Коллеги здравствуйте перед вами очередное занятие открытого курса по управлению проектами называется оно изучение пимбук 5 редакции за 2 часа.

Обратите внимание, что занятие относится к категории Б лейбл. Это значит, что оно в 1 очередь будет интересно специалистам, давно работающим в области управления проектами или тем, кто берется за углубление изучение в данном случае методологии пимой.

Длительность занятие 2 часа, оно разбито на 2 части. Предыдущее занятие устарела вышла новая редакция пимбук. Появились и у меня мысли о том, как лучше доносить идеи, изложенные в своде знаний по управлению проектами. Для того, чтобы люди не только запоминали какие процессы входят в пейбук, но и делали какие-то 1 самые начальные шаги к их практическому внедрению применению и могли бы самостоятельно в дальнейшем глядя только в пимбук, а не в раздачные материалы какого-либо тренера меня или какого-то другого развивать свои знания.

Специальных знаний и навыков для изучения этого занятия вам не требуется, однако я рекомендую ознакомиться с предыдущими материалами занятий открытого курса, в частности, занятия знакомства с пи, где изложены некоторые фундаментальные принципы. пимбук сформулируем цели нашего трехчасового занятия моя задача помочь вам понять пимбук 5 редакции воспринять написанное в нем уже не на уровне оглавления, а на уровне понимания отдельных частей, из которого этот самый пийбук состоит на мой взгляд за 2 часа это сделать более чем реально.

Как мы будем действовать? Мы изучим все процессы, которые входят в пембук 1 за другим и затем сведем их воедино. Мы будем обращать внимание не только на сам процесс, но и на взаимосвязи их друг с другом.

Почему процесс отнесен к той или иной группе в какой момент менеджер его задействует, когда этот процесс может быть не очень уместен, не очень применим.

Чего мы делать не будем?

Не станем разбираться в нюансах каждого процесса, Не будем в него вникать. То есть если мы с этим процесс например оценить себестоимость работ, то мы не будем разбираться в том какими инструментами менеджер. Это делает, какие есть показания или противопоказаний для тех или иных инструментов. Это я оставлю вам на самостоятельное изучение уверен, что после сегодняшнего занятия делать это будет в разы проще чем начинать с 0. Мы также не затронем вопросы внедрения теории в жизни. Мы ограничены по времени и важнейший вопрос, как же с чего начинать, чтобы все это заработало. Если пимбл описывает 1 последовательность процессов, а моя реальность моя компания работает совершенно иначе.

Это вопрос не праздный — Это вопрос важный, но это не тема нашего сегодняшнего занятия.

Она требует совершенно отдельного обзора.

На выходе.

Двухчасового занятия мы получим алгоритм, который я надеюсь сложится в вашей голове глубокое достаточно понимания того, как работает пингук, каким образом менеджер проекта, построивший свою деятельность на базе этого стандарта действует, с чего он начинает, как он продолжает кого, к чему он привлекает, зачем он следит как он работает с изменениями, как он предотвращает выход проекта за рамки. вот это в виде подчеркну.

Последовательности шагов, я предложил свою схему. Она не единственно верная она не каноническая, то есть Пибук прямо такую последовательность шагов не описывает, однако ее описываю я для того, чтобы дать вам точку опоры. То есть мы разберем каждый процесс. Потом сложим это все в алгоритм. Этот алгоритм вы уже сегодня или завтра можете попытаться начать применять в своей практической деятельности. Кроме того, мы заложим крепкую хорошую базу для подготовки экзамена Пипи, на которой будет можно наращивать дополнительные ваши знания более углубленное изучение и пембук и всей сопутствующей литературы. Эта база будет полезно при подготовке к экзамену Пипи и более простым его модификациям, таких как сипи и прочее. Это моя задача. Дайте мне на это 2 часа, и я помог вам разобраться поехали.

Итак, мы открываем с вами Пинбук берем последнюю действующую на 2014 год редакцию 5, Что же мы видим?

Много текста и картинок, которые описывают другие принципиальные вещи с 1 стороны. фундаментальные принципы — это то, что не перечислены в виде какого-либо списка, но звучит между строк о фундаментальных принципах я говорил в рамках занятия знакомства с пимой. оно состоит из 3 коротких частей. я рекомендую вам с ними ознакомиться, прежде чем вы возьметесь за изучение этого курса дальше. фундаментальные принципы помогут вам правильно интерпретировать все то, о чем я буду дальше говорить.

Если вы уже знакомы с этим занятием коротко напомню, что к фундаментальным принципам относятся принцип командности и про-активности, символизируемой в нашем сладе Пингвина, Принцип ува и принцип яйца.

Последний сводится к тому, что

Все действия менеджера по проекту, все его планы. Все его активность по контролю этих планов должна укладываться в некое тройственное ограничение на такое некое виртуальное ограничение по срокам по стоимости по составу работ, до которого мы договорились в самом начале.

То есть менеджер, управляющий проектом должен удержать его в неких заранее зованных рамках, в том числе осуществляя управление рисками, в том числе осуществляя правление ресурсами. Об этом мы сегодня поговорим 2 элемент пимбук. Это процессы их много их 47 штук. Пимбук состоит в основном из описания процессов и их взаимосвязей. Именно это емкая сложная содержательная вещь, которую я умею рассказывать и объяснять за 2 часа На ней. Мы сегодня и сосредоточимся важно коллеги обратите внимание, что мы все же будем смотреть на эти процессы с некой высоты. Мы еще раз подчеркну не полезен во все нюансы. Я скажу только о самых важных с моей точки зрения. Мы не будем разбирать все входы и выходы. Это не имеет смысла, и это вас запутает, как я убежден, обучив уже не 1 сотню студентов, и я покажу вам лишь некоторые связи опять же, которые считают ключевыми для понимания пимбук. Это позволит вам сформировать. По крайней мере в своей голове некий практический алгоритм, основанный на стандарте Пимбук.

Который может быть применим с моей точки зрения на любом проекте.

Этот алгоритм.

Исчерпывающий действительно будет описывать, что и достаточно поверхностно как менеджер проектов должен действовать на своих проектах. Для этого повторюсь я буду говорить о ключевых с моей точки зрения входах выходах процессов в ключевых взаимосвязях.

Итак 47 процессов пимбук они перед вами на слайде процессы согласно здравому смыслу и для удобства восприятия сгруппированы в так называемые группы процессов и в то же время в области знаний все группы процессов и все области знаний перед вами будем двигаться постепенно, пока мы избрали ни 1 процесса.

То, что сейчас перед нами на слайде это так называемые группы. В верхней части находится группа инициации. Вы видите, что это группа сравнительно небольшая, и там призрачная тень видно всего лишь 2 процессов, их мы разберем уже в скором времени.

Группа процессов инициации действительно, несмотря на то, что она является очень значимой инициация, это то, с чего начинается любой проект или любая фаза проекта. Это такой этап, на котором происходит принятие решения совместно с менеджером совместно с влиятельными лицами, так называемыми спонсорами проекта. О том, стоит ли нам вообще за проект браться стоит ли нам?

Делать именно его? а если да, то, какие рамки условия мы себе наметим мы себе поставим. несмотря на всю важность этой фазы. с точки зрения менеджера, она не представляет такой уж большой сложности с точки зрения бизнеса. да возможно довольно тяжело решить, какой эффект запускать.

Это решение порой носит стратегический характер и для бизнеса, но значимо, но для менеджера для человека, который будет этим проектом руководить зону ответственности, которого в этом смысле ниже и уже фаза инициации большой сложности не представляет с точки зрения пик там всего лишь 2 процесса о них поговорим.

Следом за инициацией идет.

А

Группа процессов планирования, когда мы.

Занимаемся процессами из этой группы мы с 1 стороны.

Формируем предварительный план. Нам нужно с чего-то начинать проект. Нам нужно хоть какие-то первоначальные прикидки создать с точки зрения стандарта Пин-бук, прежде чем работать. Мы должны на месте себе хоть какой-то план нет плана. Нет работы уж извините.

После того как работы начались этот план будет меняться, этот план будет корректироваться по необходимости. Вы видите, что группа процессов планирования самые многочисленные и действительно. Согласно парадигме проектное управление сложнее всего планировать то, что связано с высокой неопределенностью. Об этом. Я тоже говорил на обоих предыдущих занятиях открытого курса.

После того как планы созданы, их нужно контролировать, их, нужно отслеживать. Для этого существует группа процессов мониторинга, управления и контроля и мониторинга можно ее по разному перевести и назвать.

В то же время есть еще другой процессов исполнения, что это за процесс.

Проще всего по моему опыту воспринять это как то, что именно менеджер делает повседневно.

Представьте себе, что у вас на проекте уже созрели планы вы первоначально планирование провели и команда пошла работать и вы и команда отслеживаете, как этот процесс укладывается в первоначальный план может быть план первоначально был плох и не точен, и его нужно изменить. Это относится к группе мониторинга управления, а вот еще вы как менеджер должны лично встать из кресла и пойти и сделать, что-то пообщаться с заказчиком. Да мало ли кто с ним пообщается, кроме вас члены вашей команды безусловно это сделают, но и вы тоже должны сыграть свою роль. Вы должны пойти и предпринять какие-то действия, которые будут сплачивать команду во что-то единое сделают людей команды. На вашем проекте. Мы должны отслеживать возникают конфликты и не бояться их работу с ними конструктивно как положено.

И так далее такой группа исполнения. Это то, что вы как менеджер делаете ежедневно встали и пошли самостоятельно, что-то делать Эти действия относятся к группе проект процессов исполнения.

Планирование мониторинг контроль исполнения длятся на протяжении всего проекта. Вы отслеживаете вы делаете, вы поправляете планы и отслеживаете уже по новым планам.

Завершает проект группа процессов закрытие собственно сюда входит тоже всего лишь 2 процесса, 1, из которых относится к закрытию проекта или фазы, а другой к закрытию закупок. если таковые на вашем проекте имели место закрытие. это подведение никаких итогов. это формальное подведение черты был проект. все теперь его нет. никто не работает больше по этому проекту силы больше не тратится. если например, мы создавали информационную систему, то проект создания информационной системы закончен возможно ее нужно дальше поддерживать возможно ее нужно как-то развивать это либо отдельные проекты, либо занимаются другие департаменты департамент поддержки. ну мой проект я как менеджер свою роль выполнил мой проект закончен.

Переходим к областям знаний и 1 область знаний, которая встречается на пути, называется управление интеграции проекта.

Она имеет очень высокое значение для менеджера, Пожалуй, самая высокая из всего, о чем говорит Пинбук. При этом она носит такой мировоззренческий философский характер и поэтому очень сложно для понимания. И, если бы можно было бы обозначить каким--то 1 словом все, то что делает менеджер проекта я бы использовал слово интегрирует.

Если вы помните 1 занятие открытого курса, когда мы говорили об управлении созвездиями.

Я говорил, что это та самая форма менеджмента, где влияние фигуры менеджера незаменима. Он интегрирует разных людей, имеет имеющих делать совершенно разные вещи. Но каждый из этих людей, по отдельности, как правило, не обладает видением того, в чем их проект заключается, не только его работа, в чем заключается, но в целом проектом, для чего.

Чем этот проект ограничен? Какие есть?

Там вехи сложности ограничения риски, что-то обрывочно. Член команды обязательно известно, но единственная фигура, которая знает все и отвечает за все сразу это менеджер. Именно поэтому менеджер сводит усилия команды воедино и направляет их в достижение целей проекта.

Область знаний управления интеграцией — это совокупность усилий менеджера по объединению всевозможных действий, по управлению проектом, по управлению временем, к управлению, содержанию по управлению командой в единое целое.

Интеграция нужна для того, чтобы не получалось, что команду мы развиваем в ту сторону, которая нужна проекту, что мы управляем содержанием в ущерб стоимости, что, например, в график. Мы уложились из бюджета. В итоге вылетели троекратно, потому что бюджет возможно был гораздо более существенным и значимым ограничением, чем тот самый график. Знакомство с любой областью знаний. Мы будем начинать с определений и некоторых общих показателей.

Итак, правовой интеграции — это объединение процессов управления проектом в единое целое.

Она состоит из 6 процессов, обратите внимание на левый нижний угол слайда.

Буквы и пвм и з обозначают группу управления проектами.

Буквы обозначают группу процессов и инициация планирования в выполнении м мониторинга управления и з закрытие.

Как вы видите представителям всех групп процессов нашлось место в области знаний управления интеграцией.

Состав процессов — это важный индикатор и собственно принадлежность процессов в той или иной группе. многое может нам сказать о том, чего ждать от области знаний.

Если картинка похожа на то, что мы видим сейчас?

То есть от большинства групп нашли представителей, но в каждой группе процессов не так много Значит область знаний какая-то описательная, какая-то, если хотите философская?

Управление интеграцией будет рассказывать нам о том, как менеджер построить работу, так, чтобы объединять все компоненты проекта в единое целое. Мы можем не надеяться на то, что нам предложат какие-то алгоритмы, сколько нибудь пошаговые, какие-то четкие инструкции скорей. Мы будем ждать здесь описание некой парадигмы неких общих принципов того, как менеджеру.

На проекте свою интеграционную деятельность организовать показатели в этой области знаний есть несколько показателей, которыми менеджер проектов нужно уметь оперировать, интерпретировать и использовать их собственно уместно и умело.

Если вы присмотритесь, они ровно посередине в нижней части слайда.

Вы заметите, что они относятся к методам выбора проекта из альтернатив. Все они перечислены по-английски во избежание неточностей и потери при переводе на русский язык. Я их читаю — это пейдок период, то есть период окупаемости тур информ Н Н возврат инвестиций, интернет-рейдов и торн. Внутренняя ставка возврата без каунта Кэш у и н-зен вел. Все эти показатели имеют значение, когда мы запускаем проект и.

Принимаем решение? Будет ли он рентабельный? Нужен ли он как таковой? Не стоит ли предпочесть ему какую-то альтернативу? Это решение принимает, как правило, не менеджер проекта в одиночку. Это решение, как правило, финальную точку обсуждения. Здесь ставит высокопоставленное лицо в спонсор проекта, Однако менеджер вовлекается в эти дискуссии. Этим термин должен уметь оперировать, что касается артефактов. Это собственно те вещи, которые нужны именно менеджеру. Именно ими он будет оперировать на них станет опираться в работе со своей командой, то к ним в области знания управления интеграции относятся устав проекта и план управления проектом о них позже и 1 процесс области знания управления интеграции — это разработка устава проекта.

О том, что такое устав проекта? Мы уже кратко говорили на занятии 2 в части 2 открытого курса к управлению проектами вспомните когда мы разбирали принцип яйца. Устав это самый не условно неизменный план, который содержат в себе цели проекта его высокоуровневые рамки и ограничения с разработки устава. Любой проект начинается и собственно, когда устав написан и подписан. Можно считать, что работы по проекту начались до формирования устава с точки зрения пимбук. Никакого проекта, толком еще и нет, а есть процесс принятия решения запускать проект или его не запускать научиться. Писать устав для менеджера очень важно. Вне зависимости от того, используется ли устав уже в вашей компании или еще нет. Я предлагаю обратить на это повышенное внимание. Особенно если этот устав у вас уже ведется посмотрите действительно ли то, что вы формируете на своих проектах имеет право называться устав.

Предлагаю вам здесь еще вопрос самостоятельно.

К примеру стало можно взять на сайте пилит точка ру.

Процесс сформировать устав относится говорю про процессов инициации, как мы уже говорили.

Следующий процесс в области знания управления интеграции — это разработка плана управления проектом с точки зрения пимбук. План — это не обязательно. Бумажный или электронный документ — это некая договоренность, которую мы как-то зафиксировали, Ну хотя бы устно.

Договориться, то есть спланировать нам как менеджерам нужно будет многие.

Части проекта. Мы будем планировать содержание. Мы будем планировать сроки. Мы будем планировать стоимость. Мы будем планировать коммуникации, будем планировать с заинтересованными лицами и так далее.

В какой--то момент и на протяжении всего проекта нам нужно будет взаимно утрясать эти договоренности друг с другом сводить их во что-то единое делать. Мы это будем при помощи процесса, разработать план управления проекта.

Услышьте меня правильно разработка плана управления проектом Это не написание 1 большой бумажки, как часто и неправильно интерпретируют тезисы Пинбук и его читатели — Это интеграция договоренностей.

Мы прикинули в какие сроки будем укладываться не противоречит ли это стоимости, если для того, чтобы уложиться в 3 месяца, нам потребуется.

10 рабочих не противоречит ли это приемлемым для нас затратам может быть лучше немножко растянуть работы по времени и возможно попытаться к тем самым удешевить все аспекты проекта. Все планы проекта Мы друг с дружкой балансируем и делаем это при помощи каких-то конкретных усилий. Эти усилия и называются процесс разработать план управления проектом о том, какие области знаний и аспекты стоит спланировать. Вы видите текст перед собой на слайде. В частности, вам. Для начала нужно будет решить, какие процессы вы в своем проекте будете использовать, а такие из тех, которых говорит пимбук. Вам не понадобится. Например, нет у вас на проекте закупок, но не надо их планировать.

Хотите планировать и по упрощенной схеме, но ради бога, если вы считаете это целесообразным?

По каждой из областей знаний, которая

Актуально для вас на проекте вы составляете подробные планы составляете базовые планы о них мы еще поговорим о так называемый бай лайн. Не забудьте проверить. Нужен ли вам план управления изменениями, план управления конфигурациями управления требованиями и план улучшения процессов по необходимости все эти планы. Все эти договоренности прикидки, как мы будем управлять требованиями, как мы будем против конфигурациями. Вам нужно как минимум обдумать сделать совместно с командой, если считаете нужным зафиксировать в каком-то виде на бумаге или в электронном виде еще 1 момент, когда у вас на проекте будут возникать эти планы.

Впервые повторно вы можете их постепенно начинает переиспользовать, как показывает практика И если вы работаете внутриодной компании внутри 1 отрасли, то значительная часть планов может быть успешно использована право. Здесь есть свои ловушки, подводные карты и так процесс, который мы разобрали. Называется разработка плана управления проектом.

Как вы видите сейчас на слайде иллюстрации. Этот процесс находится в центре пока что призрачный такой кучей процессов, с которыми плотно и плотно связан это как раз разрозненные планы управления коммуникациями управления стоимостью управления сроками и так далее. Следующий процесс называется мониторинг и контроль работ проекта. Когда у вас уже сформирован план вам нужно измерять придерживаете ли вы его большинство процессов мониторинга и управления. Это банальные измерения у вас есть расписание. Согласно этому расписанию позавчера вы должны были закончить некоторый перечень работ посмотрите произошло ли это у вас есть некоторый бюджет. Согласно ему бюджет пембук это затраты, расписанные во времени. Так вот согласно бюджету, вы должны были позавчера оплатить некую сумму, но не больше посмотрите Произошло ли это вот этот процесс посмотреть свериться с тем сверить главный факт. Это и есть процесс мониторинга и контроля работы Вы видите.

На схеме процессов процесс монитори контроля работ окроен тоже таким призрачным серым облаком. В этом смысле он напоминает предыдущий процесс разработки плана управления проектом. Я говорил, касаясь предыдущего процесса, что нам нужно будет спланировать каждую значимую часть проекта время стоимость людей риски.

Точно так же и контролировать нам придется каждую из этих частей проекта Время стоимость людей риски.

Как разработка плана управления проектом интегрировала разные разрозненные планы друг с другом, так и процесс мониторинга и контроля работы интегрирует разные измерилки. Мы померили продолжительность согласно расписанию Давайте соотнесем это с измерениями бюджета. Давайте соотнесем это с измерениями рисков давайте.

Попытаемся сделать какой системный вывод, что у нас происходит на проекте, Он еще подконтролен. Он уже под контролем пал не убежать что-то менять и так далее.

Естественно процесс мониторинга и контроля работ тесно связан с процессом планирования, чтобы что-то мерить нам нужно было. Сперва это спланировать мы мерим относительно первоначальных планов. Следующий процесс интегрированный контроль изменений. Он также относится к группе мониторинга управления, но, в отличие от своего соседа по группе не является процессом измерения. Это процесс принятия решения.

В предыдущем процессе мы

Свели воедино всевозможные измерения. Мы померили наш прогрес. Согласно расписанию мы померили наши траты. Согласно бюджету. Мы отследили, что происходит с рисками и вели это в некое единое целое.

Вы о том, что у нас в целом происходит на проекте?

И пришли к выводу, что возможно, нам нужны какие-то изменения, необходимо ли их принять или необходимо их отклонить принять это решение. Мы можем при помощи специально отстроенных алгоритмов, о которых также нужно заранее подумать, продумать и строго придерживаться, чтобы наш процесс наш проект не превратился в хаос, не нравился в непонятную ганю с переписыванием расписания дискредитации планов демотивации команды и так далее.

Чтобы наш проект был управляемым, Чрезвычайно важно строить контроль изменений. Пибук делает на этом акцент и уделяет отдельный процесс.

Процесс, который так и называется.

Конкретных единственно верных рекомендациях о том, как именно выстроить работу с имениями Вам на вашем проекте нет и быть, пожалуй, и не может. Есть общие принципы, которые отчасти отражены очень лаконично на слайде. Мы не будем в них погружаться, однако для того, чтобы

Выстроить работу на своем проекте, Выстроить эффективно вам придется уделить отдельное существенное внимание. Естественно, что процесс интегрированный контроль изменений находится в тесной связке с процессом меринга.

И контроль работы проекта.

Померили составили представление о том, что происходит на проекте в целом.

Если нужны изменения, то

Используйте отдельный алгоритм — отдельные механизмы, которые подходят именно вам.

Следующий процесс руководства и управления работами проект как я уже сказал Вы как менеджер должны своими ногами своей головой периодически изо дня в день совершать какие-то действия входить, общаться с заинтересованными лицами, мотивировать, сплачивать команду, набирать эту команду себе в проект и так далее.

Процесс, который объединяет все эти действия в единое целое помогает вам их скоординировать и соотнести их с целью проекта, что сейчас для меня важнее пойти к заинтересованным лицам или пойти потушить конфликт в команде или ти сделать что-нибудь еще.

Тот процесс, который интегрирует всю такую менеджерскую активность называется руководство и управление работами проекта.

Естественно, он связан со всеми другими процессами, относящихся как к вам сам группе исполнения.

Это процесс группы исполнения.

Последний процесс, о котором мы говорим в области знаний управление интеграции называется закрытие фазы или проекта.

Он естественно относится к группе процессов закрытия все проекты и все фазы, из которых они состоят. Ваш проект может быть разбит на фаза. Может быть и нет общие рекомендации здесь такие достаточно сумбурные, то есть если проект крупный, если это поможет сделать его более управляемым, раздробить на несколько частей, каждый из которых относитесь как к самостоятельному проекту.

Так вот все проекты и все фазы, независимо от того, что случилось? Кончился этот проект успехом или полным провалом был закрыт со скандалом или завершился триумфом. Нужно обязательно закрывать совершать некие формальные действия. Если вы закрываете фазу, то нужно проверить, а что требуется для того, чтобы перейти к следующей фазе инициировать получить ее в состав команды проект еще какую то команду выполнить какие-то обязательные действия.

Если вы закрываете проект, что полагается делать в вашем случае в вашей отрасли при закрытии проекта?

Работайте по контракту, Наверное, нужно идти подписывать какие-то акты, сдачи приемки, Наверное какие-то формальные процедуры проводить Работаете, например, войти в продуктовой компании, где каких-либо контрактов не предполагается. Ну значит у вас своя определенная специфика на всех проектах, как я уже говорил, по закрытии нужно высвобождать команду.

Это важное подтверждение для спонсора для того, кто проект инициировал, что вы как менеджеры перестали отъедать у компании ресурс, что эти ресурсы теперь свободны, их можно на что-нибудь другое перенаправить. Если вашему проекту требуется поддержка. По его завершении. Это оговаривается отдельно. Если проект закрыл тон ресурсов отъедать больше не должен.

В конце концов, в ходе закрытия Вам нужно еще зафиксировать полезную информацию, так называемые усвоенные уроки Вы это делаете в 1 очередь для себя как для профессионала.

А

Какие планы оказались точны? Какие риски сработали? Какие нет, что вообще было успешно в проекте, что неуспешно спросите себя, что понадобится вам через год через 2.

Какой опыт позволит вам точнее на этапе инициации оценить сколько обычно такие проекты занимают времени, какие риски самые драматические? Какое может быть вы как менеджер ошиб совершили напишите для себя зафиксируйте для себя переиспользуйте потом, то есть сохраните в том виде, в котором вам будет удобно.

И если найдете возможность делиться с коллегами и получать доступ к аналогичной информации, то в этом случае безусловно, Ваша ни как же будет существенно расти будет видно невооруженным глазом издалека и внутри компании. Это же будет очень видно вот мой опыт, в частности, это подтверждает

Таков процесс, относящийся к группе закрытия и называется закрытием фазы или проекта.

В конце этого проекта на выходе вы получаете собственный результат, то, что в ходе проекта создавали какой сервис услугу, чтобы то ни было фиксируйте для себя для возможного заказчика результаты и высвобождаете ресурс.

Следующее облазной называется управление содержанием проекта.

Содержание по английски скоп. Некоторые производные этого термина мы будем в дальнейшем использовать.

Суть этой области знаний в том, чтобы определить какие работы вам на проекте необходимы, а потом убедиться, что только они и выполняются, от чего должен застраховаться менеджер от того, чтобы во 1 какие-то работы нужны в ходе планирования в ходе выполнения потерялись, и в итоге скажется на качестве продукта или по подорвем расписание или бюджет. Когда вы наконец, лкнетесь с тем, что вы чего-то в планах не учили с другой стороны застраховаться от перфекционизма от бесплодных изучения, каких, например, новых технологий, интересных в вашей команде, но не нужны для достижения целей конкретного проекта.

Вот конкретно эти вещи профекционизм очень часто можно встретить в ИТ проектах грань между профеционизм трансом банка ее тоже нужно уметь проводить делать. Это коллективно менеджер вместе с командой.

Посмотрим на состав процессов, увидите, что здесь тоже 6 процессов, но распределены они совершенно иначе, чем в предыдущей области знаний.

4 процесса относятся к планированию, 2 — к мониторингу и управления.

Это тоже типичная картинка. Она говорит о том, что, поскольку в области знаний много процессов планирования. Скорее всего, нам предложат какой-то алгоритм набор шагов 1, за другим которого можно придерживаться вдовесах. К этим алгоритмом нам предложат и какие-то измерительные приборы, как эти планы измерять.

Это область знаний достаточно практично это область знаний предполагает некий образный такой инструмент, который вы сможете в свою жизнь, изучив ее легко привнести целевых показателей, каких-то измеримых вещей здесь нет, а в качестве артефактов основными я бы выделил так называемую концепцию проекта. Джер Л йтмент иерархическую структуру работ и сэр или бес во да че словарь и иерархической струтуры работы или у без дикшне очень важный термин. Это так называемый Ско байлай или слегка неуклюже. Он переведен как базовый план содержания проекта.

Что такое Бейзлайн? И почему мне нравится прямой перевод базовый план вспомните, когда мы говорили в предыдущих занятиях по тяжелых методологиях. Я говорил, что тяжелые методологии это такие, в которых менеджер берет на себя ответственность за не только за удовлетворение заказчика по пользователя результатов проекта, но и за то, что этот проект при этом ложится в ограничения по срокам стоимости и содержанию.

Все эти

Ограничения менеджер вместе с инициирующим проект спонсором фиксировали в уставе, а потом для себя менеджер уточнил эти грани, раскладывал их на основные элементы. для того, чтобы ему было легче проект контролировать ему было легче в проекте разбираться вот такие уточненные грани и называются бейзлайн.

Как мы скоро увидим Бейзлайн по срокам называется по простому расписание проекта, а Байлайн по стоимости называется не иначе как бюджет.

А вот Бейзлайн по содержанию с ним немножко сложнее к так называемому скол. Бейзлайн или Бейзлайн. Содержания относятся сразу 3 элемента, и все они перечислены в стопции артефакта. Это тот самый прожив стоит над концепция проекта. Это иерархическая структура работ и это словарь иерархической структуры работы пока что просто запомните, что в сети этих элементов и составляют Бейзлайн, то есть уточненную грань треугольника грань под названием содержания.

1 процесс, который мы в области знаний управления содержанием разберем, называется план управления содержания. Процессы, подобные этому будут встречаться почти в каждой области знаний.

Суть?

В том, чтобы

На самых ранних этапах, когда проект только только начинается сеть и обдумать, как мы будем планировать содержание при помощи чего что мы предпримем, чтобы разобраться с тем, какие работы нам нужно проекте будет выполнить вообще, что мы на проекте делаем, чего мы не делаем? Как это выяснить спрашивать у заказчика, спрашивать у экспертов придумывать самим при помощи мозгоштурма все вместе как то это чередовать как разложить требования к результату проекта, Хочу автомобиль или хочу дом или хочу информационную систему работы. Сперва мы сделаем фундамент. Потом стены. Потом крышу, как будет выглядеть расписанной работы в какой форме? Мы это распишем, кто в эти планы будет смотреть? Кто эти самые планы будет писать и так далее. Это относится к процессу планирования конкретно планирования содержания управление содержания естественно, что процесс планировать управление содержанием.

Связан с процессом разработки плана управления проекта.

Напомню, что последний из названных это представитель управления интеграции — это процесс, который связывает все разрозненные планы воедино и балансирует их друг с другом.

Следующий процесс, которым мы сталкиваемся, называется сбор требований в ходе него мы собираем требования с заинтересованных лиц в 1 очередь использователей нашего продукта или услуги, которые должны появиться в ходе проекта. Ну, а также с прочих заинтересованных лиц, которые может быть сами продукт использовать не будут, но на их интересы. Это каким то образом влияют здесь и законодатели и возможно конкуренты и наши работодатели и многие многие другие персоны. Мы учитываем все то, что должны учесть при разработке проекта.

Собираем требования.

Существует большое количество методов сбора требований. Это интервью это так называемое наблюдение. Это анкетирование. Это испозование фокус групп, на каких-то проекта больше работают над 1 методом других. Другие фиксировать требования тоже можно весьма разнообразных 1 из простых инструментов для фиксации требований. Это матрица требований общий принцип.

Для этого процесса сводится к тому, что мы собирая требования, не пытаемся их сходу как-то оценить отвергнуть. Мы представьте себе, что мы зашли в лес за грибами и собираем ну практически все подряд, что нам приглянулась. Отметая только очевидно, несъедобный. Нет, относящие к делу грибы и наполняем потихонечку нашу корзинку, не обращая внимания на то черви Г или нет подходит он больше для варки жаркие и если он засолки эти с этим мы разберемся немножко позже.

Матрица требований — это такая корзина, которая на ранних ротовых проектах особенно активно наполняется теми самыми грибами.

Скачать пример матрицы требований вы можете на сайте Пим лит ру.

О том, как мы будем собирать требования. Мы должны были подумать шагом ранее, когда мы планировали управление содержанием.

Собственно сбор требований — это 1 из шагов согласно нашему плану.

Как я обещал область знаний управления содержанием выглядела.

Некой последовательностью шагов не неким алгоритмом, так оно и есть и следующий шаг будет логичным продолжением предыдущего. мы собираем требования и.

Постепенно переходим к следующему шагу наша корзинка наполняется, например, на матрице требований набилась требованиями в достаточном количестве. И когда у нас есть ощущение, что мы просили.

Достаточно репрезентативное количество заинтересованных лиц. Мы переходим к следующему шагу по определению содержания.

Теперь мы строим детальное описание продукта и проекта. Именно в этот момент мы придирчиво сортируем собранные грибы, откидывая не просто несъедобные, но и откровенно неподходящие нам по каким-то дополнительным признакам.

С точки зрения проекта, мы решаем, что мы будем делать, и чего мы делать не будем. Это решение мы оформляем в виде схемы рисунков текстовых описаний.

В этот момент зарождается нечто близкое к восприятию российского человека, называем техническое задание. Вот некое подобие технического задания, чтобы за этим термином не стояло.

Кое-какая комбинация?

Чертежей и схема архитектур проектных решений рождается здесь в ходе этого проектного процесса.

По-английски, а то, что у нас формируется на выходе. главный выход можно обозначить как концепция или про жи п стоит с.

Опять же пример концепции вы можете взять и изучить на сайте пили ру.

Повторюсь цель концепции однозначно решить, что мы на проекте делаем, чего мы не делаем с той или иной степенью детальности. Это 2 шаг нашего процесса, но будет еще и 3. Он называется создание иерархической структуры работ.

Дело в том, что даже получив хорошее техническое задание или хорошую концепцию проекта мы.

Не получаем удобного инструмента для управления Ну и что, что мы хорошо поняли, что нужно создать нам менеджерам, придется руководить командой, направлять ее подруливать в зависимости от обстоятельств. Для этого нам нужно получить более детальный план.

Мы начинаем раскладывать содержание про концепцию проекта по жеско стоит мент на элементы.

Разбивать ее на какие-то логические блоки, но видите в середине слайда пример высокого уровня эротической структуры работ для проекта по

Внедрению и настройки ит системы управления предприятиями.

Пример достаточно условный мне важно донести до вас главную мысль.

А

Тактическая структура работ или воб н страх должна охватить всю концепцию проекта. Вот все, что мы отразили в ТЗ в техническом задании должно.

Лечь в эту иерархию? Если что-то потерялось по пути, то скорее всего, мы этого на проекте уже и не сделаем. Если что-то из технического зрения никак не ложится в ерархическую структуру. Значит либо мы с вами плохо умеем рисовать ирархическую структуру, либо и это весьма вероятно, у нас неудачно написано концепциях. Возможно стоит какие то формулировки изменить сделать их более внятными более четкими. Тогда будет понятно в какие именно работы стоит их перекладывать.

По

Организации пимой есть отдельный стандарт для разработки практических структур, рекомендую ознакомиться с ним. он доступен бесплатно членом пима, так называемый мой мемберс. членство пимой платное, но оно не требует сдачи каких-либо экзаменов, то есть оплатив членский взнос вы получаете доступ на год ко всем стандартам, в том числе к стандарту иерархической структуры работы. стандарт достаточно толковый и достаточно интересный подробно свечей все то, что невозможно осветить в открытом экспресс в курсе.

А

Обращаю внимание, что иерархическая структура ориентирована на поставки не на работу, то есть, когда вы рисуете иерархическую структуру, вы не рассказываете читателю, что ему нужно делать в смысле действий. Вы рассказываете, что должно получиться на выходе, какая поставка.

В терминах существительных вы изъясняете с глаголами, но существительные, если вам нужно пояснить, что-то более подробно вы делаете при помощи словаря и ерхических структура работы.

Например, здесь обозначен 1 из блоков Айти системы кадры, что это за блок, что в нее входит, где по нему можно подробнее почитать.

Если у вас есть какая-то информация, которой вы еще хотите принести с читателем вы?

Предлагаете ее в так называемом словаре иерархической структуры обычно каждый блок имеет свой идентификационный номер и либо в виде отдельных сносок, либо внутри блоков. если вы рисуете географическую структуру в каком-то программ обеспечении вы можете дать возможность ознакомиться с более подробной информацией, вашему читателю.

Таким образом создание иерархической структуры работ это 3 и последний последовательный шаг в планировании содержания. Понятно, что когда вы начинаете рисовать иерархическую структуру, Как я уже говорил, вы можете обнаружить, что на предыдущем этапе на этапе создания концепции Прог Л стейтмент вы упустили или сформулировали неверно ничего страшного нужно вернуться на шаг назад переделать и снова двинуться вперед к

Созданию иерархической структуры, это правило, абсолютно справедливо для всех планов, согласно натопий бук.

На каждом шагу можно откатиться на шаг 2 или сколько вам там нужно назад единственное, что не стоит пересматривать это устав проекта Он во 2 условно неизменен. Меняется он в самом крайнем случае проще всего представить, что он не изменен вовсе.

Следующие 2 процесса данной области знаний относится к группе мониторинга и управления. 1 из них — это так называемый контроль содержания.

Напомню, что процессы, которые начинаются со слова контроль, как правило, представляют собой простые измерялки. У нас есть планы. Нам нужно отслеживать, придерживаемся ли мы их. У нас есть концепция или техническое здание проекта Дже П Стейна, который мы превратили в трофическую структуру работ. Давайте отслеживать, что все нужные.

Элементы

Проекта выполняется, что по всем ведутся работы, что ничто не выпало. естественно. этот процесс контроль содержания непосредственно связан с процессом мониторинг и контроль работ проекта.

Благодаря которому контроль разорленных планов сводится, воедино и балансируется в глазах менеджера. поясню здесь и более сложный пример допустим проконтролировал содержание вы при помощи процесса мониторинга контроля работ проекта обнаружили, что есть потребность в каких-то изменениях.

Если эти изменения вообще возможно принять согласно правилам игры, которые вы себе установили, Тогда вы инициируете внесение изменений в планы и конкретно в план содержания, благодаря чему меняются те элементы, которые оказались у вас не точны.

Приведу конкретный пример? Мы контролировали содержание и вдруг в середине проекта поняли, что упустили какой-то существенный элемент. Например, мы создавали айти систему и поняли, что просто не учли какой-то очень важный функциональный компонент, который обязательно нужно было добавить мы инициируем изменения и при помощи такого не самого изящного виду алгоритма, но поверьте достаточно алогичен. Функционально вносим изменения в те наши планы, которые этого требуют.

Последний процесс области знаний носит название подтверждения содержания. Он не имеет отношения к измерилкам. Этот процесс — совокупность вашего общения с заинтересованными лицами для подтверждения поставок, которые вы выполняете.

Вы работаете на проекте для чего-то, чтобы предоставить какой-то продукт программу или построить дом и сделать что-то еще конечным потребителям, конечным пользователем.

А

В какой--то момент вы должны убедиться, что то, что вы создали и не принято и может быть использовано.

Всю совокупность ваших усилий вас и вашей команды, которые для этого потребуется.

Составляет процесс подтверждения расписания. да вы можете использовать телефонные переговоры и переписку ссылаться на положение контракта концепции. конечно, огромную роль здесь играют коммуникации и правильное адекватное выстраивание отношений с людьми с заинтересованными лицами. об этом будут говорить.

Говорится в отдельных областях знаний.

Вся совокупность вашего общения, по результатам которой ваша цель?

Получить подтверждение заинтересовано, что да он принимает то, что вы сделали его это устраивает.

А в идеале он еще за это там.

Формально подписался и формально это подтвердил вся совокупность этих усилий называется процессом подтверждения содержания.

Следующее познание, управление временем или говорить по русски управление сроками проекта.

Суть этой области знаний оценить сроки реализации проекта и проактивно управлять расписаны.

Состав процессов, как вы видите напоминает область знаний управления содержания. здесь преобладают процессы планирования и сопутствует им всего лишь 1 процесс мониторинга для управления. мы ждем от этой области знаний, того же, чего ожидали от области знаний управления содержанием, то есть последовательности шагов. каких-то алгоритмов, каких-то инструментов, которые шаг за шагом позволит нам формировать уточнять, но очевидно расписание проекта.

Показатели в этой области знаний Пинбук предлагает как минимум 1 под названием Фрилэн мейс, то есть оценка по 3 точкам. Это некая техника оценки времени, благодаря которой вы сможете точнее.

Чем без нее определить, сколько времени займет ли ваш проект в целом либо какой-то его кусок там фаза или работа.

Фрипо занимает оценка по 3 точкам. Это полезный показатель, которому который менеджер проектов неплохо уметь вычислять с точки зрения пембук и уж точно неплохо бы правильно его интерпретировать, если меджер с таким показателем встречается.

Артефакты, которые порождаются в рамках этой области знаний. Это расписание проекта. Расписание проекта, как вы видите, составляет еще 1 грань треугольника ту самую уточненную грань или по английски шерил Байлайн.

То есть говоря по русски, опять же не уклюже базовый план расписания, который менеджер уточняет по отношению к уставу. В уставе мы примерно уже определили, сколько займет наш проект, А теперь мы разбираемся с этим подробнее.

Выводим уточнение.

1 процесс, который встречается этот процесс управления. Расписания он похож на своих собратьев почти в каждой знания. Есть такой процесс. Здесь мы подумываем, как мы будем управлять расписанием проекта. Все аспекты, как мы расписание создадим, как мы будем вообще оценивать положительность работ. А это сложнейшее дело в проектом менеджменте, потому что очень трудно оценивать то, что оценки продаются с трудом то, что предполагает работу в условиях высокой неопределенности. Мы тут же продумываем, как мы будем расписание. Это отслеживать и отчасти как будем вносить в него изменения.

Безусловно, процесс планировать управление расписанием связан с процессом разработать план управления проектом, поскольку является.

Той самой частью единого сводного пусть несколько виртуального плана управления проектом.

Благодаря процессу обработка проводим проектом менеджер сводит в едино разные кусочки планов, в том числе сопоставляет расписание содержания, что нам нужно было сделать и в какой срок. Мы это успеем сделать приемлемо ли это в принципе.

Следующий процесс называется определение операций дефайн активитис.

В рамках этого процесса мы

Делаем 1 шаг. Вспомните, что, поскольку в области знания управления временем процессов планирования много значит. Мы ждем какого-то алгоритм последовательности шагов и 1 шаг. В этой последовательности. Оз определения операции. Он базируется на наших предварительных оценках содержания всего того, чем мы занимаемся в предыдущей области знаний управления содержанием. Мы берем полученное нами содержание, а я напомню, что мы закончили работу с содержанием, когда у нас сформировался скол Бейзлайн.

То есть

Совокупность некого нашего общего представления о том, что в проекте будем делать и что не будем? мы назвали его.

Про Ксскоп стоит в теле концепция проекта — нечто напоминающее техническое задание плюс.

Его декомпозиция под названием иерархическая структура работы.

В процессе, который уже относится к управлению временем.

Мы начинаем с определения операций. Мы берем в 1 очередь нашу иерархическую структуру работ и начинаем ее уточнять вспомните, что иерархическая структура работ.

Была, что называется поставка ориентирована. она состояла из крупных блоков, названия которых были образованы существительных и говорили нам о поставках о результатах о том, что должно в итоге получиться. какие из каких частичек складывается единое целое, которое и описано в проже стоит мент, что будет да нашего проекта.

Поставка это не обязательно был предмет материальный необзательно продукт или сервис. Это все обходим, например, и такие усилия, как управление проектом в целом. Для того, чтобы тоже адекватно оценить оценить его затраты время на него и прочее. Теперь мы начинаем декомпозировать эти поставка. Ориентированные блоки, которые в термин клинк называются пакеты работ ворг пекет до действий существительные мы превращаем в глаголы.

Что нужно сделать? Мы превращаем в то, что мы будем делать, как мы будем этого добиваться. Например, если в иерархической структуре работы у нас значится модуль бухгалтера, то теперь нам необходимо писать действия, которые для этого модуля требуется предпринять, например, обследовать имеющую системы создать стратегию миграции на новую систему, внедрить новый модуль.

И так далее.

Каждый из этих действий возможно будет также декомпозирован на еще более детальные действия.

Ключевой момент здесь вовремя остановиться не заниматься декомпозицией ради декомпозиции.

В целом этот шаг нужен для того, чтобы

Раздробить.

Ваши будущие работы на такие частички, которые вы как менеджер и вы как

Член команды и ваши эксперты, представители команд смогут нормально оценить, как только этот уровень достигнут, как только вам понятно, как вы будете его отслеживать, сделано или не сделана Эта работа, как только понятно, как ее можно оценить. Останавливайтесь этого вполне достаточно.

Процесс определения операций находится в следующем в следующих цепочке последовательных шагов, продолжая нашу работу с содержанием работу содержанием состояло из 3 последовательных шагов. Я напомню определение последствий операции — это 4 шаг. В этой цепочке, как только мы сделали концепцию проекта иерахическую структуру. Мы можем рС структуру композировать.

Более мелкие кусочки — следующий процесс — это опять же следующий шаг. он называется определение последовательности операций у нас была иерархическая структура работ.

Она появилась еще, когда мы работали содержание. Мы разбили ее на действие, то есть поставка, ориентированную картинку превратили в картинку из действий.

Эти действия эти шаги не были упорядочены, какую-то последовательность из этой картинки было непонятно, что после чего мы будем делать, Они лишь были соподчинены иерархически. Обследование сторонних информационных систем относилось к моду бухгалтера. Возможно, похожая работа была и в других модулях. Какая работа к какой поставке относится было ясно, а вот что после чего делать было непонятно. Сейчас самое время упорядочить наши действия.

Имбук предлагает использовать прости да игра метод метод дим, так называемый интуитивный, очень понятный. Действие представляется в виде квадратиков, соединенных стрелочками. Стрелочка выходит из 1 вадратика входит в другой и обозначает по сути какое действие после, какого должно быть предпринято всю нашу иерархическую структуру мы перестраиваем превращая.

Вот.

Действия, связанные друг с другом и упорядоченные во времени.

То, что получается обычно носит название сетевой диаграммы.

Была иерархическая структура, где действия относились к той или иной поставке, но не были порядочного. Времена получилась сетевая диаграмма, где дети на которую ясно, что и после чего мы осуществляем.

Этот процесс — это следующий шаг в цепочке наших действий в цепочке планирования. Мы естественно предпринимаем после предыдущего процесса определения операции.

Вслед за ним идет еще 1 звено цепочки под названием оценка ресурсов операций. Суть его крайне проста. У нас есть действия и порядок их выполнения. Все это мы видим глядя в сетевую диаграмму не совсем понятно, сколько займет, то или иное действие.

В конце концов, мы занимаемся именно оценкой времени Они чем-то еще и все что мы пока, что делали это предварительные шаги, которые необходимы именно для оценки продолжительности работы и проекта в целом.

Чего же нам не хватает для того, чтобы оценить, сколько займет та или иная работа, которую мы только что упали эти диаграммы. Нам очевидно, нужно знать.

Кто ее будет выполнять и какими ресурсами? Ведь от этого может сильно зависеть ее продолжительность. Особенно это выражено в сфере ит. Разница между производительностью 2 программистов может отличаться на порядок в 10 раз, а то и больше.

Если у вас гуру или новичка за 1 и ту же работу? В общем случае, пока мы не знаем хотя бы примерно какими ресурсами будет выполняться та или иная работа? Ну хотя бы блок работу мы?

Едва ли будем точны в своих оценках, Поэтому в рамках следующего шага мы назначаем операция ресурсы шаг называется оценка ресурсов операций.

Мы для каждого блока работали для каждой работы устанавливаем, кто ее будет делать, Какие ресурсы вообще будут использоваться люди нашей команды. Какое-то оборудование. Какие-то материалы, например, мы занимаемся строительством здесь вопрос материалов крайне актуален и так далее мы дополняем нашу сетевую диаграмму указанием ресурсов. Это следующий шаг в цепочке наших действий по планированию времени. Следующий шаг называется оценка длительности операций судя по названию мы наконец, то добрались до непосредственной оценки времени. Мы напомню до этого декомпозировали иерархическую структуру работы. Каждую работу упорядочили решили, после какой будет выполняться и кто это будет делать, какие ресурсы понадобятся теперь вроде бы мы можем попробовать оценить продолжительность с той точностью, которая нам доступна.

Оценка длительности операции — это 1 из самых сложных вопросов в проектном управлении Пимбук предлагает нам определенный набор инструментов, среди которых оценка по аналогу оценка по 3-точкам анализ резервов. Параметрические оценки, экспертные различные групповые методики. Ни 1 из них, конечно, золотой пулей не является и стопроцентной точностью не обладает, но и грамотная комбинация и если вы эти оценки применяете ваша профессиональная интуиция. В каких случаях лучше работает 1 набор методик каких-то другой.

Существенно помогает повысить качество оценок и главное систематически улучшать ек проекту независимо от компании команды, с которыми вы работаете. В результате этого шага наша сетевая диаграмма, которая ранее уже пополнилась сведения о ресурсах, выполняющих сведениями о продолжительности каждую работу мы оценили.

Продолжительности в днях, часах, неделях, в зависимости от того, какой у вас проект какого размера Эти работы и это очередной следующий шаг в нашей цепочке шагов.

Последний процесс этой цепочки так называемая разработка расписания.

У нас уже есть работы, которые понятно, кем будут выполняться понятно в какой последовательности, и мы даже сумели прикинуть, сколько эти работы займут по времени. Для того, чтобы утверждать, что на нашем проекте появилось расписание. Необходимо эти оценки привязать к календарю. В общем случае, если вы используете программное обеспечение сделать это просто вы задаете дату начала и программное обеспечение, опираясь на оценки продолжительности само расскажет вам о дате конца и возможно о датах каких-то промежуточных эфект. Если вы таковые установили.

Разработка расписания не сводится лишь к установки даты по той причине, что, как правило, результат поездки к календарю не устраивает менеджера. Когда вы завершили все свои оценки, указали дату начала вашего проекта. Вы получили такую дату конца, которая не устроит ни вас, ни заказчика, ни спонсор никого.

После этого менеджер, как правило, начинает оптимизировать расписание, он начинает применять различные техники. Используют термин утрамбовку для того, чтобы проект в расписании, хоть, как-то уложился. Кроме того, нужно обязательно посмотреть.

Адекватна ли ситуация с ресурсами не получилось ли так что согласно вашему расписанию 1 и тот же сурс в 1 и то же время задействован на разных работах и должен работать с 4 процентной эффективности. Это то, что называется выравниванием ресурсов и тоже применяется на этом этапе словом привязка к календарю. Это такой емкий достаточно длинный процесс. Когда после того, как мы задали дату начала и получили предполагаемую дату окончания. Мы начинаем проводить логических проверок с нашим расписанием. Мы начинаем сжимать утрамбовать и главное, что к этому процессу мы будем очень часто возвращаться в ходе проекта, потому что на проекте будут срабатывать. Риски будут заболевать. Члены команды будут происходить какие то поломки.

Где делать какие-то дефекты и расписание будет обязательно расползаться для того, чтобы удержать его в рамках. Для того, чтобы проект не пробил так называемый скоро Пух не вышел за рамки, обозначенные уста менеджер все время будет работать с расписанием и оптимизировать его сжимать его применяя разные.

Методики 1 из которых стоит денег на другие просто менее эффективны 3 просто неприменимы. В некоторых ситуациях это был последний шаг в данной цепочке. Обратите внимание у нас выстроилась логическая последовательность 8 шагов. Начиная с процесса сбора требований. Он относился к управлению содержанием и заканчивая разработкой расписания, о котором мы говорили только что.

Следующий процесс и последний процесс в этой области знаний контроль расписание.

Конечно же, если у нас есть какой-то план, мы должны его измерять и контролировать.

При помощи этого процесса мы интерпретируем, поступающую информацию, делаем прогнозы. Мы отслеживаем.

Укладываемся мы в графе лоно в расписании и строим оценки высший пилотаж. Это не выявлять отклонение уже случившееся, а прогнозировать их увидеть тенденцию к выпадению расписания предпринять проактивные действия для того, чтобы их предотвратить. Это собственно самое сложное в работе менеджеров проектов. Именно про активность умение упреждать проблемы, в том числе на основе нормальных планов и адекватных механизмов. Их контроля и отличает менеджера профессионала от менеджера, которого просто назначили на эту должность.

Разумеется, процесс контролировать расписание плотно связан с процессом мониторинг и контроль работ проекта, поступающую информацию о ходе работ. Менеджер интерпретирует, сопоставляет с другими планами, и если необходимо инициировать изменения, возможно в случае, если

Менеджер увидел, что проект стал выпадать. Это расписание потребуется скорректировать другие планы как-то их ужать, как то их сбалансировать с другими стали выпадать в расписание. Придется нанять еще людей, то есть поползувать немножко затраты, или, например, попробуем. Мы выкинуть какие-то работы с проектом договориться об этом с заказчиком.

Все это происходит при помощи процессов, в частности, интегрированный контроль изменений и разработка плана управления проектом. План может меняться в ходе проекта. В зависимости наших потребностей от наших возможностей могут меняться любые аспекты плана. В любой момент. Мы можем откатиться назад и скорректировать тот или иной фрагмент уточнить или содержание или очередность работы или их продолжительность ресурсы в общем то все что угодно.

План повторюсь проекта — это такой живой организм благодаря.

Его гибкости изменчивости и обеспечивается его.

Применимость на проектах обратный процесс тоже возможен. Например, когда что-то изменилось не в расписании, а в содержании мы занимаемся проектом и вдруг осознали спустя 1 какие-то месяцы работы, что мы потеряли кусок содержания. Вы просто недооценили, что для постройки дома нужно не только нам заливать фундамент. Ну и происходить происходить какие-то длительные согласования в надзорных органах.

Это требует дополнительных работ, Это, в свою очередь, проект будет удлинять.

Это нужно тоже держать под контролем Эти правки вносить управляемое, чтобы весь проект не развалился и задействовать соответствующая цепочка процессов. Опять же используется процесс разработка плана управления проектом используется процесс интегрированный контроль изменений. Для того, чтобы подобные справки, подобные корректировки вносить зряче и при этом быть уверенным, чтобы все еще укладываемся в ограничения из указанной в уставе в тот самый треугольник, на который мы периодически смотрим сами.

Следующее обознание называется управление стоимостью проекта.

Суть ее сводится к тому, чтобы оценить стоимость.

Проекта и про активно управлять его финансами.

Эта область знаний также напоминает предыдущий посмотрите на состав процессов много планирования. Есть мониторинг управления больше ничего нет. Это значит, что тоже какие-то алгоритмы. Последовательность шагов, какие-то внятные практически применимые инструменты.

Среди показателей, которые по Джекменеджеру стоит знать неплохо бы применять, но как минимум нужно интерпретировать это так называемый мел-незис в нем. Мы чуть позже скажем. Это всевозможные прогнозы стоимости и индекс под названием типи комплит профанов индекс.

Эти показатели относятся к оценке того, как идет проект и сколько еще осталось понести затрат? Вот это показатели скорее оценочные прогнозные среди артефактов в этой области знаний обозначил Кост Бейзлайн, так называемый базовый план Стоимости — Это 3-последняя грань нашего треугольника, нарисованного на слайде.

Это еще 1 грань, которая фигурировала в уставе. Это еще 1 грань, которую нам нужно уточнить для себя, чтобы держать ее под контролем, чтобы действительно управлять проектом, а не наблюдать просто за ним пассивно.

Очень важно, что тут используется термин не бюджет проекта, а кост байлайн.

Существует некоторая путаница в терминах, даже в пимбук. Они изложены хоть и четко, но слегка вперемешку. Поэтому мы это мы сделаем особый акцент и так кост Байлайн — это последний уровень треугольника, которую менеджер проекта.

Держит под контролем и в рамках данной обсти знаний и уточняет. открывается процесс в области знаний. называется планирование управления стоимостью. опять же это процесс, у которого есть аналоги. почти во всех областях. мы продумываем, как мы стоимостью, будем управлять, как мы будем контролировать, что нам для этого понадобится.

Создавая новый план, мы думаем о том, как будет держать его под контролем.

Конечно же, этот процесс связан с процессом разработка плана управления проектом.

И при помощи

Его сопоставляется менеджером с другими планами.

Следующий процесс называется оценка от стоимости Здесь мы пытаемся определить, каковы затраты необходимо направить в целом и на отдельные его элементы работы или группы работ.

Процесс технический несколько проще чем оценка времени, потому что если мы адекватно оценили какие ресурсы нам нужны, какие работы? Эти ресурсы будут выполнять сколько времени это займет, то, как правило, сосчитать себестоимость всего этого дополнить ее еще какими-то расходами уже технически гораздо проще методы, которые применяются для оценки стоимости перед вами на слайде.

Среди них уже знакомые нам оценка по аналогу оценка по 3-точкам. Анализ резервов, параметрическая оценка, экспертные и групповые методики. Все это точно так же применялась для оценки времени.

2 методики, которые упоминаются в пимбук, которые не фигурировали в оценке продолжительности. Это так называемые анализ цены качества и анализ цен поставщиков.

Цена качество интуитивно понятно, что чем выше качество в нашем проекте мы о качестве еще будем говорить, но в целом.

Тем выше в соответствие требованиям, чем детальнее и точнее мы его прорабатываем, контролируем тем, как правило.

Больше возрастают наши расходы, хотя это может быть и не линейная зависимость. Понятно, что допускаем какой--то брак. Мы обрекаем себя на переделки, и это тоже могут быть расходы.

Поэтому анализ цены качества — это важный компонент расчета стоимости. Анализ цен поставщиков используется в случае, если у нас на проекте есть субподрядчики, какие-то работы, которые делаем немые, которые мы заказываем на стороне. В результате применения этих методик мы должны получить себестоимость работ и собственно исходные расчеты, которые нам могут понять на протяжении всего проекта. Что-то изменится. Сменился поставщик добавился какой-то кусок работ. Выяснилось, что мы неправильно оценивали какой-то элемент.

Нам понадобятся наши исходные расчеты для того, чтобы скорректировать оценки в целом, Поэтому исходные расчеты тоже сохраняются и никуда не выбрасываются.

И обратите внимание, что на графике процесс оценить стоимость находится визуально на уровне процесса. Оценка длительности операций в данном случае это не случайно. Я помечал процесс визуально для того, чтобы показать вам, что на практике эти 2 процесса идут почти одновременно.

Но процесс оценки времени идет с небольшим опережением, то есть мы начинаем оценивать длительность операций. И когда появляются 1-результаты тут же незамедлительно не переходя к шагу под названием разработать расписание. Мы тут же прикидываем себестоимость. Это делать достаточно удобно. Это зачастую можно сделать либо автоматически либо достаточно быстро.

Подчеркну, что на практике эти 2 процесса оценка длительности операции и тот процесс, который мы разбираемся сейчас под названием оценка стоимости происходит практически одновременно.

Следующий процесс определения бюджета.

По аналогии

С разработки расписания определение бюджета. Это опять же привязка наших оценок к календарю в какой момент, сколько мы должны потратить в какую денежную массу должны обладать для того, чтобы деньгами оперировать здесь кроется. Та самая неточность — основная хитрость с терминами, а именно бюджет проекта и кост Бейзлайн.

Давайте я дам некоторые пояснения.

С точки зрения стандарта пинбук бюджет проекта — это

Нечто, что неизвестно менеджеру? Вы как менеджер, как правило, не знаете какой бюджет вашего проекта, то, что вы можете знать, рассчитать и собственно обязан это делать. Вы знаете базовый план стоимости, так называемый лайн в чем же отличие.

Кость Базлайн — базовый план стоимости складывается из.

С 1 стороны себестоимости работ.

С другой стороны, резервов себестоимость работ это все то, о чем мы говорили в предыдущих многочисленных шагах, как то говорили о содержании и оценки времени. Наша ерхическая структура. Мы тщательно декомпозировали до действий определили после какого действия начинается какие ресурсы необходимы, сколько действий занимает по времени. Мы довольно существенно подготовили почву для того, чтобы вы могли определить себестоимость, например, перемножив там продолжительность работы на ресурсы, которые для этого требуется и добавив какие-то накладные расходы, если это необходимо.

Вот в случае, если вы тот самый менеджер, который управляет деньгами, который держит под контролем бюджет проекта, то

Вам сделать это достаточно легко и удобно резервы. Это то, что входит в базовый план стоимости, но резервы определяются чуть позднее, то есть при 1 прогоне. При формировании первоначальных планов этот шаг мы обычно пропускаем проскочив те самые резервы, потому что их тяжело определить. В начальном этапе резервах. Мы будем говорить, когда мы дойдем до рисков итак базовый план стоимости кос Бейзлайн это себестоимость работ плюс резерв.

Привяжите кост-лайн календарю, задайте дату начала выясните в какой момент, сколько вы потратите и вы получите хороший привязанный к календарю график денежных трат глядя, на которые вы сможете определять, укладываетесь вы или не укладываетесь в заданные самому себе рамки.

Бюджет проекта — это —

Ваш базовый план, о котором мы говорили только что плюс управленческие резервы — это в терминологии Пей Буг, что такое управленческие резервы.

Это то, что не имеет к вам как менеджеру никакого отношения. Управленческие резервы — это то, что спонсор проекта, то есть человек, который ваш проект запустил поговорим, с которым вы работаете и являетесь менеджером. Это те резервы, которые он отложил на всякий случай.

Немножко утрирую ситуацию представьте, что допустим ваш руководитель, который является спонсором Вам не доверяет и думает, что вы все равно завалите проект, что он все равно потребует больше денег, чем планировалось изначально и он откладывает. Ну так у себя в уме у себя в сейфе. Некоторую сумму, которая потребуется для того, чтобы вытянуть ваш проект. Немножко подстраховать, когда он начнет заваливать об этой сумме Вы как менеджер ничего не знаете, может быть вы подозреваете, что она есть, но вы не знаете его ее размер. Вы не можете быть уверенными, что спонсор не передумает выделять эту сумму вам в тот момент, когда она станет нужно.

Словом это то, что спонсор отложил там куда-то себе под подушку. Именно это и в сочетании с вашим базовым планом стоимости и составляет бюджет проекта.

Не путайте у вас есть собственные резервы, которые вы оценили, которые вы обосновали, которые должны быть выделены на проект. Резервы совершенно прозрачно рассчитанные вами на основании оценки рисков до нее повторюсь дойдем.

Они в себестоимость составляют тот самый кост Байлайн базовой пластоимости Ваш план вам он известен.

Бюджет проекта — это все то же самое с тем, что спонсор отложил себе под подушку. Бюджет он неизвестен и не будет известен.

Вы можете узнать разве что случайно?

Итак,

Обратите внимание на путаницу в рамках процесса под названием определение бюджета вы как менеджер определяете базовый план стоимости кос Бейзлайн, а спонсор в это же время придит бюджет. Он дотянется к вашему базовому плану свои резервы под подушкой и поймет, как проекта вы этого знать не будете.

Это нюанс, который не совсем очевидно, при этом появится на прочтение Пинбук. Процесс определения бюджета находится на том же уровне, что и разработка расписания опять же не случайно. Они опять идут параллельно, как только у вас появились привязки.

Ко времени работ в привязке к календарю, то есть как только начал формировать расписание, вы можете тут же одновременно поглядывать в бюджет и в зависимости от УИ у нас или нет. Подруливать немножко расписание.

Таким образом, процессы, связанные с планированием стоимости и бюджета, идут параллельно с похожими на них процессами, которые относятся к области знания управления времени.

Последний процесс в области знаний.

Управление стоимостью — это процес группы мониторинга управления контроль стоимости Этот процесс.

Как и его собратья в других областях знаний, служит для интерпретации поступающей информации. Мы измеряем, что там происходит у нас Согласно нашим первоначальным планам и принимаем решение хорошая эта тенденция плохая нужны. Какие-то проктивные действия или нет или уже пора планы изменять область знаний управления стоимостью. Это последнее из 3 областей знаний, которые имеют прямое отношение к граням треугольника содержанию.

Времени и стоимость.

Менеджер проекта должен удержать под контролем все аспекты проекта, но вот эти 3 содержания время стоимость к ним. Исторически внимание, особое на вашем конкретном проекте может быть вы. Нируете деньгами может быть в вашем конкретном проекте. Деньги выражены в людях, но вам выделили скажем. Часто бывают войти компании выделили из старых программистов на месяц или на полгода.

И это и есть ваш бюджет.

Эти люди стоят каких-то денег Вы не знаете, каких окей вы управляете не деньгами, а людьми, которые для вас фактически являются вашим капиталом. Больше людей вам не дадут больше времени у вас не будет спонсор проекта. Вместо того, чтобы осыпать вам финансирование предпочел оставить вас на 1 на 1 с рынком с поиском. Каких-то людей предпочел выделить вам сразу же ресурсы.

Вот относитесь собственно к ним, как к деньгам.

В хорошем смысле слова исключительно.

На других проектах менеджер проектов деньгами управляет, то есть он бюджет на который арендует офис, возможно или заключать контракты с подрядчиками. Имеет бюджет его подразделения, за который несет полную ответственность и так далее и как мы уже говорили менеджер проектов. Интегрирующая личность. Он сводит в едино разные аспекты. Именно в области знаний управления стоимостью описывается 1 из методов, который сам по себе помогает менеджеру следить не только за деньгами, но и за 2 другими параметрами за содержанием и за продолжительности. Метод этот называется Эн Л менеджмент управления военным объемом ему Пима посвятила также отдельный стандарт. Он доступен для всех членов атеши годовутинский взнос для скачивания сайта Пимой орг рекомендую вам по возможности с ним ознакомиться.

Итак, процесс контроль стоимости потребляет информацию о разных процессов, в частности от процесса подтверждения и содержания, и в зависимости от того, что уже было сделано, какие расходы были понесены, Интерпретирует при помощи различных инструментов.

В том числе приемов управления сваенным объемом, интерпретировать информацию и позволяет менеджеру сделать выводы, соотнести услышанные с другими властями знаний и если нужно инициировать какие-то изменения.

**На этом 1 часть закончена продолжение в следующем занятии.**

**Коллеги добрый день — это 2 часть занятия изучение пимбук**, 5 редакции за 2 часа на прошлом занятии изучая составы областей знаний. Мы разобрались с управлением интеграцией, управлением, содержанием и управлением стоимости.

Следующая область знаний управления качеством проекта же ковис менеджмент.

Задача этой области знаний обеспечить соответствие проекта, предъявляемым требованиям.

Это достаточно концептуальная парадигма пембук качество понимается как соответствие требованиям.

Если мы требования превзошли, если мы принесли пользователю заказчику, нечто большее, чем он просил существенно большее. Это делает проект некачественным. Конечно же и обратная ситуация. Когда мы проигнорировали какие-то требования и попросту не сделали то, что было необходимо как вы видите состав процессов разнородной всего 3 процесса, каждый из которых относится к своей группе. Это говорит о том, что вряд ли в этой области знаний мы увидим какие-то алгоритмы, какие-то последовательности. Скорее всего, область знаний будет описательной немножко философской.

Из обязательных показателей уже встречавшийся нам ранее коста, колете или цена качество показатель, который менедже должен по крайней мере уметь правильно интерпретировать в идеале оперировать им.

В качестве артефактов в этой области знаний порождаются метрики качества и чеклисты и план улучшения процессов.

1 процесс в области знаний планирования управления качеством здесь, Как и в похожих процессах других областей, мы продумываем, что мы будем понимать качеством под качеством на нашем проекте.

Как именно мы обеспечиваем выполнение работ только тех работ, которые направлены на выполнение того, о чем нас попросили не больше, но и не меньше.

И в конце концов, как мы будем следи за собственной эффективностью? Может быть у нас в организации и в нашем проекте конкретно сложились неправильные привычки. Мы неадекватно планируем. Мы неправильно строим работы.

Как бы нам и за этим наблюдать и может быть скорректировать в лучшую сторону.

Вот все это относится в эти размышления относится к процессу планировать управление качеством.

Конечно же, он относится к этому облаку процессов, окружающих интеграционный процесс под названием разработка плана управления проектами.

Конечно же, благодаря связи с вышеназванным процессом планирования управления и качества позволяет менеджеру держать под контроль разные аспекты проектного управления.

Следующий процесс называется контроль качества на предыдущем шаге мы определили некие стандарты.

Для нашего проекта возможно, мы просто определились, что в нашей организации уже есть готовые стандарты. Мы можем использовать их.

Какие показатели мы будем отслеживать, что мы будем измерять? Мы решили шагом раньше.

Для ит компаний качества пожалуй закачивается преимущественно в соответствии требований пользователей и также требований к надежности безопасности своего обеспечения для компаний строительных качеств. Это в 1 очередь соблюдением требований безопасности требований регулирующих организаций набор стандартов, которые может быть очень и очень разные. Они могут быть установлены государством. Они могут быть международные. Они могут быть наши внутренние это то, на что мы решили обращать внимание шагом раньше.

В ходе процесса планировать управление качеством, когда мы занимаемся контролем качества. Мы просто определяем. Мы придерживаемся тех стандартов, которые посчитает для себя важными или нет. Отклонение можно померить как для продукта, то есть результаты нашего проекта. То, что мы в итоге делаем строим дом. Вот этот дом, то сам по себе стандартам соответствует или нет или в нем жить нельзя или он просто не безопасен.

Также можно превет стандарта для процесса, как мы работаем приемлемый независимо от того, какой ожится результат Процесс вообще адекватен. В ходе этого процесса не создается ли каких-то производственных потерь неадекватных, какой-то угрозы может быть продукт получается вопреки тому, как мы его лепим не благодаря

Эти самые измерения и производятся в рамках процесса контролировать качество возможно здесь мы будем выявлять какие-то отклонения, которые захотим устроить и собственно сделаем. Это естественно, что процесс контроля качества основывается на планирование управления качеством, Ведь мы измеряем те стандарты, которые запланировали измерять для каких-либо измерений. Ему нужны также данные о том, что происходит, что вообще на проекте делается. Эти данные поставляет ему интеграционный процесс под названием руководство и управление работами проекта.

Результате контроля качества какие-то работы, произведенные нами можно признать сделанными и, в частности, с данными заказчику для каких-то потребуются доработки.

И доработки будут нужны, то возможно нам придется корректировать наши планы, корректировать в свой курс и еще 1 процесс, относящийся к области знания управления качеством — это обеспечение качества.

Иногда его путают только что разобранный контроль.

Процесс контроля, о котором мы уже говорили это измерение у нас есть стандарт. давайте пойдем и померим. мы наху соответствуем или нет. обеспечение качества — это более отстраненный взгляд на процесса в целом можно сформулировать суть этого процесса, как изучить решение вопроса. кто-нибудь вообще у нас обращает внимание на стандарты.

Ну, ладно мы померим или не порим, найдем отклонения или нет.

А наши стандарты вообще используются на предприятии. Мы вроде договаривались им следовать имени вообще следует.

А почему им не следует?

Если например, нет, может быть, стандарты не подходят, Может быть они неудачные, может быть их давно пора поменять.

Представьте, что вы смотрите на свою компанию глазами приглашенного консультанта, который оценивает рационально, Нет у вас выстроена работа удачно или нет. У вас организована деятельность и делает какие-то выводы. Это то, что и относится как раз к процессу обеспечения качества вопросами, которыми можно задаваться в рамках этого процесса. Это например, что говорит опыт данного проекта, что говорит опыт других проектов, что говорит аудит качества, которые мы возможно только что провели.

Задача задавания этих вопросов сделать выводы в силе у нас организовано оптимально и нужны корректировки и какие они нужны в смысле перестройки наших процессов.

Конечно же процесс обеспечения качества.

Много информации исчерпает от процесса контроля качества и может инициировать немалое количество изменений. Для этого пригодится процесс, интегрированный контроль измений — следующая область знаний управления человеческими ресурсами проекта.

Несмотря на то, что она звучит несколько коряво, но лучшего перевода без потери смысла предложить пожалуй невозможно.

Суть этой области знаний в том, чтобы получить себе, но проект нужных сотрудников превратить их в команду и распределив роли ответственности, контролировать и мотивировать на результат.

Это важнейшая область знаний для менеджера.

Трудно переоценить значимость этой области знания для менеджера, посмотрим на состав процессов.

Картина такого органа еще не встречалась.

Преобладают процессы выполнения вспомните, что мы говорили об этой группе исполнения или выполнения в наших терминах? Это то, чем повседневный занимается менеджер оторвался от стола и пошел сам лично что-то делать, например, общаться с заказчиком. Мы говорили или как-то мотивировать команду всевозможные мероприятия по тимбилдингу по командообразованию. Вот они здесь в этой области знаний, чего ждать в такой области знаний наверное не структурированного изложения наверное не последовательности шагов и инструментов скорее.

Указание на важную деятельность для менеджера с точки зрения кого-то софт скилл, что он должен уметь как он должен уметь быть лидером, как он должен уметь разрешать конфликты, как он должен применять правильные тактики для того, чтобы людей сплачивать, правда, не ждите от пимбук подробных инструкций. все-таки это не какое-то психологическое руководство. это не вообще не книжка про софт скиллс скорее она этот стандарт указывает на то, что ф лс очень важен на то, что умение коммуницировать и выстраивать отношения.

Не нужно недооценивать, но четких инструментов инструкций вам в руки он не даст.

Артефакты этой области знаний — это план и календарь управления ресурсами.

Единственный сколько-нибудь технологичный процесс в д-знаний планирования управления человеческими ресурсами.

В рамках его мы продумываем потребность в людях на проекте и как-то в себе и пытаемся расписать.

Мы также продумываем и некоторые мотивационные вещи, но маловероятно отразить в каких-то инструментах потребность в людях отразить можно.

Мы решали для себе вопрос? Какие группы людей? Какие роли на проекте нам нужны?

Расписываем в какой момент нам понадобятся те или иные специалисты на многих проектах полный набор специалистов не нужен на протяжении всего проекта.

Они нужны лишь на какую-то часть времени, и может быть не на полный день.

Мы, используя всевозможные матрицы и иерархические структуры для ролей, сения, ролей и ответственности, Используя календарь ресурсов прикиды себе план, Кто когда в каком коффициальном проекте понадобится, естественно, этот процесс находится в связке с процессом, разработать план управления проектом. Этот процесс собственно относится к группе планирования. Все остальные будут относиться к группе выполнения.

1 из них называется набор команд проекта. Нам необходимо найти и так выражусь. Так забронировать нужных специалистов себе на проект вовремя вовлечь в работу согласно плану.

Если вы работаете в компании достаточно крупный, которая имеет осветленный штат специалистов, вам нужно убедиться, что на ваш проект будут нужны люди доступны, когда вам это понадобится? Это отдельная деятельность, чем крупнее бюрократизирование компании. Тем сложнее менедж пойти всюду договориться договориться с людьми договориться с начальниками отслеживать, что договоренности все еще в силе. Хотя люди еще проект не вовлечены, но когда понадобится, а вы это должны вводить без каких-либо сюрпризов.

Если вы людей нанимаете с рынка под каждый проект, опять же нужно сделать это это то, что вы как менеджер непосредственно, во что вы непосредственно вовлечены, может быть вам? Кто то помогает специалист?

Может быть вы действуете самостоятельно? Тем не менее, это ваша задача некому, Кроме вас ей заниматься, Никто не позаботится, чтобы у вас на проекте оказались вовремя нужные люди. Если вы не будете ходить ногами, думать головой и опять же общаться договариваться с нужными людьми.

На эту тему.

Конечно же, мы опираемся на план управления человеческими ресурсами для того, чтобы

Ничего не забыть, ничего не потеряешь.

Чтобы контролировать, какие люди в какой-то момент нам должны были по тся согласно плану.

Следующий процесс — это процесс под названием развитие команды проекта.

Под развитием команды проекта мы предполагаем тренинги тимбилдинги, всевозможные мотивационные вещи, комичную живую систему, то есть система.

Я

Говоря по-русски вознаграждений оценок и вознаграждения сотрудников.

Очень важно правильно понимать например, термин тимбилдинг в терминах и стандарта пимбук. Тимбилдинг — это в последнюю очередь корпоративная вечеринка, а в 1 очередь — симбилдинг — это совместное планирование, вовлечение людей в построение планов оценки задач — это чрезвычайно сильно сплачивающая штука.

По моему опыту компании чаще.

Забывают о необходимости коллективного участия в планировании, но зато редко, когда забывает провести корпоратив. с точки зрения пимбук. корпоратив тоже имеет смысл, но точно не ведущее значение.

Так развитие команды, то, чем вы как менеджеры занимаетесь для того, чтобы людей замотивировать и самое главное. Тут мотивация не ради мотивации ради того, чтобы они преобразовались, сплоченную команду, боеспособную для целей вашего проекта.

Опять же этот процесс также основывается на плане управления человеческими ресурсами.

Управление командой проекта еще 1 процесс данной области знаний.

Это просто.

Концентрация всевозможных психологических софт скиллс вот этих навыков вашего общения с людьми, а понимание людей умение адекватно себя вести того, что называется лидер Шиб, то есть какое-то лидерство, какое-то влияние и так далее все, что вы применяете для того, чтобы с 1 стороны.

Мотивировать контролировать команду с другой стороны для того.

Чтобы оказывать влияние на окружающих у вас людей заинтересованных лиц, например, заказчиков.

А

Других менеджеров, например, функциональных влиять не с точки зрения манипулировать, но влиять с точки зрения доносить свою точку зрения добиваться адекватной реакции на.

Ваши слова?

С точки зрения пимбук-менеджер проектов.

В жизни.

Почти всегда будет не хватать официальных полномочий Не бывает практически такой ситуации, чтобы менежер получил не только ресурсы команды, но и всю ту полноту власти, которая нужна во всех сферах проекта. Обязательно. Менеджер будет строгаться в сферу деятельности либо других менеджеров либо других функциональных руководителей начальников, каких-нибудь департаментов, переубедить которых при помощи 1 только полномочий в силу 1 только своей позиции он не сможет здесь чрезвычайно важны, то насколько развиты у него навыки коммуникационные навыки общения.

Работа с конфликтами тоже важнейший элемент в работе менеджера. Конфликт с точки зрения пеймбук — это естественная нормальная ситуация. Он вскрывает проблему конфликт неравен ссори неравен и какой-то истерики конфликт то, что обозначает, что у вас есть какая-то сложность, какая-то проблема и в зависимости от того, насколько адекватно вы и вся команда в целом, то есть команда в смысле решение конфликтов довольно автономно, насколько вы сумели настроить команду адекватное решение конфликтов будет зависеть, то как вы с этим правом справляетесь, либо вы их игнорируете и они копятся и потом обязательно вам эти проблемы отомстят либо вы находите их причину и как то с ней адекватно работаете. Конечно процесс управления Конечно, процесс управления командой проекта опирается на первоначальные планы, то есть на тех, кто у нас в команде на наши. На то, как мы ориентировались с ними взаимодействовать с другой стороны, на некие факты, на то, как у нас от работы, что случилось? Почему случилось, как к этому отнеслись люди?

Следующая область знаний управления коммуникациями суть ее убедиться в том, что все заинтересованные лица вовремя получают всю необходимую информацию. Напомню, что заинтересованные лицам относятся не только заказчики, пользователи не только ваше руководство, но и, например, ваша команда ее члены.

Всем должно быть понятно? Где у вас какие планы? За что браться в 1 очередь, где что почитать? Куда что написать?

А

Людям должно быть комфортно? Человек, входящий в ваш вашу проектную команду, после какой-то стартовой адаптации?

Он должен располагать достаточными сведениями.

Таня.

Находиться в какой-то кромешной темноте, в которой ему поступают указания и от него ждать какие-то действия с точки зрения пибук. значительная часть времени менеджера. большая часть безусловно тратится на коммуникации. об этом я косвенно говорил, когда мы разбирались с упругими человеческими ресурсами. действительно большую часть времени проекта менеджер не строит планы не рассчитывать какую нибудь себестоимость. он общается он общается с самыми разными, заинтересованными лицами.

Обратите внимание на процесс этой области знаний их 3 и опять же они отнесены ко всем возможным группам.

Эту картинку мы уже видели. Мы понимаем, что это какая-то такая обзорная область знаний.

Инструментов алгоритмов здесь наверное, ждать, не приходится скорее указания на какие-то важные аспекты деятельности, которые нужно не потерять на которые обратите внимание. среди показателей с чашкой можно выделить подсчет каналов коммуникаций. существует определенная формула указан в самом мбук, согласно которой можете рассчитаем очень простая, вы можете рассчитать сколько каналов коммуникации в зависимости от количества членов вашей команды. у вас имеется познавательно с точки зрения того, что

1 члена команды существенно увеличивает число каналов коммуникаций.

Здесь и 1 из разгадок, почему?

Когда у нас, например, проект тормозит и мы пытаемся его ускорить введение нового человека. Может проект наоборот, например, замедлить познавательно, но такого уж выраженного бизне значения н или не имеет.

Артефактов можно выделить план управления коммуникациями.

И 1 процесс, который здесь встречается это планирование управления человеческими ресурсами относится к группе планирования и похож на всех своих собратьев. Здесь мы продумываем все аспекты будущих коммуникаций с кем когда и чем общаться.

Коммуникации.

С точки зрения мбук могут быть самых разных видов, устные и письменные, официальный неофициальный.

Кроме того, коммуникации могут быть толкающими, когда, например, мы выступаем с трибуны и.

Ведем какой-нибудь вебинар и не собираемся слушать обратную связь или там.

Организуем массовый разлуку писем, тянущие когда.

Наоборот, мы затеваем некий опрос и собираем данные и интерактивный пример интерактивной коммуникации — Это диалог, то есть, когда мы даем какую информацию воспринимаем в ответ всевозможные коммуникации стоит планировать и отразить в плане с той детальностью, которая вам важно напомню, что план не я этот документ это не значит, что вы обязательно начали про должность сесть и составить документ, когда и с кем, каким образом вы будете общаться, но какие то общие прикидки, как правило, важны, да, как мы можем пообщаться с заказчиком, уместно ли ему звонить на телефон или нужно писать ему письмо или через секретаря.

А как можно общаться с пользователями, с кем из них вообще можно общаться и кому?

Может ли пообщаться рядовой сотрудник или корректно, если это будет делать происходить только через менеджер проектов?

Какие-то базовые вещи в большинстве проектов, как правило,

Есть смысл хотела поговорить с командой, чтобы всем было понятно, чтобы установить одинаковые правила игры. Иногда это удобно еще и зафиксировать в каком-то виде, например, написать письмо всем частям проекта, о том, как у нас строится коммуникации.

И да, процесс планирования — еще 1 — процесс из облака из кольца Сатурна вокруг процесса из области знания управления интеграции процесса разработка плана управления проектом. Следующее, что она встречается это процесс управления коммуникациями.

Относится к группе выполнения, то есть он относится к тем вещам, которые менеджер сам повседневно будет делать вставать идти ногами с кем-то общаться о чем то договариваться. менеджер распространяет, а по необходимости создает информацию для заинтересованных лиц, что значит создает, например, формирует какие-нибудь отчеты для заказчиков для своего руководства.

Менеджер убеждается, что та информация, которую он отправил сказал прислал, но во 1 как добралась до собеседника, физически была получена во 2. Она ему понятно, и он неправильно интерпретировал, но это то о чем чаще всего в комендациях пренебрегают. Иногда это делают сознательно. Да нет очень важно, чтобы информация доходила до собеседника во всех смыслах. Менеджер проектов повседневно общается с большим числом заинтересованных лиц и собственной командой и с заказчиками и со многими многими, например, внешними подрядчиками сторонними заинтересованными лицами, какими-нибудь чиновниками, какими-нибудь внешними экспертами.

Все это сводится к процессу управления коммуникациями. Процессы группы исполнения они никак не упорядочены.

То, что сейчас вы видите на слайде? Это некая хаотичная картинка. И менеджер занимается ежедневно в произвольной очередности. Просто важно понимать, что это то, что составляет его менеджерскую жизнь. После того, как проект был запущен. После того как спланировано начались 1 работы, то, что делает повседневный менеджер. Это вот такого рода общения и в частности, управление коммуникациями.

Контроль коммуникаций.

Это контроль нашего первоначального плана, который мы создали в этой области знаний У нас был план как можно общаться с кем можно общаться, каким образом, он мог буквально сводиться к 1 строчке. К 1 слову могут быть расписано более менее детально. Это если проекты большие, если заказчики статусные, если пользователи незаурядные или недоступны, или планы коммуникации очень полезно, когда речь идет о проеках интернациональных, которые реализуются в нескольких странах сразу.

Контроль коммуникации — это измерение — это проверка. мы план одержим не держимся, кто от него отклоняется, кто отклонялся, почему давайте разберемся или план надо поменять или человека нужно поменять в том смысле, что попросить его изменить свое поведение.

Очень полезно в рамках этого процесса измерять.

Отношения заинтересованных лиц, восприятие заказчиками проекта.

Мы то знаем внутри нашей команды, как идет проект, что мы успели сделать какие, где у нас есть проблема, где их нет, а что думает об этом заинтересованные лица, что думает об этом заказчике.

Они не считают, что проект в гораздо худшем состоянии, чем по факту значит на них не доходит информация по управлению отношениями, заинтересованными лицами, будем еще говорить, но сейчас важно отметить, что контроль коммуникаций — это еще и проверка того, как например, внешние заинтересованные лица и даже внутренней и даже члены нашей команды воспринимают происходящее у них адекватной информации или нет, что нужно сделать для того, чтобы их картина мира была более адекватной. Отмечу также, что пейнбук в цело очень категорично относится к замалчиванию к искажению информации считает это неприемлемым с точки зрения профессиональной этики для менеджера проекта.

Следующее познание — это управление рисками суть сводится к тому, чтобы увеличить вероятность влияния позитивных рисков и уменьшить их для негативных.

С точки зрения пембук — риск — это неопределенное событие, то есть событие, которое может произойти, а может и не произойти.

И которое, если оно случится, будет иметь Ленин проект.

Риски могут быть положительными, например, у вас в команду Вдруг ваша компания освободился некий гуру. Допустим войти компания, которая разрабатывает и продукт, и какую-то гуру, который был занят на другом проекте. Вдруг освободился и вы смогли его получить себе в команду. Это резко ускорит производительность. Ну допустим, что это будет так.

Лицо положительный риск случилось некое событие, которое могло и не происходить и которое существенно повлияло на вашу продуктивность. Отрицательный риск, например, наоборот, у вас заболел ведущий специалист в вашей команде, и все работы резко забуксовали ну или значительная их часть.

А

Управление рисками это собственно и есть попытка управлять вероятностными событиями. Подготовиться карта изложит какие-то резервы предпринять какие-то активные действия, чтобы вероятность наступления риска или хотя бы его влияние, если чится как-то снизить компенсировать.

Вы видите, что состав процессов в пользу процессов планирования и, конечно, же обязательно идет с ними в комплекте 1 процесс мониторинга управления, А значит, вы ждем здесь четкого алгоритма внятного. Действительно он тут есть и пимбук. Его не изобретал. Он просто впитал в себя теорию риск менеджмента, существовавшие.

Да вне

Ради перенимать показатели и кстати мед в какое влияние окажет риск, например, в деньгах, если он произойдет. На основании этого показателя можно считать объем необходимых резервов, которые нужно заложить, чтобы компенсировать или оценивать рационально. Арту с этим риском бороться или проще вообще опустить руки, но и чится как чится ничего страшного не такой уж и влиятельный менеджер проектов стоит его уметь правильно интерпретировать ну и по хорошему считать Действительно. Это совсем несложно. Регист рисков артефакт области знаний, главный, вокруг которого вся она практически и строится.

1 процесс этой области знаний, знакомые нам похожи на своих собратьев в процесс планирования планирования управления рисками. В этот момент мы продумываем все аспекты, как мы рисками будем управлять. Будем ли мы управлять ими вообще, что мы для этого будем использовать?

А

Универсальный инструмент — это ма рисков — фактически большая табличка, которую в рамках этого процесса мы придумываем и берем засну.

Пример матрицы рисков можно взять на сайте пили точка ру.

Процесс планирования управления рисками, конечно же связан с процессом разработки плана управления проектами и благодаря ему менеджер увязывает риски с другими аспектами планов содержанием стоимостью времени и прочее.

Следующий процесс — идентификация рисков.

В рамках него мы выявляем риски на нашем проекте. Мы это менеджер проекта и команда.

Но не ограничиваясь этим списком, мы можем привлекать процессу идентификации выявления рисков всех, кого посчитаем нужным и полезным Представителей заказчика, представителей сторонних экспертов, наших руководителей всех тех, кто с нашей точки зрения может принести нам пользу. В рамках этого процесса матрица начинает пополняться перечнем рисков, которые мы сформулировали, что может произойти в ведущий разработчик может смениться заказчик может изменить законодательство и наша, например, информационная система, которую мы разрабатываем в ходе проекта, кажется неприменимой.

И так далее повторюсь пример матрицы можно взять с сайта пим или точка ру и посмотреть 1 из примеров.

Как это может выглядеть и какие параметры для рисков могут заполняться?

Обратите внимание, что в правой части слайда стала формироваться какая-то цепочка шагов. Действительно, мы ожидали, что в области знания управления рисками мы увидим настроенный алгоритм и процесс идентификации рисков — Это 1 шаг данного алгоритма.

В рамках планирования мы придумали матрицу идентификации. Мы начали заполнять. Мы начали выписывать в нее риски, то есть неопределенные события, которые могут случиться или не случится на проекте и каким-то образом на него повлияем. Следующий шаг. Это качественный анализ рисков. Мы коллективно опять же менеджер команда и кто то из того, кого мы привлекали извне представители заказчиков. Другие представители заинтересованных лиц проводят.

Качественную оценку для каждого офисного риска мы оцениваем вероятность влияния в качественных терминах, то есть, например, вероятность риска большая, маленькое среднее влияние большое маленькое среднее. Проходимся по всем без исключения рискам и выписываем. Получается своего рода такой светофор комбинация вероятности влияния складывается в некую интегральную оценку. Значимый риск незначимый стоит ли им заниматься дальше или не стоит. Опять же в шаблоне на сайте пили ру в интерактивном виде можно.

Увидеть?

В качественных це рисков это 2 шаг, 3 шаг. Количественная оценка и это следующий процесс — процесс — количественный анализ рисков.

Мы продолжаем коллективно оценивать риски. Помните, что коллективные усилия — это элемент тимбилдинга.

Обращаю внимание на то только на те риски, которые признали значимыми только те, которые в ходе предварительной оценки показались нам наиболее серьезными, например, тем, у которых высокой вероятности влияния или 1 параметр высокий, а другой как минимум в средний правила устанавливаете сами в зависимости проекта в зависимости от ставок, насколько они высоки у вас в проекте.

И сил, которые можете на это потратить?

Для тех рисков, которые вы признали?

Заслуживающими внимания проводим количественную оценку и здесь мы как раз производим расчет показателя мв эксперты модр вел.

Насколько этот риск повлияет на проект? Если он произойдет в хорошую или в плохую сторону. В зависимости от этого мы можем решить только этим риском вообще заниматься, а также прикинуть какого объема резерва Нам нужны. Например, если мы увидим стратегию не реагировать на риск нам нужно быть готовым к тому, что с некоторой вероятностью, и мы оцениваем. В процентах. Он произойдет и соответственно потребует каких-то например, денег или какого-то времени.

Это 3 шаг в нашем алгоритме 4 и последний называется планирование реагирования на риски. В рамках этого процесса мы решаем, что сделаем для того, чтобы предотвратить или наоборот усилить риск.

В частности, например, если риск негативные, что мы делаем для того, чтобы он вообще не наступал или наступив имел наименьшие последствия.

Кроме того, нам нужно решить, что мы будем делать, если риск, несмотря на наши усилия, все-таки реализуется.

Например, мы боимся, что на нашем ит проекте, где мы разрабатываем систему. Мы связались с новой неизвестным технологии, и она потребует больше силы. И в итоге вообще нам не подойдет, что мы можем сделать, чтобы этот риск смягчить, например, пойти курсы тренинги по изучению этой технологии позвать в команду какого-нибудь стороннего эксперта.

Это будет стоить каких-то денег, это может быть целесообразно или нецелесообразно. В этом подспорье нам является предыдущая количественная оценка.

А если все наши усилия дадут результата и технология нам в итоге не подойдет наша система не сможет с ней работать, что мы будем делать. Тогда откатимся на другую технологию.

Срочно перепишем моду данного обеспечения.

Это то, что входит в так называемый план Б-план отступления Фолбэк-план.

Это 4 и последний шаг в планировании рисков. Это некий алгоритм, благодаря которому мы берем управление рисками под контроль настолько, насколько это вообще возможно для вероятностных событий.

То, что нам предстоит сделать с исками и дальше Это контролировать. Понятно, что риски это явление не статичное. Они будут происходить. Они будут не происходить. Какие-то риски перестанут быть актуальными. Например, если мы переживали, что нам вовремя не привезут Кирпичи настройку, но в итоге все кирпичи нам привезли. Стройка еще не закончилась, но этот риск больше произойти не может он становится не актуальным.

Как бы-то ни было. На протяжении всего проекта мы будем возвращаться к нашему реестру и регулярно проводить переоценку смотреть. Не повысилась ли вероятность влияния тех рисков, которые мы отмели когда-то на этапе качественной оценки? Какие из рисков, которые мы целенаправленно управляли сработали или не сработали в управление рисками. Есть свои нюансы. Они хорошо описаны в стандарте от пимой. Это стандарт также доступен на пима точка орг.

Он бесплатен для.

Членов, оплативших годовое членство годовой доступ, в частности к библиотеке стандартов пимы. контроль рисков предполагает использование информации о работах о том, как они идут о том, что происходит в производственном процессе, о том, что видит своими глазами менеджер о том, что сообщают ему так называемый хозяев рисков, то есть люди, которые были назначены следить за тем или иным риском произойдет. это не произойдет в зависимости от того, какова реальность от того, что произошло.

Менеджер и или представители команды возвращаются к реестру риска, где описаны план и план Б. Например, если диск все-таки стал срабатывать. Несмотря на все усилия, люди, ответственные за это вводит в исполнение. Так называемый план Б сообщает об этом. Менеджер информирует всю команду процесс управления рисками естественно продолжается на протяжении всего проекта и не заканчивается, пока не закончены все работы.

Следующее облазнание управление закупками проекта.

Суть ее принятия решения? Будем ли мы что-то закупать на проекте вместо того, чтобы делать это своими руками?

Если да, то эти закупки осуществить обратите внимание, что процессы относятся к 4-разным группам, причем в каждой по 1 процессу это немножко необычная ситуация.

Это власть знаний, обзор всех действий, менеджера, проектов и помощников по работе с закупками, начиная с принятия решений, делать или покупать, включая выбор поставщиков, заключения контрактов и, наконец, закрытие закупок.

Каких-то существенных показателей здесь нет к основным артефактам.

Относятся контракты на закупки, технические задания для закупок, так называемый тен со-стен форк.

Файлы закупок — это то, что идет менеджер по уходу закупки, собирая всю информацию, они воедино.

Всевозможные акты то, что формируется, когда закупка закончена.

1 процесс в этой области знаний — это планирование управления закупками. Мы принимаем решение, что когда и как будем закупать, есть отдельные критерии.

В каких случаях всегда рекомендуется закупать нечто на стороне, например, модуль программного обеспечения или услуги аусорсинговой команды, а в каких случаях от закупки лучше отказаться.

На этом же этапе мы решаем, где когда и как будем искать поставщиков устроим торги? В каком виде проведен маркетинговые исследования, кого позовем на эти торги? Какие условия поставщикам будем озвучивать?

Как собственно организуем процес выбора поставщика.

Будем сравнивать коммерческие предложения, если да, то по каким критериям, что для нас самым важным?

Что из этого мы можем открыто сообщить поставщикам, а о чем мы лучше умолчим, чтобы избежать возможных махинаций спекуляций с их стороны.

Как мы организуем созданные закупки и как будем контролировать поставщика после того, как заключил с ним контракт.

Какими способами будем отслеживать, что он делает свою работу? Как мы страхуемся от рисков, связанных с он не ложится или выдаст некачественный результат.

Все это мы обдумываем на этапе планирования закупок.

Процесс достаточно емкий требует определенного опыта. В некоторых компаниях. По факту менеджер проектов помогают другие специалисты. Функциональный менежер, департамент закупок, например, в других их тоже немало менеджер проектов тянет на закупку на себе в одиночку. Естественно процесс планирования связан с процессом разработка плана управления проектом, потому что закупки влияют и на содержание. Если мы что-то решили закупать на стороне, они делают самостоятельно, то тогда состав обязательных для нас работ уменьшится. Это влияет и на стоимость и на сроки и на состав людей и на многие другие аспекты планирования.

Следующий процесс в области знаний это проведение закупок. Он относится к группе выполнения, то есть это то, что менеджер непосредственно сам своими ногами, головой руками делает на протяжении проекта он включает в себя совокупность действий вплоть до подписания контракта с поставщиком. У нас есть план. Мы решили, что будем закупать, как у кого это делать, надо приводить его в исполнение. Как я уже говорил. У менеджера могут быть помощники, а может быть их и не найдется в любом случае. Кто-то по умолчанию. Это менеджер должен организовать сбор заявок от поставщиков провести процедуру отбора, закрепить договоренности с выбранным поставщиком заключить с ним контракт и зафиксировать объем работ, например, в виде приложений к этому контракту.

После того как мы ударили по рукам выбранным поставщиком и юридически закрепительные обязательства. Процесс проведения закупок заканчивается. Он уступает место процессу группы мониторинга и управления.

А

Под названием контроль закупок. суть процесса контроль закупок сводится к тому, чтобы контролировать как поставщик выполняет свои обязательства в рамках этого процесса. мы взаимодействуем с поставщиком. мы не сидим просто и не ждем, когда он принесет нам результата. мы коммуницируем. представьте здесь, что мы поменялись местами, что теперь он менеджер проекта, а мы его спонсор, заказчик и все встанет на свои места. мы задействуем с ним точно так же, как взаимодействует с менеджером проекта его, например, руководитель его спонсор или его заказчик.

Мы ожидаем, что поставщик будет поставлять нам информацию о том, как идут работы держать нас в курсе, показывать промежуточные результаты. Не исключено, что мы будем пересматривать свои договоренности, корректировать контракт, корректировать техническое звание. Например, мы взаимодействия с поставщиком вплоть до того момента, когда будем готовы закрыть контрат.

Повторюсь этот процесс относится к группе мониторинга и управления, и значит, предполагает регулярное измерение и сведение их едино сопоставление с другими измерениями при помощи процесса мониторинга и контроля работы.

Процесс закрытия закупок завершает наше взаимодействие с поставщиками.

Закупка может быть закрыта успешно, то есть мы получили результат, который ожидали или вследствие каких-то возникших проблем у нас кончились деньги. Мы не можем платить поставщику, разорвали контракт или он нарушил обязательства, и мы решили с ним расстаться. Как бы-то ни было. Какова бы ни была причина всегда закрытия документируется всегда формируется пакет закрывающей документации. Это нужно с юридической точки зрения. Это отчасти нужно и для менеджера проектов.

По завершении закупки менеджер.

Заканчивается формивать так называемые файлы закупки — это вся совокупность.

Документов и информации за ни с поставщиком это контракты — это акты — это какие-то задания.

Стенфоркой технические задания все, что регулировало ваших взаимоотношений.

В целом процесс закупок можно представить следующим образом. В рамках процесса планирования. Мы решили, что мы будем закупать. Затем при помощи процесса и группы исполнения. Мы переходили к выбору поставщика. Мы искали поставщиков отбирали подходящего нам заключили с ним контракт. Затем, когда контракт был заключен. Мы переходили к контролю и мониторингу, контролировали выполнение обязательства по контракту и, когда контракт был закрыт независимо от того успешно или неуспешно получили то, что хотели или нам пришлось расстаться поставщиком раньше. Мы переходим к процессу закрытияше.

Приемки или не приемки результатов работы.

Последнее область знаний — это управление заинтересованными сторонами проекта.

Суть этой области знаний выявить заинтересованные стороны адекватно вовлечь в проект напомню, что к заинтересованным сторонам относятся не только заказчики и не только ваши руководители, но и члены вашей команды и достаточно сторонние люди, на чьи интересы результаты проекта могут каким-то образом повлиять в качестве заинтересованной стороны можно рассматривать как человека, так и организацию в целом например.

В этой области знаний опять же процессы принадлежат к 4 группам. Она достаточно обязательная и философская.

Показателей здесь.

Четких математических здесь, пожалуй, нет артефакты. Главное из них — это реестр заинтересованных лиц, реестр заинтересованных сторон.

1 процесс, который нам встречается относится к группе инициации. Обратите внимание группа инициации, пока, что мы видели только 1 процесс из этой группы, процесс, с которого

Начинался проект назывался он создать устав.

Одновременно с суставом мы сразу же еще до запуска проекта начинаем продумывать, кто у нас заинтересованные лица на проекте, Для кого мы работаем, на чьи интересы он может повлиять.

Задумавшись об этом, мы начинаем выписывать их, например, используем для этого реестра заинтересованных сторон можно пример скачать сайта Пили Ру. В нем мы выявляем заинтересованные стороны людей группы организации роль ожидания отношения к проекту.

В результате у нас должен получиться первично-законный реестр этих самых заинтересованных сторон, в котором появляется информация о том.

Ак

Такими сторонами является

Как он относится к проекту, он друг он враг он нейтрал.

Какова его роль? Каково его влияние? Если у нас могущенные друзья нашего проекта, могущественные враги и так далее?

Повторюсь — это процесс из группы инициации.

Следующий процесс — это планирование управления заинтересованными лицами. Это процесс группы планирования он похож на своих собратьев. Мы продумываем все аспекты, как мы построим работу с заинтересованными лицами.

Кроме того, что мы их выявили, что нам еще нужно с ними сделать. Мы будем пытаться как-то повлиять, Будем с ними как-то общаться. Мы будем из врагов делать друзей.

Мы будем из друзей делать еще более лояльных друзей, Кто этим будет заниматься? Какие действия необходимы, как мы будем отслеживать отношение к проекту, а вдруг начнет меняться в негативную сторону и так далее. Все это относится к процессу.

Планирование управления заинтересованными лицами, опираемся здесь мы на реестр заинтересованных лиц и анализируем его по необходимости.

Этот процесс последнее звено в так называемом кольце Сатурна, которая окружает процесс разработка плана управления проектом. Теперь мы спланировали все аспекты проектного управления и можем сводить их воедино и постоянно уточнять, опираясь на информацию из 1 плана уточнять информацию в другом.

Опираясь на информацию о том, кто является заинтересованными лицами проекта, и как мы собираемся с ними взаимодействовать мы явно можем, чтобы добавить к рисков и к плану коммуникаций и к плану управления людьми и так далее.

Следующий процесс управления вовлечением заинтересованных сторон. Это процесс группы исполнения, то есть опять же то, что менеджер повседневно делает сам своими ногами своей головой.

А

Менеджер общается с заинтересованными лицами, Сам обязательно лично, в том числе не она делает, но он это делает обязательно.

Не все члены команды будут общаться с большинством заинтересованных лиц, потому что менеджер должен вносить в свой вклад непосредственно из дня в ней.

Он, в том числе сам выявляет отношения заинтересованных лиц проектов.

Потребностей, осуждая с ними насущные вопросы в ходе проекта. менеджер может опираться на план управления заинтересованными лицами. может опираться на план управления коммуникациями. он знает, какую информацию стоит донести до заинтересованных лиц проверить доходила ли для них эта информация о ходе проекта о каких-то изменениях, которые могли сомневаться, например, в рамках процесса интегрированного контроля изменений.

В общем весь этот здравый проектный смысл, который должен быть присущ менеджеру проектов в смысле его взаимодействия в смысле управления ожиданиями с интересных сторон здесь в этом процессе.

Еще 1 просс мониторинга управления у нас умазывал какой-то план значит его нужно обязательно контролировать и измерять у нас был план управления заинтересованными людьми. Мы должны в рамках процесса мониторинга проверить выполняется ли он не нужно ничего не скорректировать. Адекватно ли мы с заинтересованными лицами Общаемся дает ли это результат? Нужно ли нам как-то изменить наши усилия или скорректит. Так мы разобрали все процессы, которые входят в пембук 5 редакции. Еще раз это 47 процессов. Они снова перед вами на слайде. Я надеюсь. Теперь они не кажутся настолько уж пугающими и непонятными.

Однако, давайте соберем их в единое целое, а посмотрим может быть на них еще под немного другим углом.

Ранее мы шли по областям знаний перечисляли процессы, которые относились сперва к области знания управления, интеграции, к управлению содержания и так далее.

Я предполагаю, что этого недостаточно, чтобы сформировать картинку целостную того, какова возможны последовательность действий менеджера на реальном проекте. Давайте закрывая это занятие, посмотрим на процесс бук с этой точки зрения. Итак 1. Наш шаг это инициация проекта. Мы с 1 стороны, решаем запускать проект или нет.

Делать именно этот проект или предпочесть ему другой? способны ли мы вообще этот проект сделать какие у него ограничения по содержанию по стоимости по времени.

Все это в рамках процесса создать устав параллельно мы определяем?

Ключевых заинтересованных.

Лица проекта, ключевые заинтересованные стороны проекта у нас будет еще возможность уточнить этот план позднее, но тем не менее базовые оценки нужно сделать уже сейчас.

К тому же обратите внимание в группе планирования Слабые тени Обозначен процесс планировать управление рисками 1 прикидки по рискам тоже уместно сделать на этапе инициации. Мы наверное не будем сформировать реестр рисков в табличном виде, как он был показан, но главный десяток рисков, которые нас пугает больше всего. Мы уже должны сформулировать и включить их в устав.

Итак,

1 шаг инициация проекта и ярко выраженных 2 процесса создать устав.

Выявить заинтересованных лиц заинтересованных сторон.

Следующий шаг после того как проект был инициирован, мы рассматриваем именно этот сценарий, что взялись за проект. Устав был написан, подписан спонсором и менеджером. Тогда мы переходим к планированию.

Нам надо, с чего начинать начинаем? С построения планов мы сперва начинаем.

Формировать план управления проектом в целом мы в целом придумываем какие области знаний планировать Будем Мы пока что интуитивно пытаемся принять решение. Будут у нас на проекте закупки или нет. Если их не будет, то нам не понадобится целый пласт. Целая область знаний и это справедливо для всего остального.

Именно на этом шаге мы решаем, какие процессы из бука нам понадобится далеко не в каждой организации. Не в каждом проекте нужны все 47 процессов, как правило, достаточно гораздо меньшее количество.

На этом этапе мы.

Прикидываем 1 оценки того, какие процессы нам нужны, что вообще мы собираемся планировать.

После этого мы переходим к планированию содержания.

1 шаг — это план управления содержанием, а затем алгоритм шагов хорошо нам уже известных это сбор требований.

По крупицам собираем информацию помните аналогию с грибами, складываем в корзинку. Все, что мы находим. Затем это определение содержания сортируем собранные грибы, собранные требования отбрасываем те, которые явным образом не подходит к проекту под наш проект.

Определяем, что мы будем проекти делать и что нет формируем здесь так называемую концепцию проекта, отдаленно напоминающее техническое задание.

Следующий шаг — это создание иерархической структуры, декомпозируем концепцию на кусочки, которые легче оценить, которыми гораздо легче управлять.

После того как содержание в целом определено, мы можем принять решение о планировании закупок.

Нам становится ясно, будут ли у нас на проекте какие-то закупки? Тогда их придется отдельно планировать или мы все сделаем сами. Тогда с этим будут сопряжены другие сложности. Другая головная боль, определившись с закупками, и решив какие именно работы мы отдадим на фуд с каким-то заказчиком запросим у каких-то сторонних специалистов.

Пока отодвигаем дальнейшие шаги по закупкам и переходим к планированию других аспектов. Это стоимость и время эти области знаний в какой-то момент будут идти параллельно. Но начинаем мы все равно с планированием времени. Мы возвращаемся к нашей последовательности шагов. У нас была спланирована иерархическая структура следующим шагом.

На основании ее мы осуществляем планирование операций напомню иерархическая структура, то, что получилось на выходе после работы с содержанием.

Такая декомпозиция до поставок названия услов это именно существительные. Теперь мы превращаем ее в действие в глаголы, что нам нужно сделать и из каких действий будут состоять В свою очередь эти действия, чтобы получить нужную поставку. Следующий шаг. Это определение последовательности операции, когда получила хирургическая структура. Мы упорядочиваем шаги, а затем оценка ресурсов. Мы прикидываем для каждой работы, кто и что нам понадобятся какие люди, какие материальные ресурсы и прочее?

Как только мы знаем?

Кто и что понадобится для выполнения работы? Мы можем составить представление о том, сколько времени она займет и параллельно можем оценить ее стоимость, оценив нудность работы. Можем сразу сориентироваться и в ее стоимость. Когда этот шаг закончен переходим дальше и разрабатываем расписание, а правильно с ним разрабатываем бюджет. Мы напомню, что расписание бюдже этой оценки, привязанный к календарю и утрамбованный в него подходящим образом. Следующий шаг это все остальные планы — то самое кольцо Сатурна, которое окружает

Наш процесс разработки плана управления проектом Здесь нет. Сколько нибудь заведенной упорядоченности. Вы можете делать, создавать их в том порядке, в котором вам удобно можете делать это вперемешку — Это не принципиально.

Тут строгая гарнизация особенно не нужна, в частности, вы должны.

Спланировать управление качеством решить, как вы будете контролировать, что работы, которые вы производите? это именно то, что нужно в рамках проекта не больше и не меньше. вы должны будете планировать управление заинтересованными лицами разобраться с планированием.

Закупок, если таковые у вас были на проекте составить тут уже более подробный план, так как вы будете выбирать поставщиков какого-нибудь какие-либо контакты с ними будете заключать и так далее с планировать выполнение людьми управления коммуникациями и следующим шагом. вы переходите к планированию рисков.

Определившись с тем, как именно вы построите работу с рисками на вашем проекте? Будете использовать реестр рисков. Возьмите за основу тот реестр, который я предлагаю на сайте Ки ру создадите свой возьмите чей-то еще.

Вспомнив те риски, которые были вписаны в устав помните мы уже вспоминали какой-то минимальный набор высокоуровневых рисков Дальше вы переходите к пошаговому алгоритму. Сперва идентификация, затем качественный количественный анализ и наконец, собственно планирование реагирования на риски план и план б.

Что делать, чтобы риск либо не произошел, либо народ скорее всего произошел нестин позитивный и как действовать, если план не дал результата.

Все эти шаги своего рода раннее планирование, то без чего вы не можете взяться за первоначальную работу. Нам нужен хоть какой-то первоначальный план, чтобы ваши действия не были хаотичными, чтобы они были хоть на что-то ориентированы.

Конечно, когда вы создаете?

Планы вы не знаете все необходимые вам аспекты. Например, когда вы оцениваете отдельную себестоимость проекта, вы еще не добрались до рисков, поэтому вы не можете изложить нормальное количество резервов, ничего страшного пропускайте этот шаг оцените себестоимость.

Только себестоимость работ без резервов.

Потом когда

Определите резервы для рисков вернетесь и уточнить оценку.

Тот факт, что планы создаются не за 1 проход, а за несколько итераций — это совершенно нормальный мбук. Об этом непосредственно говорит. Итак, еще раз первоначальное планирование, то, что идет после инициации — это совокупных шагов, в рамках которой вы определяетесь, какие у вас будут планы, разбирайте содержанием временем стоимостью.

Формируйте все остальные планы разбирайтесь с рисками уточняете те планы, которые требуют уточнения и в итоге получаете более менее сносный стартовый план проекта, Когда он у вас есть вы запускаете непосредственно работы проводите, так называемый кико Митинг от слова киков — вбрасывание — спортивный английский термин и ваш проект начинает непосредственно выполняться.

Понятно, что по ходу проекта ваши планы тоже было все время корректироваться.

Походу проекта с 1 стороны при помощи процессов мониторинга и контроля или еще мониторинга управления. вы отслеживаете ранее созданные планы. команда работает. вы помогаете команде работать и вы все вместе отслеживаете поддерживать вы планов. нет ли отклонений не наметили все отклонения, да, что вы пилотаж про активность не нужны ли какие-то корректирующие действия, если нужны, то инициируете их.

В основном процессы измерялки, сконцентрированы вокруг центрального процесса мониторинг и контроль работ проекта.

Здесь есть мелкие, почти для всех видов планов отдельно вынесены 2 процесса.

1 называется интегрированный контроль изменений к нему вы обращаетесь в том случае, если по ходу проекта понадобились изменения, например, изменения в планах.

На

Вы проводите все эти изменения по четкому внятному алгоритму, чтобы избежать проектного хаоса 2. Процесс вынесен отдельно и не относящийся несредственно к тиринга контрольной работы. Это подтверждение содержания.

Напомню, что это совокупность вашего общения с заказчиками с пользователями, цель которой подтвердить.

Ваша поставка? Это именно то, что требовалось, что она принята и не требует корректировок.

Еще 1 группа процессов — это исполнение.

Здесь нет серьезного порядка.

Центральным процессом является ководство и управления. Работами проекта и с ним непосредственно связаны все остальные процессы, населяющие эту группу. При помощи этих процессов менеджер осуществляет свою повседневную деятельность. Это то, что он своими ногами своей головой делает он встает ходит. Он мотивирует людей. Он набирает команду. Он участвует в обеспечении качества. Он участвует в управлении коммуникациями. Он непосредственно участвует в проведении закупок во взаимодействии с заинтересованными лицами и так далее.

Последние 2 процесса — это закрытие проекта или фаза и закрытие закупки.

Если у вас на проекте имеются закупки, то их нужно закрывать.

В любом случае, независимо от того, были они успешны или нет. Каждая закупка должна рано или поздно оказаться закрыты. Если проект состоял из фас, то каждую фазу нужно также закрыть, когда кладет соответствующее время и определить. Возможно ли переход к следующей или нужно проект остановить.

Проект в целом.

Также закрывается независимо от его результатов, он рано или поздно должен быть закрыт обязательно.

В успешных проектах фиксируется, что результат выдан, что он удовлетворяет требованиям.

Фиксируется также в освобождении команды проекта и прочих ресурсов, что больше никто ресурсы не отъедает. никто не требуется. команда условно говоря можно распускать, а если требуется поддержка, то это уже какая-то вне проектная работа.

Кроме того, менеджер обязательно фиксирует так называемые усвоенные уроки знания материалы, полученные наработанные в ходе проекта. Для того чтобы его эффективно эффективность его коллег возрастала.

Это алгоритм, который не является обязательным. Надо понимать, что в пинбуке не прописаны мин. Последовательность шагов. Это лишь моя интерпретация. Для того, чтобы вам было легче воспринять происходящее. Легче воспринять те процессы, которые мы уже разобрали последнее, о чем скажу это соотношение проекта и контракта. Если ваш проект в рамках года контракта, например, строительство здания по ко конткту или написание заказной информационной системы, то нужно понимать, что заключение и расторжение этого контракта не равно запуск установки проекта.

Обычно контракт заключают после фазы инициации, то есть компания сперва решила будет браться за проект, корректно ли это может ли она это сделать? Определил для себя какие-то приемлемые ограничения?

После этого подписывается контракт.

Так бывает не всегда, это правило не строгое, но оно достаточно разумное, и, как правило, комфортное для всех заинтересованных лиц. Закрытие контракта также не означает автоматическую установку проекта. Может быть, например, информационную систему. Создали контракта контракта больше нет, но мы продолжим создавать используем для других заказчиков.

Закрытие.

Контракта — это закрытие контракта. решение особое проекта принимается отдельно зачастую. если контракт расторгнут проект действительно будет остановлен, заморожен или отменен.

Но не обязательно.

Точно так же на практике бывает, что контракт уже закрыт, а работы все еще продолжаются, Несмотря на то, что заказчик перестал уже, что ли воплотить менеджер проекта команды, Что-то еще доделывают, что еще приводит в норму, поскольку не успели например, сделать в рамках проек. Такой проект продолжается. Возможно. Заказчик даже об этом уже и не знает, или не владеет полной информацией. Закрытие проекта происходит тогда, когда с него можно высвободить ресурсы, остановить работы зафиксировать итоговую информацию и так мы разобрали процессы пеймбук 5 редакции. Все 47 процессов. Я надеюсь. Эта информация будет полезна в практической жизни.

При постановке проектного управления у себя, а также станет подспорьем, если вы решите готовиться к экзамену Пии.

Дальше я рекомендую углубить само изучение того, что находится в каждом процессе. Например, мы говорили о процессе оценить положительность работ, а как это делать? Какие инструменты для этого существуют, что практически может сделать менеджер команды, когда это подходит, когда не подходит сделать это можно, почитав и сам стандарт пеймбук и в большей степени специальную литературу или посетив.

Тренинги, послушав лекций материалов, сейчас очень и очень много.

2 аспект на который я рекомендую вам обратить внимание это решение вопроса, как мне применить это в жизнь от того, что вы знаете все процессы Пенбук. Они автоматически на вашем проекте не применятся. Они не в каждой организации подходят они не на каждом проекте уместны.

Призываю вас также уделить особое внимание информация также есть эта информация гораздо меньше информация о практическом применении в отличи от теоретических основ. Она более дорогая, но она также существует.

И возможно, я в чем-то буду вам здесь полезен?

Мои контакты вы видите на последнем слайде спасибо вам за внимание и до свидания.