

Конспект лекции по PMBOK-5

В PMBOK-5 описаны две принципиальные вещи:

1. Фундаментальные принципы:

- командность
- проактивность
- принцип удава
- принцип яйца

2. 47 процессов.

PMBOK - состоит из описания процессов и их взаимосвязей. Процессы сгруппированы в группы процессов и в области знаний.

2.1. Группа процессов инициаций - первый и важный этап.

Большее значение имеет для бизнеса, для менеджера не так уж и важен.

С процессов этой группы начинается любой проект. Этот этап является этапом принятия решения, в нем участвуют спонсоры, намечаются рамки и условия. Для менеджера – не сложный этап.

2.2. Группа процессов планирования.

Здесь формируется предварительный план, нет плана - нет работ. План может меняться и корректироваться. Данные процессы самые сложные и многочисленные. Сложнее всего планировать то, что с высокой неопределенностью.

2.3. Группа контроля и мониторинга

2.4. Группа процессов исполнения

Эти процессы выполняются менеджером ежедневно. Например, общение с заказчиком, действия по сплочению команды, отслеживание конфликтов и т.д.

Эти процессы из групп 2.2-2.4 присутствуют на всех этапах проекта.

2.5 Группа процессов закрытия

Данная группа состоит из двух этапов - закрытие проекта и закупок (если они были). Осуществляется подведение итогов.

Область знаний:

1. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ ПРОЕКТА:

Здесь происходит объединение в единое целое. Решаются вопросы: как объединить все компоненты в единое целое, как объединить все процессы проекта в единое целое. Осуществляется описание парадигм и общих принципов.

Здесь присутствует 6 процессов группы:

- Инициация
- Планирование
- Выполнение
- Мониторинг и учет
- Закрытие

Показатели данной области знаний:

- период окупаемости
- возврат инвестиций
- и др.

Артефакты (что нужно менеджеру):

- устав проекта
- план управления проекта

Процессы:

1. Разработка устава проекта (группа инициаций):

Устав – описывается цель, рамки и ограничение проекта.

В PMBOK до утверждения устава считается, что проекта нет.

2. Разработать план управления проекта.

На данном этапе происходит интеграция договоренностей.

Решается, что будем делать, осуществляется планирование всего.

Составляется подробный план и базовый план, план управления изменениями, конфигурациями и т.д.

Что стоит спланировать: сами процессы, те, которые нам нужны.

3. Процесс мониторинга и контроля работ проекта

Измерения – контроль выполнения работ: сроки, затраты, и т.д.

Процесс интегрирует разные измерения (время, бюджеты, риски). Тесно связан с планированием.

4. Интегрированный контроль измерений (Процесс принятия решения)

На предыдущем этапе были сделаны выводы, а на этом – принимается решение, как правильно поступить.

Есть общие принципы. Тесно связан с мониторингом и контролем.

5. Руководство и управление работами проекта.

Осуществляется общение с заинтересованными лицами, командой и т.д. (группа исполнения).

6. Закрытие фазы или проекта

Определяется, что требуется, чтобы перейти к следующей фазе и т.д. Решается, что делать при закрытии в конкретных случаях. Осуществляется фиксация полезной информации (что будет полезно, опыт и т.д.). На выходе – результат.

2. УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА.

Управление содержанием проекта подразумевает определение того, какие работы необходимы. Важным этапом является убеждение того, что только эти работы и выполняются.

Процессы:

- 4 процесса планирования

- 2 процесса мониторинга

Целевых показателей нет.

Артефакты

- концепция проекта
- словарь
- иерархическая структура работ
- базовый план содержания проекта – это уточненные грани проекта.

Процессы:

1. План управления содержанием

На ранних этапах определить, как будет осуществляться планирование содержания.

2. Сбор требований.

В ходе него собираем требования с заинтересованных лиц. Для фиксации требований можно использовать матрицу требований.

3. Определение содержания.

Детальное описание продукта и процесса – схемы, рисунки, описание.

Выход – концепция.

4. Создание иерархической структуры работ.

Подразумевает деление проекта на элементы, блоки.

Данный процесс должен охватить всю концепцию проекта. Есть стандарт иерархической структуры работ от PMI, ориентирована на поставки.

Следует отметить, что нельзя изменить устав проекта, все остальное – можно вернуться и поменять, уточнить.

5. Контроль содержания.

Данный процесс предполагает отслеживание того, что все нужные элементы выполняются. Связан с мониторингом и контролем работ проекта.

Можем внести изменения в планы содержания и т.д.

6. Подтверждение содержания.

Предполагает совокупность общения с заинтересованными лицами для подтверждения поставок.

3. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ (СРОКАМИ ПРОЕКТА)

Данная область знания предназначена для проактивного управления временем.

Показатель

- оценка по трем точкам – технология оценка времени по определению времени фазы проекта или всего проекта.
- расписание проекта.
- базовый план расписания.

Процессы:

1. Процесс управления расписанием.

Определяется, как будет управляться расписание проекта, как будет оцениваться продолжительность работ. Решается, как отслеживать и изменять расписание.

Процесс связан с разработкой плана управления проектом. Расписание сопоставляется с содержанием.

2. Определение операций

Осуществляется декомпозиция пакетов работ до действий.

Необходимо раздробить работы на части, которые можно нормально оценить.

3. Определение последовательности операций.

Осуществляется упорядочивание действий, применяется PDM-метод.

Выход – сетевая диаграмма.

Определяется, что и после чего осуществляется.

4. Оценка ресурсов операций.

Известны действия и порядок их выполнения, но не известно, сколько займет это. Необходима оценка времени, для этого нужно знать, кто будет выполнять и какими ресурсами.

На данном этапе назначаются ресурсы – кто будет делать, какие ресурсы будут, материалы и т.д. Выход – указываем ресурсы.

5. Оценка длительности операций.

Один из сложных вопросов. Существуют разные методики оценок.

На данном этапе сетевая диаграмма дополняется сведениями о продолжительности выполнения работ.

6. Разработка расписания.

При подходе к данному процессу уже есть работа, последовательность операций и время. Для разработки расписания нужно оценки привязать к календарю.

Затем необходимо оптимизировать расписание. Необходимо проверить, адекватна ли ситуация с ресурсами, в случае чего – осуществить выравнивание ресурсов. Этот процесс является достаточно длительным. К нему часто возвращаются в течение проекта. Расписание часто меняется с применением различных методик.

7. Контроль расписания.

На данном этапе осуществляется отслеживание того, все ли идет в соответствии с расписанием, делаются оценки. Важным здесь является не столько выявление отклонений, сколько способность их предвидеть (проактивность проблем). Данный процесс связан с мониторингом и контролем работ. На данном этапе происходит интерпретация, сопоставление с планами, внесение коррективов в другие планы, которые могут меняться в течение всего проекта.

4. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

Данная область знаний предназначена для управления стоимостью, оцениванию того, как идет проект, сколько еще нужно будет понести затрат.

Показатели:

- прогнозы стоимостей
- ТСРІ-индекс

Процессы:

1. Планирование управлением стоимостью

Определяется, как будет осуществляться управление стоимостью.

Связан с разработкой плана управления проектом.

2. Оценка стоимости.

Определяется, какие затраты необходимо отправить в целом.

Методы: оценка по аналогу, по 3 точкам, анализ цены-качества, анализ цен поставщиков и др.

Время оценивается немного раньше, но почти параллельно с оценкой стоимости.

3. Определение бюджета – привязка оценок к календарю. В какой момент сколько потратить. Здесь кроется неточность.

Базовый план стоимости складывается из себестоимости работ и стоимости резервов (определяются позднее).

Бюджет проекта – базовый план + управленческие резервы (не имеет отношение к менеджеру, то, что спонсор отложил на всякий случай).

Менеджеры определяют базовый план, бюджет проекта им неизвестен.

4. Контроль стоимости – интерпретация поступающих результатов.

Потребляется информация от разных источников, интерпретируется информацию, что позволяет менеджеру сделать выводы, предпринять ввод каких-то изменений.

Менеджер должен держать под контролем содержание, время, стоимость.

5. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА

Необходимо обеспечить соответствие проекта требованиям.

Обязательные показатели: цена-качество

Артефакты:

- метрика качества,
- чек-листы
- план улучшения процессов

Процессы:

1. Планирование управление качества

Определяется, как следить за эффективностью, что понимать под качеством, как выполнять работы, каким образом осуществить корректировки, определяются стандарты.

2. Контроль качества.

Проверить, придерживаемся или нет тех стандартов, которые определили ранее. Проверить, адекватен ли продукт, выявить отклонения. Данный процесс основывается на планировании. Результат работы – сделана работа или необходима доработка.

3. Обеспечение качества.

Проверка использования стандартов качества на производстве. Сделать вывод о том, подходят ли данные стандарты, не устарели ли они, необходимо ли их поменять.

6. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

Данная область знаний предполагает получение на проект нужных сотрудников, формирование команды и распределение ролей.

Преобладают процессы выполнения.

Артефакты:

- план

- календарь управления ресурсами.

Процессы:

1. Набор команды проекта. Найти нужных специалистов и вовремя их вовлечь в работу согласно плану.
2. Развитие команды проекта – тренинги, team building – совместное планирование, оценка задач и т.д., мотивационные вещи.
3. Управление командой проекта – оказывать влияние и мотивировать людей. Решение конфликтов. Опирается на первоначальный план и на факты.

7. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

Убедиться, что все заинтересованные люди вовремя получают всю необходимую информацию.

Артефакты:

- план управления коммуникациями

Процессы:

1. Планирование управлением человеческими ресурсами. Определяется когда, где и с кем общаться.
2. Управление коммуникациями. Создание информации для заинтересованных лиц, проверка того, что информация дошла, и она понятна собеседнику.
3. Контроль коммуникаций – контроль первоначального плана, как должны были происходить коммуникации согласно плану.

Определение измерений, осуществление проверок, выяснение причин, почему отклонились от плана. Определение того, как воспринимают происходящее заинтересованные лица.

8. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Область знаний по увеличению позитивных рисков, уменьшению негативных.

Риски – неопределенность, которая может быть, как позитивная, так и негативная. К ним необходимо подготовиться, заложить ресурсы.

Показатели:

- Какое влияние окажет риск в деньгах.
- Регистр рисков

Процессы:

1. Планирование управлением рисков. Строится матрица рисков
2. Идентификация рисков. Выявляются риски, матрица рисков может пополняться.
3. Качественный анализ рисков. Определяется вероятность рисков, их влияние, складывается оценка.
4. Количественный анализ рисков. Обращается внимание на те риски, которые имеют большое влияние, определяется самостоятельно. Рассчитывается, на сколько влияет риск.
5. Планирование реагирования на риски. Определяется как уменьшить влияния, какие действия предпринять при возникновении ситуации.
6. Контроль рисков. Определение актуальности – неактуальности рисков. Определение того, как меняется вероятность рисков, как они идут, что сообщают сотрудники.

9. УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ПРОЕКТА

Необходимо принять решение о том, нужно ли что-то закупать, осуществить эти закупки, выбор поставщиков, и т.д., закрытие закупок.

Артефакты

- контракты закупок
- файлы закупок
- акты закупок

Процессы:

1. Планирование управлением закупок. Определение того, что необходимо закупить. Определить, где, когда и как искать поставщиков, как их сравнивать, как проводить торги, осуществить маркетинговые исследования, каким образом организовать закупки и т.д.
2. Проведение закупок – группа выполнения. На данном этапе план приводится в исполнение, осуществляется сбор заявок от поставщиков.
3. Контроль закупок. Осуществляется контроль того, как поставщик выполняет свои обязательства. Происходят коммуникации с поставщиком. Возможен пересмотр договоренностей. Данный процесс относится к группе мониторинг и управление.
4. Закрытие закупок. Закрытие закупок производится в любом случае. Оно может быть как успешным, так и работы могут быть не выполнены. Осуществляется формирование пакета закрывающей документации, файлов закупок. Осуществляется приемка – неприёма работ.

10. УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА

Необходимо выявить заинтересованные стороны (люди и организации) и вовлечь их в проект.

Артефакты:

- реестр заинтересованных лиц/сторон

Процессы:

1. Продумать, кто является заинтересованными лицами. Можно получить информацию из реестра заинтересованных сторон.
2. Планирование управлением заинтересованными лицами. Определить, каким образом будет построена работа с заинтересованными лицам, как будет происходить общение, кто будет заниматься коммуникациями. Определить, как отслеживать изменение проекта. Здесь применяется реестр заинтересованных сторон.

3. Разработка плана управления проекта.

4. Управление вовлечением заинтересованных сторон. На данном этапе менеджер сам коммуницирует с заинтересованными лицами. Здесь можно опираться на план управления лицами.