy
- Identifikuje a řídí rizika
- Zavádí nápravná opatření

Dohled a reportování (Monitor and Report)

Podávání zpráv podporuje důvěru, rozhání zvěsti a desinformace a vytváří kladný dojem o firmě a projektu. Je to způsob jak udržovat informovanost mezi stakeholdery a koordinovat úsilí uvnitř a mezi týmy. Napomáhá udržovat spokojenost zákazníka, nastavit a upravovat očekávání a zajistit potřebnou spoluúčast a podporu.

Dohled a reportování zahrnují následující činnosti:

- Sběr informací potřebných pro měření a sledování vývoje projektu ve vztahu ke stanoveným základním parametrům
- Analýza dat a zjišťování odchylek od plánu
- Hodnocení závažnosti a dopadu odchylek
- Podávání pravidelných zpráv o stavu projektu
- Komunikace se stakeholdery

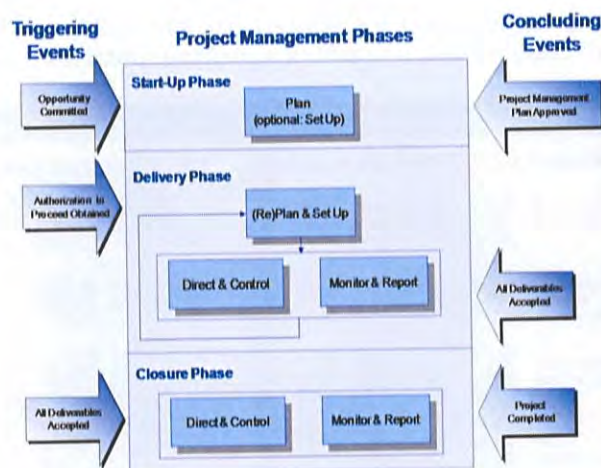
V rámci dohledu a vykazování projektový manažer získává informace o tom, co se na projektu děje a srovnává je s plány. Projektový manažer může také použít objektivní metody sledování stavu rozpracovanosti projektu pomocí techniky vytvořené hodnoty, kontrolou nákladů pomocí množství odvedené práce, použitých zdrojů a další techniky. Získané informace pak porovnává s naplánovaným harmonogramem, rozpočtem, cíly, omezeními a předpoklady.

Projektový manažer může získávat data o stavu projektu také méně obvyklými způsoby. PM dochází na místo plnění projektu, mluví se členy týmu a zákazníky, účastní se schůzek s projektovým týmem a diskutuje o problémech, kontroluje výstupy projektu a koordinuje činnosti. Jakmile PM získá informace o současném stavu výkonnosti projektu, může analyzovat odchylky od plánu a zhodnotit jejich závažnost, možné příčiny a dopad.

Projektový manažer společně s týmem vytváří, prezentuje a diskutuje informace o stavu projektu a opravdových či potenciálních problémech, které mohou bránit postupu prací na projektu. Je to proaktivní přístup založený na pravidelných schůzkách a zprávách o stavu projektu, například týdenní schůzka o stavu projektu s projektovým týmem, schůzky s řídicím výborem či pravidelné schůzky s vedením firmy.

10.3.9.8 Události, které spouští (zahajují) projektové fáze

Každá fáze projektu je spouštěna událostí (viz obrázek).



Tabulka níže popisuje hlavní události, které spouštějí každou fázi a procesy s výstupy, které se v dané fázi realizují.

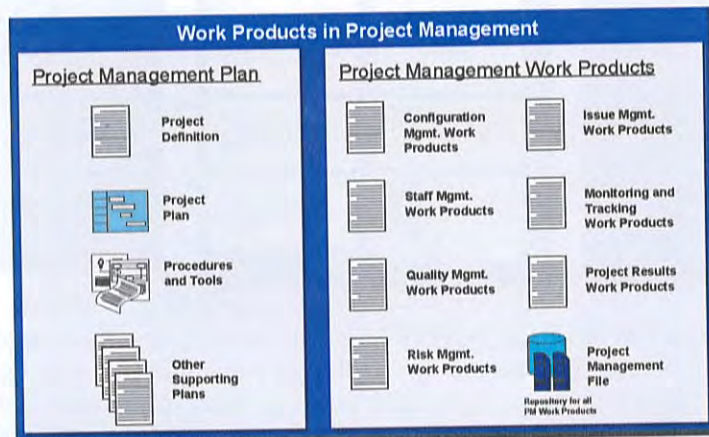
Project Management Triggering Events and Results	
Spouštějící událost	Následná událost
Zahájení projektu Smluvní závazek	Plánování (a nastavení) (Plan and Set-Up) <ul style="list-style-type: none"> Rozsah projektu, přístup, rozpočet a harmonogram jsou definovány a schváleny Rizika jsou rozpoznána a je sestavený plán zmírnění rizik Kritéria akceptace a dokončení jsou definována a schválena Plán řízení projektu je dokončen a schválen
Realizace projektu Plán řízení projektu je schválený Povolení k realizaci projektu	Plánování a nastavení [(Re) Plan and Setup] <ul style="list-style-type: none"> Plán je zrevidován, pokud je to požadováno a všechny změny (v rozsahu, přístupu, rozpočtu, harmonogramu, atd.) jsou definovány a schváleny Řízení a kontrola (Direct and Control) <ul style="list-style-type: none"> Plán je realizovaný. Rizika, problémy a požadavky na změny jsou splněny, uzavřeny nebo vyřešeny Všechny projektové výstupy jsou akceptovány zákazníkem Dohled a reportování (Monitor and Report) <ul style="list-style-type: none"> Výkon projektu je sledován, měřen a reportován. Všechny zprávy o stavu projektu jsou dokončeny
Uzavření projektu Všechny projektové výstupy jsou akceptovány	Řízení a kontrola (Direct and Control) <ul style="list-style-type: none"> Kontinuita obchodního vztahu je zaručená Projektový majetek se vrátí Dohled a reportování (Monitor and Report) <ul style="list-style-type: none"> Všechny otevřené dodavatelské vztahy jsou ukončeny Finanční transakce jsou ukončeny Historie a poznatky z projektu jsou aktualizovány a archivovány ve vědomostní databázi Je implementován pokračující program vylepšení

10.3.9.9 Projektové produkty

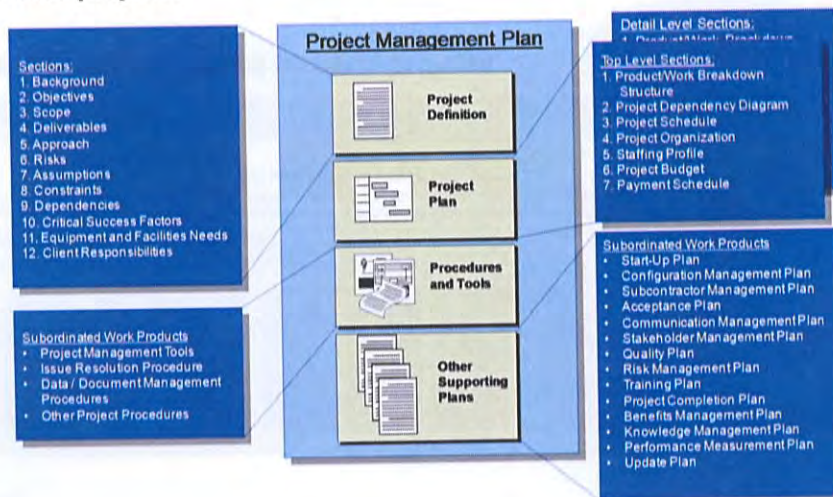
Projektový manažer v průběhu projektu vytváří a používá projektové produkty, které dokumentují současnou, schválenou dohodu se sponzorem projektu a zakládají řízení vztahu mezi naší firmou a zákazníkem. Produkty projektu pomáhají projektovému manažerovi plánovat úspěšné ukončení projektu, řídit projekt, komunikovat s týmem, analyzovat a reportovat celkový stav projektu.

Ačkoli PM může používat a obstarávat si informace z jiných výstupů projektů, jako jsou např. zprávy o stavu projektu vytvářené členy týmu, tato část pojednává o projektových výstupech, které vytváří a aktualizuje projektový manažer. Další plány, jako například plán řízení projektování systému nebo plán výstupů, mohou být potřebné pro řízení a úspěšnou realizaci projektu, ale záleží na typu projektu.

Obrázek „Výstupy v řízení projektu“ ukazuje uspořádání projektových produktů. Jsou rozděleny do dvou hlavních kategorií: 1) Plán řízení projektu a 2) Výstupy projektového řízení.



10.3.9.10 Plán řízení projektu



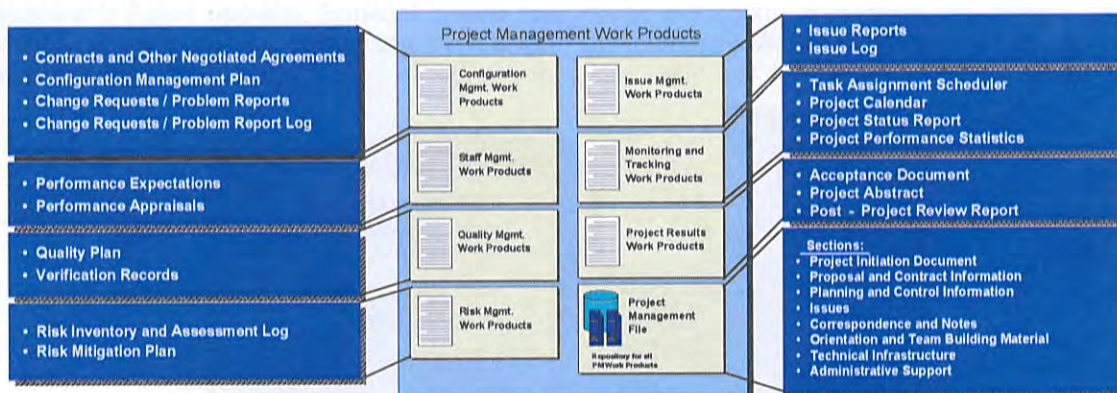
Plán řízení projektu a jeho výstupy jsou vytvářeny během fáze zahájení projektu. Jsou uspořádány společně, protože tvoří základ (baseline) projektu. Viz obrázek „Plán řízení projektu“.

Plán řízení projektu

- je součástí smluvního závazku a musí zahrnovat současné dohody a schválené změny
- popisuje produkty, služby, činnosti a akceptační kritéria v souladu se smluvními termíny a podmínkami
- popisuje podřízené plány, např. plán řízení rizik, plán řízení kvality, pokud jsou vyžadovány smluvními podmínkami

- může kromě částí uvedených níže v obrázku obsahovat další podpůrné plány, např. plány testování, pokud je jejich existence podmíněna smluvními podmínkami.
- může existovat na více než jedné úrovni. Detailní plány musí navazovat na původní plány vyšší úrovně.
- podléhá řízení změn a může být upraven pouze dle schváleného plánu řízení změn.

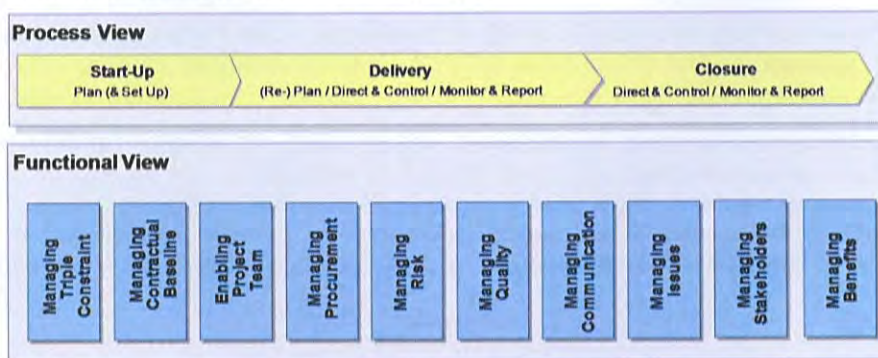
10.3.9.11 Výstupy projektového řízení



Výstupy řízení projektu jsou vytvářeny a udržovány během všech tří fází projektu. Tyto projektové dokumenty jsou více dynamické a jsou aktualizovány častěji než plán řízení projektu. Obsahují výstupy, které odrážejí pracovní činnosti na denní bázi, např. projektový kalendář (Project Calendar) nebo záznam problémů (Issue Report).

Výstupy projektu tvoří osm kategorií popsaných výše. Informace, které tyto výstupy projektu poskytují, jsou obvykle konzistentní pro všechny projekty, ačkoli se jejich formát může lišit v závislosti na velikosti, složitosti projektu nebo specifických požadavcích či nástrojích používaných u zákazníka.

10.3.9.12 Procesní a funkční pohled na řízení projektu



Procesní pohled

Účinný pohled napříč funkcemi, který rozděluje řízení projektů do fází zahrnující činnosti, které projektový manažer vykonává v souvislosti s typickými projektovými událostmi.

Procesní pohled poskytuje dynamický pohled, který zahrnuje časové hledisko a říká projektovému manažerovi co, kdy a jak je třeba udělat pro každou funkci.

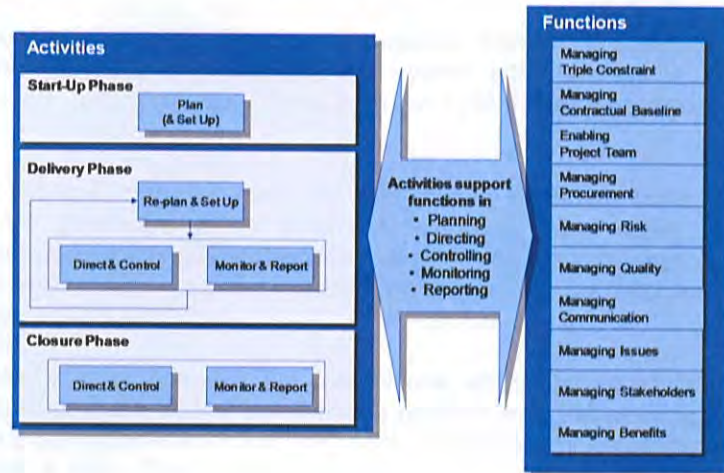
Funkční pohled

Funkční pohled představuje projektové řízení jako vyváženou sadu disciplín. Poskytuje statický pohled na funkce, související s jednotlivými fázemi řízení projektu. V jednotlivých fázích projektu jsou prováděny činnosti plánování, řízení, kontroly, sledování a reportování, které se vztahují k těmto funkcím. Jinak řečeno, každá funkce zahrnuje určité činnosti plánování, řízení, kontroly, sledování a reportování.

Porozumět funkčnímu pohledu je kritické pro úspěch projektového řízení, ale pohlížet na řízení projektů pouze jako na sadu funkcí není dostačující: funkční pohled poskytuje statický pohled na aspekty nebo témata řízená procesy, ale nezahrnuje časové hledisko. Říká projektovému manažerovi co se má pro určitou funkci během jednotlivých fází udělat, ale ne kdy nebo jak často.

Přesto, projektový manažer potřebuje vědět, kdy na projektu zapojit jaké činnosti, jak se mají vzájemně ovlivňovat a jak často se mají provádět. Na rozdíl od statického funkčního pohledu, procesní model pracuje s dynamikou projektu v reálném světě.

Jak už bylo vysvětleno, oba pohledy, funkční i procesní, poskytují informace, co má být z pohledu projektového řízení uděláno. Funkční pohled říká, co se má udělat jako celek bez ohledu na čas, procesní pohled popisuje, kdy to má být uděláno (spuštěním události) a jak to má být provedeno v průběhu určité doby.



Činnosti související s fázemi projektu mohou být navázány na odpovídající funkce projektového řízení, jak je znázorněno níže:

10.3.9.13 Projektové funkce

V této části jsou představeny funkce projektového řízení. Cílem této kapitoly je přestavit souhrn aspektů řízených v průběhu projektových fází. Stručný popis každé funkce doplňuje vysvětlení, proč je důležité se na ni zaměřit.

Řízení trojimperativu: výzvou pro projektového manažera je co nejdříve uspokojit očekávání tří projektových stran: zákazníka, managementu a členů týmu. Projektový manažer čelí dalším výzvám nezbytným pro úspěch projektu: dodat schválený produkt nebo služby včas a s omezeným rozpočtem. Tato funkce je popisována nejdříve, protože tvoří základ úspěšnosti projektu. Ostatní funkce ji podporují. Požadavky na kvalitu dodávky, čas a náklady formují výkonnost a kvalitu projektu, harmonogram a rozpočet.



Manage the Triple Constraint

Řízení smluvních závazků (Contractual Baseline): Smluvní závazky tvoří soubor dokumentů o projektu a jeho očekávaných výsledcích, které tvoří současnou schválenou právní dohodu mezi naší firmou a zákazníkem. Cílem řízení smluvních závazků je stanovit smluvní základ projektu a definovat proces změn.

Řízení projektového týmu: Cílem sestavení projektového týmu je efektivní a rychlé zahájení projektu a řízení projektového týmu a činností řízeným a účinným způsobem. Řízení projektového týmu

kombinuje činnosti organizace členů projektového týmu a pracovního prostředí a řízení týmu. Efektivní řízení týmu je stejnou měrou záležitostí umění jako vědy. Většina umění v řízení týmu se soustředí na schopnost vést. PM musí také vést tým, tj. umět členy týmu nadchnout a motivovat k dosažení projektových cílů.

Řízení nákupu: Při vykonávání těchto činností musí projektový manažer pracovat se směrnicemi a postupy, které stanovila obchodní jednotka a které jsou v souladu s firemními směrnicemi, současnými nákupními aktivitami a užívanými smluvními pravidly. Efektivní řízení v této oblasti může zvýšit naše schopnosti poskytovat zákazníkům řešení a zároveň předcházet nebo omezovat možné problémy. Pověst našeho řízení se zvyšuje výběrem vhodných dodavatelů a hladkým průběhem spolupráce s nimi.

Řízení rizik: Řízení rizik zahrnuje identifikaci, odhad, návrh protipatření a přehodnocení událostí, které mohou mít nepříznivý dopad na projekt. Projektový manažer pro-aktivně předvídá a připravuje budoucí plány s ohledem na rizika a následně vybere alternativní plán činností, který přispěje k úspěšnému dosažení cílů projektu. Výsledkem je vyšší pravděpodobnost celkového úspěchu projektu.

Řízení kvality: Projektový manažer musí se zákazníkem definovat požadované kvalitativní cíle, stanovit měřítka pro sledování jejich dosažení, sledovat míry, sdílet výsledky s příslušnými stakeholdery, a musí upravit činnosti/procesy pro udržení požadované úrovně kvality. Pochybení při řízení kvality může mít závažné negativní důsledky pro všechny stakeholdery na projektu. Naopak, efektivní řízení kvality vede k úspěchu.

Řízení komunikace: PM musí řídit efektivní komunikace, aby získal spoluúčast a podporu potřebnou pro úspěch projektu. Bez dobře řízené komunikace projekty trpí. PM potřebuje zavést, podporovat a provádět otevřenou a upřímnou komunikaci se všemi zúčastněnými ohledně projektových cílů, stavu, problémů, příležitostí a rizik. Pokud PM řídí komunikaci efektivně, projekt tím v mnoha směrech získává. Pokud mají lidé informace kdy a jak spolupracovat na průběhu projektu, problémy jsou včas a účinně odhaleny a projektový tým získá řadu možností jako zlepšit výkonnost projektu nebo vyřešit problémy.

Řízení problémů (issues): Nástroj PM pro řešení situací, které způsobují těžkosti, zmatky anebo nejistotu na projektu. Problémy na projektu se mohou různit v náročnosti od velkých organizačních konfliktů až po otázky, které vyžadují jen prozkoumání, než se vyřeší. Efektivní řízení problémů je klíčové pro úspěšnost projektu, protože je přirozené mít na projektu události nebo problémy, které mohou projekt negativně ovlivnit. Pokud však nejsou řešeny včas a efektivně, nahromadí se a mohou zničit podporu projektu od stakeholderů a morálku týmu. Bez existence odpovídajícího procesu, události nebo problémy zůstávají, ale stakeholderi a tým nemají jednoduchý a rutinní způsob, jak o nich diskutovat a řešit je.

Řízení stakeholderů: Zavedením řízení stakeholderů může organizace zlepšovat úroveň podpory od lidí, jejichž úsilí je potřebné pro úspěch projektu. Řízení stakeholderů zahrnuje identifikaci, dopad a plánování aktivit pro lidi a organizaci, které projekt nebo program nějakým způsobem ovlivňuje. Projektový manažer identifikuje na které lidi či organizaci bude mít projekt dopad. To zahrnuje osoby, které vnímají výhody nebo rizika, stejně tak ostatní zasažené přímo či nepřímo. Po identifikaci každé skupiny by mělo být prozkoumán očekávaný vliv (jakým způsobem je projekt zasáhne) a jejich očekávaná reakce.

Řízení přínosů: se zaměřuje na udržování souladu (závislosti) mezi vynaloženým úsilím na projektu a očekávanými přínosy. Zajišťuje, aby činnosti, rozhodnutí a nastavení priorit během plánování a realizace byly řízeny přímo přínosy projektu. Projektový manažer používá řízení přínosů zpočátku pro identifikaci a kvantifikaci přínosů spojených s dosažením projektových cílů. Projektový plán by měl odrážet cíle k dosažení těchto přínosů. Řízení přínosů zvyšuje shodu mezi businesssem a IT tím, že pomáhá zajistit, aby se IT projekty v průběhu plánování a realizace soustředily na obchodní přínosy projektu.

Činnosti procesů jsou propojeny s funkcemi projektového řízení. Následující tabulka udává, které činnosti dané funkce jsou prováděny v které fázi.

	Start-Up	Delivery	Closure
Triple Constraint (Scope, Cost, Schedule)	Establish processes, build dashboard and create plan	Execute and monitor	Measure and follow-up
Change Management	Establish process and create plan	Execute and monitor process	Follow-up for completeness
Contractual Baseline	Establish baseline, procedures, acceptance criteria and create plan	Measure and monitor	Measure and follow-up
Project Team	Build team, environment and plan	Motivate, communicate and monitor	Measure and follow-up
Procurement	Set-up performance criteria	Measure and monitor	Measure results and evaluate
Risk	Assess risks and plan mitigation	Measure, monitor and mitigate	Follow-up for completeness
Quality	Set criteria, goals, measures and institute	Execute and realize	Measure results
Communication	Perform analysis and create plan	Execute, communicate and monitor effectiveness	Measure and follow-up
Issues	Establish process and create plan	Execute and monitor process	Follow-up for completeness
Stakeholders	Perform analysis and create plan	Monitor and communicate	Communicate completion and follow-up
Business Benefits	Set goals and create plan	Measure and realize	Measure results and evaluate
Performance Management	Set Objectives and create procedure and schedule	Monitor, consolidate and report	Measure results and evaluate
Knowledge	Set objectives and create plan	Execute and deploy	Measure value and effectiveness

Obrázek Propojení procesů projektu, zobrazuje propojení na vysoké úrovni mezi procesy. Klíčovým aspektem těchto propojení je centralizovaný proces pro vykazování stavu projektu, který určuje směr všech informací o stavu projektu a umožňuje sledování projektu, měření výkonnosti (score-carding) a reportování na úrovni projektu. Zahájení projektu, Realizace, Výkonnost projektu a reportování představují kritickou cestu sady procesů.

