Чуракова Настя, 4.206М-3

PMBOK

При открытии PMBOK мы видим много текста и картинок, которые описывают две принципиальные вещи: фундаментальные принципы и процессы.

* Фундаментальные принципы, состоят из трех характерных частей: командности и проактивности, принцип удава и принцип яйца.
* Процессы (47 штук ) – это второй элемент PMBOK состоит в основном из описания процессов и их взаимосвязей. Процессы, сгруппированы в группы процессов области знаний.

Группа процессов инициации – это то, с чего начинается любой проект или любая фаза проекта. Это такой этап, на котором происходит принятие решения стоит ли вообще браться за проект. Группа инициации, состоит из 2-х процессов.

Следом за инициацией идет группа планирования. С точки зрения стандарта PMBOK, прежде чем работать, мы должны наметить план. После того как работа началась, этот план будет меняться и корректироваться по необходимости.

После создания планов, их нужно контролировать, отслеживать и для этого существует группа процессов мониторинга и управления или контроля и мониторинга. Когда на проекте уже созрели планы, этапы планирования проведены и команда пошла работать, менеджер и команда отслеживает, как идёт процесс, укладывается ли в первоначальный план или его нужно изменить.

Группа процессов исполнения. Менеджер, должен общаться с заказчиком, предпринять какие-то действия для сплочения команды, отслеживать конфликты в команде.

Планирование, мониторинг и контроль исполнения - это вот что-то, что нужно делать на протяжении всего процесса

И когда все это завершается, тут на сцену выходят процессы закрытия. Это включает в себя два этапа: один касается закрытия самого проекта или его фазы, а второй - если были какие-то закупки, то и их закрытие тоже. Это подведение неких итогов.

И вот дальше мы переходим к областям знаний, и первая из них - управление интеграции проекта. Она имеет очень высокое значение для менеджера.

Все что делает менеджер проекта это - интегрирует. Он интегрирует разных людей, умеющих делать совершенно разные вещи. Единственная фигура, которая знает все и отвечает за все сразу, это менеджер. Именно поэтому менеджер сводит усилия команды воедино и направляет их к достижению целей проекта.

Область знаний управления интеграцией, это совокупность усилий менеджера по объединению всевозможных действий по управлению проекта, по управлению временем, содержанием и командой.

Управление интеграции состоит из шести процессов. Буквы обозначают группу процессов: «И» - инициация, «П» - планирования, «В» выполнения, «МУ»- мониторинг и управления и «З» закрытия.

Показатели:

payback period - период окупаемости

return of investment - Возврат инвестиций

internal rate of return - внутреннее ставка возврата

discounted cash flow

net present value.

Эти показатели становятся крайне важными в момент запуска проекта, когда мы принимаем решение, стоит ли нам ввязываться в эту авантюру и будет ли проект прибыльным, или же имеет смысл рассмотреть какие-то другие альтернативы.

Артефакты: устав проекта и план управления проектом.

1. Процесс разработки устава проекта: Как только мы делаем этот документ, устав проекта, то вот в этот момент по стандартам PMBOK, можно считать, что сам проект начинает принимать форму. В уставе фиксируются цели проекта, его рамки и ограничения.
2. Разработка плана управления проектом: С точки зрения PMBOK план это не обязательно бумажный или электронный документ, это некая договоренность, которая как-то зафиксирована. Разработка плана управления проектом это интеграция договоренности. Все аспекты проекта, все планы проекта, балансируются друг с другом при помощи каких-то конкретных усилий. Вам нужно будет решить, какие процессы в проекте из предложенных в PMBOK будете использовать, а какие нет, исходя из того, что актуально для вашего проекта.
3. Процесс мониторинги контроль работ проекта: Проверка хода проекта относительно всех планов. Эти процессы мониторинга и управления включают в себя измерения и проверки расписания, бюджета и прочего. Это очень близко связано с процессом планирования. Тут все сводится к проверке, что все идет по плану.
4. Процесс интегрируемый контроль измерений: Это как раз решение о том, что делать, когда у нас есть результаты этих измерений.
5. Процесс руководства и управления работами проекта: Интегрирует всю менеджерскую работу, относится к группе исполнения. Это как раз та часть, где все эти разные аспекты сводятся воедино.
6. Процесс закрытия фазы или проекта, относится к группе закрытия: В конце на выходе вы получаете собственно результат, то, что в ходе проекта создавали.

Область знаний управление содержанием проекта. Концепция основана на идентификации необходимых работ для проекта и обеспечении их выполнения. Подразделение состоит из шести процессов: четыре относятся к планированию, а два - к мониторингу и управлению. В рамках этой области активно используются такие артефакты, как утверждение области проекта (Project scope statement), иерархическая структура работ (WBS) и словарь WBS.

Термин ScopeBuyzline (базовый план содержания проекта) означает уточнения границ и ограничений по срокам, содержанию и стоимости менеджера и спонсора.

1. Процесс план управления содержанием. Включает определение содержания плана на ранней стадии проекта, определение формы и необходимых работ.

2. Процесс сбор требований. Заключается в получении и зафиксировании требований заинтересованных лиц проекта, включая создание матрицы требований. Матрица требования – это корзина, различных собираемых требований.

3. Определение содержания. Сортировка всех собранных требований, убирая ненужные. На выходе получаем Project scope statement «Концепция проекта».

4. Создание иерархической структуры работы. Предполагает разработку более детального плана, разбиение концепции проекта на логические блоки. Имеет иерархическую структуру работы.

Для всех планов PMBOK можно откатиться на шаг или несколько шагов назад и переделать, но не стоит пересматривать – это устав проекта.

5. Контроль содержания. Состоит в отслеживании выполнения элементов проекта, описанных в утверждении области проекта.

6. Подтверждение содержания. Объединяет общение с заинтересованными сторонами для подтверждения поставки.

Область управления временем предполагает оценку времени реализации проекта и принятие активных мер по его управлению. Здесь важны показатели, такие как three point estimate (оценка по трем точкам) , артефакты Project schedule(расписание проекта), а также следующие процессы:

1. Планирование управления расписанием - планирование стратегии управления расписанием и сопоставление расписания с содержанием проекта.
2. Определение операций - разбиение пакетов работ на операции для последующей детализации.
3. Определение последовательности операций - упорядочивание операций и создание сетевой диаграммы.
4. Оценка ресурсов операций - выделение ресурсов для выполнения операций.
5. Оценка длительности операций - используемая набором инструментов для определения времени выполнения операций.
6. Разработка расписания - привязка оценок календарю и оптимизация расписания.
7. Контроль расписания - прогнозирование, отслеживание и управление соответствием расписания.

Область знаний – управление стоимостью проекта .Менеджмент проектной стоимости связан с оценкой и управлением финансами проекта и включает такие показатели, как анализ израсходованных средств (EVA (earned value analysis), прогнозирование и индекс завершения производства (TCPI (to complete performance index)).

Артефакты - cost baseline (базовый план стоимости)

1. Процесс планирование управления стоимость. - разработка стратегии управления стоимостью и выявление необходимых инструментов для контроля.

2. Оценка стоимости - определение необходимых затрат для работы. В PMBOK существуют методики для этого, например, анализ цены качества и анализ цен поставщиков. Себестоимость работ.

3. Определение бюджета - распределение затрат по временным рамкам, включая управленческие резервы, предусмотренные спонсором проекта. Привязка трат к календарю. cost baseline (базовый план стоимости) = себестоимость работ+резервы.Управленческие резервы – это резервы, которые спонсор проекта отложил на всякий случай.

4. Процесс контроля стоимости - процесс контроля затрат по проекту.

Область знаний – управление качеством проекта. Область управления качеством направлена на обеспечение соответствия проекта установленным требованиям и включает в себя такие показатели, как цена качества (COQ (cost of quality)), и такие артефакты как метрики качества и план улучшения процессов.

1. Планирование управления качеством - стратегическое планирование обеспечения выполнения работ в соответствии с требованиями проекта.

2. Контроль качества - контроль и проверка работ на соответствие установленным требованиям, включая коррекцию эффективности.

3. Процесс обеспечения качества. Исследования стандартов, выполняются или нет, если нет то почему, делая из этого выводы.

Область знаний - управления человеческими ресурсами проекта.

Посвящена привлечению, управлению и развитию персонала, образованию единой команды, распределению обязанностей и поддержанию мотивации для достижения результата. В этой области процессы выполнения играют важнейшую роль. Показателей нет. Артефакты - план и календарь управления ресурсами.

1. Процесс планирование управления человеческими ресурсами : Здесь принимаются решения о необходимых специалистах, определении их ролей и времени участия, с использованием всевозможных матриц, иерархических структур и календарей ресурсов.

2. Процесс набор команды проекта : Осуществляется подбор и резервация необходимых специалистов в соответствии с планом.

3. Процесс развитие команды проекта: Тренинги, тимбилдинги, всевозможные мотивационные вещи. Тимбилдинг в рамках PMBOK – это совместное планирование, во влечение людей, в построение планов и в оценке задачи.

4. Процесс управление командой проекта: Предполагает общение, мотивацию, контроль и влияние на членов команды, а также урегулирование конфликтов. Конфликт, с точки зрения PMBOK, это нормально, нужно его прорабатывать.

Область знаний управление коммуникациями проекта.

Суть, убедиться в том, что все заинтересованные лица вовремя получают всю необходимую информацию. К заинтересованным улицам относятся заказчики, руководство, ваша команда, ее члены.

Показатель - число каналов коммуникаций. Артефакты - план управления коммуникациями.

1. Планирование управления коммуникациями: Включает всех аспектов будущих коммуникаций, включая выбор средств связи, время и контент.

2. Управление коммуникациями: Очень важно, чтобы информация была доступна и понятна всем участникам проекта.

3. Контроль коммуникаций: Предполагает прислушивание к обратной связи, чтобы убедиться, что информация воспринимается соответствующим образом всеми участниками проекта.

Область знаний —управление рисками.

Область управления рисками сводится к управлению вероятностными событиями: подготовка, создание резервов и принятие проактивных мер по компенсации негативных воздействий.С точки зрения PMBOK, риск — это неопределенная события,то есть события, которая может произойти, может и не произойти.

Показатель – EMV. Артефакт - регистр рисков.

1. Планирование управления рисками: В этот момент мы продумываем все аспекты управления рисками.

2. Идентификация рисков: Выявление рисков на проекте и их сбор в матрицу рисков.В рамках этого процесса матрица начинает пополняться перечнем рисков, которые мы сформулировали.

3. Качественный анализ рисков: Коллективно, менеджер, команда и кто-нибудь ещё проводят качественную оценку. Для каждого риска мы описываем вероятность влияния в качественных терминах.

4. Количественный анализ рисков:Мы продолжаем коллективно оценить риски. Обращаем внимание на самые значимые риски, проводим количественную оценку, EMV.

5. Планирование реагирования на риски: Решаем, что сделаем для того, чтобы предотвратить или, наоборот, усилить риск, чтобы он вообще не наступал или наступив, имел наименьшие последствия.

Область знаний - управления закупками проекта. Суть ее принять решение, будем ли мы что-то закупать на проекте, и если да, то эти закупки осуществить.

Показателей нет. Артефакты: - контракты - «технические задания» закупок (procurement SOW) - файлы закупок - акты (deliverable acceptance).

1. Планирование управления закупками: Принятие решений о том, что, когда и как будут проводиться закупки, включая выбор поставщиков и проведение торгов.

2. Проведение закупок: Охватывает процедуры отбора поставщиков и заключение / ратификация контрактов.

3. Контроль закупок. Суть - контролировать, как поставщик выполняет свои обязательства, коммуникация до закрытия контракта.

4. Процесс закрытия закупок, завершает наше взаимодействие с поставщиками, закупка может быть закрыта. По завершении закупки, менеджер заканчивает формировать так называемые файл закупки (контракты, акты).

Область знаний -Управление заинтересованными сторонами проекта фокусируется на том, чтобы аккуратно выявить участников проекта и предоставить им правильное вовлечение. Эта область не обладает явно выраженными показателями, и одним из артефактов здесь является реестр заинтересованных сторон.

1. Процесс определения заинтересованных сторон: Этот этап начинается еще до запуска проекта, где мы начинаем осознавать людей, которые влияют на проект и каким образом, а также какая роль каждого из них. Здесь активно используется реестр заинтересованных сторон.

2. Планирование управления заинтересованными лицами: На этом этапе мы учитываем все аспекты работы с заинтересованными сторонами, включая их влияние, отслеживание и взаимодействие.

3. Процесс управления вовлечением заинтересованных сторон: Этот этап относится к группе выполнения. Здесь обсуждаются вопросы проекта с каждым участником процесса и проверяется, как информация о процессах доходит до каждого из них.

4. Контроль вовлечения заинтересованных сторон: В рамках этого процесса мониторится выполнение плана взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Какова возможная последовательность действий менеджера на реальном проекте. Посмотрим на процессы PMBOK с этой точки зрения.

• Инициация проекта.

Мы с одной стороны решаем запускать проект или нет.

Параллельно мы определяем ключевые заинтересованных лиц проекта, сделать планирование управления рисками.

• Планирование.

• Планирование содержания.

Первый шаг – это план управления содержанием. Сбор требований, определение содержания.

Сортируем собранные грибы, собранные требования, формируем концепцию проекта, создание иерархической структуры,

• Планирование закупок.

• Планированию других аспектов - стоимость и время.

Планирование операций, определение последовательности операции, оценка ресурсов, определение стоимости.

• Разработка расписания и бюджет.

• Все остальные планы.

Спланировать: управление качеством, управление заинтересованными лицами, закупки, управление коммуникациями, управление рисками.

Планы создаются сквозь несколько итераций, а не за один проход, что является нормой, и PMBOK явно это поддерживает.