Занятие посвящено изучению PMBOK 5-й редакции и рассчитано на специалистов, которые уже имеют опыт в управлении проектами или хотят углубить свои знания в этой области. Оно относится к категории Blue Label, что подразумевает более сложный и детальный разбор материала. Длительность занятия составляет 2 часа, разделенные на две части. Основная цель — помочь участникам не просто запомнить процессы, описанные в PMBOK, но и понять их взаимосвязи, а также научиться применять эти знания на практике. Для этого в ходе занятия разбираются все 47 процессов, их группы и области знаний, а также формируется алгоритм действий менеджера проекта, основанный на стандарте PMBOK.

PMBOK состоит из фундаментальных принципов и процессов. Фундаментальные принципы включают в себя командность, проактивность и тройственное ограничение, которое охватывает сроки, стоимость и объем работ. Эти принципы помогают правильно интерпретировать процессы и их взаимосвязи. Процессы, в свою очередь, сгруппированы в пять групп: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, а также закрытие. Каждая группа процессов отвечает за определенный этап жизненного цикла проекта. Например, инициация связана с принятием решения о запуске проекта, планирование — с созданием детальных планов, а исполнение — с ежедневными действиями менеджера по управлению командой и проектом.

Одной из ключевых областей знаний является управление интеграцией проекта. Эта область отвечает за объединение всех процессов управления проектом в единое целое. Она включает такие процессы, как разработка устава проекта, создание плана управления проектом, мониторинг и контроль выполнения работ, управление изменениями и закрытие проекта. Управление интеграцией помогает менеджеру проекта удерживать все аспекты проекта в рамках заданных ограничений, таких как сроки, бюджет и объем работ. Например, если проект начинает выходить за рамки бюджета, менеджер может скорректировать расписание или сократить объем работ, чтобы вернуть проект в нужные границы.

Другой важной областью знаний является управление содержанием проекта. Оно направлено на определение того, какие работы необходимы для успешного завершения проекта, и контроль их выполнения. Процессы в этой области включают планирование управления содержанием, сбор требований, определение содержания, создание иерархической структуры работ (WBS), контроль содержания и подтверждение содержания. Иерархическая структура работ (WBS) — это инструмент, который помогает разбить проект на более мелкие и управляемые части. Она позволяет менеджеру четко определить, что должно быть сделано, и избежать ситуации, когда важные задачи остаются незамеченными.

Управление временем проекта — еще одна ключевая область знаний. Она включает процессы, связанные с оценкой сроков выполнения работ и управлением расписанием. Сначала менеджер определяет операции, которые необходимо выполнить, затем устанавливает их последовательность, оценивает ресурсы и длительность каждой операции, после чего разрабатывает расписание. Контроль расписания позволяет отслеживать выполнение работ и вносить корректировки, если проект начинает отставать от графика. Например, если одна из задач занимает больше времени, чем планировалось, менеджер может перераспределить ресурсы или изменить последовательность работ, чтобы уложиться в сроки.

Управление стоимостью проекта направлено на оценку затрат и управление бюджетом. Оно включает процессы планирования управления стоимостью, оценки стоимости, определения бюджета и контроля стоимости. Базовый план стоимости (Cost Baseline) — это ключевой артефакт, который помогает менеджеру отслеживать расходы и удерживать проект в рамках бюджета. Однако важно понимать разницу между базовым планом стоимости и бюджетом проекта. Бюджет включает в себя не только базовый план, но и управленческий резерв, который выделяется спонсором проекта на непредвиденные расходы. Менеджер проекта обычно не имеет доступа к этому резерву, поэтому его основная задача — управлять базовым планом стоимости.

Данное занятие заложило прочную основу для понимания PMBOK и его применения на практике. Вторая часть занятия будет посвящена более детальному разбору оставшихся областей знаний, таких как управление качеством, рисками, коммуникациями и другими аспектами, которые также играют важную роль в успешном завершении проектов.

Во второй части занятия переходим к следующей области знаний — управление качеством проекта (Project Quality Management). Основная задача этой области — обеспечить соответствие проекта предъявляемым требованиям. В PMBOK качество понимается именно как соответствие требованиям. Если проект превзошел ожидания заказчика, предоставив больше, чем было запрошено, это может сделать проект некачественным, так же как и невыполнение ключевых требований. Таким образом, качество — это баланс между тем, что было запрошено, и тем, что было реализовано.

Состав процессов в этой области знаний разнороден: всего три процесса, каждый из которых относится к своей группе. Это говорит о том, что здесь мы вряд ли найдем четкие алгоритмы или последовательности шагов. Скорее, эта область знаний носит описательный и философский характер. Среди ключевых показателей выделяется цена качества (cost of quality), который менеджер должен уметь интерпретировать и использовать. Артефакты, создаваемые в этой области, включают метрики качества, чек-листы и план улучшения процессов.

Первый процесс — планирование управления качеством. Здесь мы определяем, что именно будем понимать под качеством на проекте, как обеспечим выполнение только тех работ, которые соответствуют требованиям, и как будем отслеживать эффективность процессов. Например, если в организации есть устоявшиеся стандарты, мы можем использовать их, но также важно продумать, как избежать излишнего перфекционизма или, наоборот, недостаточного внимания к ключевым аспектам. Этот процесс тесно связан с разработкой плана управления проектом, так как качество — это один из аспектов, который необходимо интегрировать в общий план.

Следующий процесс — контроль качества. На этом этапе мы проверяем, соответствуют ли результаты проекта и процессы установленным стандартам. Например, в IT-проектах качество может измеряться через соответствие требованиям пользователей, надежность и безопасность программного обеспечения. В строительных проектах ключевыми могут быть требования безопасности и нормативы. Контроль качества позволяет выявить отклонения и при необходимости внести корректировки. Этот процесс основывается на данных, которые поступают из процесса руководства и управления работами проекта, и может инициировать изменения в планах, если выявлены серьезные отклонения.

Третий процесс — обеспечение качества. Его часто путают с контролем качества, но это разные вещи. Если контроль качества — это измерение соответствия стандартам, то обеспечение качества — это более глобальный взгляд на процессы. Здесь мы задаемся вопросами: используются ли стандарты в принципе? Почему им не следуют? Может быть, стандарты устарели или не подходят для текущих задач? Этот процесс помогает оценить, насколько эффективно организована работа в компании или на проекте, и может инициировать изменения в процессах. Он тесно связан с контролем качества и может использовать данные, полученные в ходе измерений, для улучшения общей системы управления качеством.

Следующая область знаний — управление человеческими ресурсами проекта. Суть этой области заключается в том, чтобы привлечь на проект нужных специалистов, сформировать из них команду, распределить роли и ответственность, а затем мотивировать и контролировать их работу. Это одна из самых важных областей для менеджера проекта, так как успех проекта во многом зависит от людей, которые его реализуют.

Состав процессов в этой области знаний необычен: преобладают процессы выполнения, что подчеркивает важность ежедневной работы менеджера с командой. Здесь нет четких алгоритмов или инструментов, скорее, акцент делается на soft skills — навыки общения, лидерства, разрешения конфликтов и мотивации. PMBOK не дает подробных инструкций по этим аспектам, но подчеркивает их важность для успешного управления проектами.

Первый процесс — планирование управления человеческими ресурсами. Здесь мы определяем, какие специалисты и в какой момент понадобятся на проекте. Например, не все роли требуются на протяжении всего проекта, и некоторые специалисты могут быть задействованы только на определенных этапах. Мы также продумываем, как будем мотивировать команду, хотя этот аспект сложно отразить в формальных планах. Этот процесс тесно связан с разработкой общего плана управления проектом.

Следующий процесс — набор команды проекта. Здесь мы находим и привлекаем нужных специалистов. В крупных компаниях это может быть сложной задачей, так как требует согласования с другими руководителями и отделами. Если специалисты нанимаются с рынка, менеджер должен убедиться, что они будут доступны в нужное время. Этот процесс основывается на плане управления человеческими ресурсами и требует активного участия менеджера.

Третий процесс — развитие команды проекта. Это не только тимбилдинг в виде корпоративных мероприятий, но и вовлечение команды в планирование, оценку задач и принятие решений. Совместная работа над планами сплачивает команду и повышает ее эффективность. Также сюда входят системы мотивации и вознаграждения, которые помогают удерживать сотрудников вовлеченными в проект.

Последний процесс — управление командой проекта. Это концентрация всех soft skills менеджера: лидерство, коммуникация, разрешение конфликтов, влияние на заинтересованные стороны. Менеджеру проектов часто не хватает формальных полномочий, поэтому важно уметь договариваться, убеждать и влиять на других. Конфликты в PMBOK рассматриваются как естественная часть работы, которая помогает выявить проблемы. Задача менеджера — научиться управлять конфликтами конструктивно, чтобы они не перерастали в ссоры или истерики, а становились инструментом для решения проблем.

Таким образом, управление человеческими ресурсами — это область, которая требует от менеджера не только технических знаний, но и развитых навыков общения и лидерства. Успех проекта во многом зависит от того, насколько хорошо менеджер умеет работать с людьми, мотивировать их и разрешать возникающие конфликты.

Следующая область знаний — управление коммуникациями. Ее задача — обеспечить, чтобы все заинтересованные стороны получали необходимую информацию. Это включает не только заказчиков и руководство, но и членов команды, которые должны понимать, что происходит на проекте, какие планы и задачи стоят перед ними. Управление коммуникациями — это одна из ключевых областей, так как большая часть времени менеджера уходит на общение с различными заинтересованными сторонами.

Первый процесс — планирование управления коммуникациями. Здесь мы определяем, как будем общаться с заинтересованными сторонами: какие каналы коммуникации использовать, как часто и в какой форме предоставлять информацию. Это может включать регулярные встречи, отчеты, электронную переписку и другие формы взаимодействия. План управления коммуникациями помогает избежать недопонимания и убедиться, что все участники проекта находятся в курсе происходящего.

Следующий процесс — управление коммуникациями. Это повседневная деятельность менеджера, которая включает распространение информации, общение с заинтересованными сторонами и контроль того, что информация доходит до адресатов и правильно интерпретируется. Менеджер должен убедиться, что все участники проекта понимают свои задачи и имеют доступ к необходимой информации.

Третий процесс — контроль коммуникаций. Здесь мы отслеживаем, насколько эффективно работает наша система коммуникаций. Если возникают проблемы, например, информация не доходит до нужных людей или интерпретируется неправильно, менеджер должен внести корректировки. Это может включать изменение каналов коммуникации, частоты обновлений или формата предоставления информации.

Следующая область знаний — управление рисками. Ее задача — увеличить вероятность положительных рисков и уменьшить вероятность негативных. Риски — это неопределенные события, которые могут повлиять на проект. Они могут быть как положительными (например, появление нового эксперта в команде), так и отрицательными (например, срыв сроков из-за болезни ключевого сотрудника).

Первый процесс — планирование управления рисками. Здесь мы определяем, как будем выявлять, анализировать и реагировать на риски. Это включает создание реестра рисков, где будут перечислены все возможные риски, их вероятность и влияние на проект.

Следующий процесс — идентификация рисков. На этом этапе мы выявляем все возможные риски, которые могут повлиять на проект. Это может быть сделано с помощью мозговых штурмов, интервью с экспертами или анализа прошлых проектов.

Третий процесс — качественный анализ рисков. Здесь мы оцениваем вероятность и влияние каждого риска, чтобы определить, какие из них требуют наибольшего внимания. Это помогает расставить приоритеты и сосредоточиться на наиболее значимых рисках.

Четвертый процесс — количественный анализ рисков. На этом этапе мы оцениваем риски в числовых значениях, чтобы понять, как они могут повлиять на сроки, стоимость или качество проекта. Это помогает принять обоснованные решения о том, как реагировать на риски.

Пятый процесс — планирование реагирования на риски. Здесь мы разрабатываем стратегии для управления рисками. Это может включать избегание рисков, передачу рисков третьим сторонам (например, через страхование) или принятие рисков с разработкой плана действий на случай их реализации.

Последний процесс — контроль рисков. На протяжении всего проекта мы отслеживаем риски, обновляем реестр и при необходимости корректируем планы реагирования. Это помогает минимизировать негативное влияние рисков на проект.

Следующая область знаний — управление закупками. Ее задача — определить, что будет закупаться на стороне, а что будет сделано своими силами. Это включает выбор поставщиков, заключение контрактов и контроль выполнения закупок.

Первый процесс — планирование управления закупками. Здесь мы определяем, что будем закупать, как будем выбирать поставщиков и какие условия будут включены в контракты. Это также включает планирование бюджета и сроков закупок.

Следующий процесс — проведение закупок. На этом этапе мы выбираем поставщиков, заключаем контракты и контролируем выполнение закупок. Это может включать проведение тендеров, переговоров и подписание договоров.

Третий процесс — контроль закупок. Здесь мы отслеживаем выполнение контрактов, чтобы убедиться, что поставщики выполняют свои обязательства. Если возникают проблемы, менеджер должен внести корректировки или инициировать изменения в контракте.

Последний процесс — закрытие закупок. После завершения закупок мы подводим итоги, оцениваем результаты и закрываем контракты. Это также включает документирование всех аспектов закупок для будущих проектов.

Последняя область знаний — управление заинтересованными сторонами. Ее задача — выявить всех заинтересованных лиц и управлять их ожиданиями. Это включает определение их потребностей, интересов и влияния на проект, а также разработку стратегий для работы с ними.

Первый процесс — идентификация заинтересованных сторон. Здесь мы определяем всех, кто может повлиять на проект или быть заинтересован в его результатах. Это может включать заказчиков, команду, руководство, поставщиков и других участников.

Следующий процесс — планирование управления заинтересованными сторонами. На этом этапе мы разрабатываем стратегии для работы с каждой заинтересованной стороной. Это может включать регулярные встречи, отчеты или другие формы взаимодействия.

Третий процесс — управление вовлечением заинтересованных сторон. Здесь мы активно работаем с заинтересованными сторонами, чтобы убедиться, что их ожидания и потребности учитываются в проекте. Это может включать общение, мотивацию и разрешение конфликтов.

Последний процесс — контроль вовлечения заинтересованных сторон. На протяжении всего проекта мы отслеживаем, насколько эффективно работают наши стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами, и при необходимости вносим корректировки.

Таким образом, PMBOK 5-я редакции предлагает комплексный подход к управлению проектами, охватывающий все ключевые аспекты: от планирования и управления ресурсами до контроля качества и рисков. Понимание этих процессов и их взаимосвязей помогает менеджеру эффективно управлять проектами и достигать поставленных целей.