Конспект к видеолекции: «PMBOK®.5th edition за 2,5 часа»

PMBOK – это Project Management Body of Knowledge. В некотором роде это руководство управлению проектами 5 редакция.

Для понятия принципа PMBOK , необходимо знать

1 элемент: фундаментальные принципы относятся принцип командности и проактивности и принцип удава и принцип яйца.

2эелмент это процессы.

Ключевые входы принципов для менеджера проекта, с точки зрения входов и выходы процессов ключевых взаимосвязях.

Этих процессов всего 47, сам процесс определяют их определенные группы для удобства восприятия в группы процессов и в области знаний.

Выделяют следующий скелет:

* Группа инициации (это то, с чего начинается любая фаза проекта, принятие решений о запуске проекта)
* Группа процессов планирования (совмещает в себе процесс создания плана, изменение, корректировка и тд.)
* Группа мониторинга и исполнения (измерение прогресса – сравнение плана/факт и внос корректировок, слежка за планом. Менеджер должен отлеживать как работает команда, общение с заказчиками)
* Группа процессов закрытия. Закрытие фазы или закупок, ели такое имеется. Изучение надо ли далее этот проект поддерживать.

Области знаний

Выделают следующие виды знаний:

1. Управление интеграцией проекта. (Это объединение процессов управления проектом).

Это совокупность усилий менеджера по объединению всевозможных действия по управлению проектом в единое целое.

Интеграция нужна для того, чтобы понять, что у нас есть интеграция и то, что развиваем команду в ту сторону, в которую необходимо. Управление содержания в ущерб стоимости Например, в график уложились, а из бюджета вылетели.

Состоит из 6 процессов: Инициация, Планирование, Выполнение, Мониторинг и управление, закрытие.

Есть ряд показателей, которые необходимо менеджеру проекта знать и оперировать ими:

1. Период окупаемости
2. Возврат инвестиций
3. Внутренняя ставка возврата
4. Discountwd cash flow
5. Net preset value

После запуска этих показателей решается будет ли рентабельной проект, не нужно ли альтернатива проекта. Решение принимает не только менеджер проекта. Но и высокопоставленное лицо.

Для того, чтобы работать с командой необходимо знать менеджеру проекта артефакты.:

1. Устав проекта
2. План управления проектом

**Первый процесс области интеграции проекта это разработка устава проекта.**

До написания устава-выбор и решение о запуске проекта (используем «показатели»)

Устав фиксирует цели и ограничения проекта на высоком уровне. Устав не изменен.

Сформировать устав проекта относится к группе инициация.

**Второй процесс области интеграции проекта — это разработка плана управления проектом**.

План – не всегда документ, но «договоренность». Уточняет весь проект («принцип яйца»).

На протяжении проекта необходимо утрясать договорённости во что-то единое.

Это не написание одной большо бумажки, а скорее интеграция договорённостей.

Что туда входит:

* Какие процессы будут использованы в проекте
* Планы по каждой из оставшихся 9 области знаний
* Плна или базовые планы
* План управления изменениями
* План управления конфигурациями
* План управления требованиями
* План улучшения процессов.

В этом процессе необходимо думать наперед. Как будем №измерять» выполнение планов, как будем закрывать проект.

**Процесс мониторинга и контроль работ проекта**

После того как составлен план, необходимо измерить придерживаетесь ли вы этого плана.

Мониторинг это сверка плана, придерживаемся ли, не ушли ли дальше или не отстали.

Проверка проекта относительно всех планов («еще укладываемся? «как долго будем укладываться»).

Процесс мониторинга и контроля работ связанна с процессом планирования.

**Процесс интегрированный контроль изменений**

Не является процессом принятия решения.

Существует алгоритм, заранее придуманный при начале создания проекта. Это алгоритм работы.

Тесто связан с мониторингом и контролем работы, т.е. идет сверка и представление того, что было составлено на проекте в целом и если нужны изменения, то необходимо использовать алгоритмы и механизмы, которые подойдут именно группе.

**Процесс руководств и управление работами проекта**

Выполнение повседневной менеджерской работы: координация команды в целом, действия менеджера по планам, работа с отчетами, разрешение конфликтов и т.д.

**Процесс закрытие фазы или проекта**

Все проекты и фазы должны оказаться закрыты (независимо от успеха).

Для закрытия:

Выдать результат, требуемый по scope baseline (фазы или проекта)

Проверить и сделать «что нужно» для закрытия проекта или переходы к следующей фазе (например, высвободить команду или подписать акты сдачи-приемки)

Зафиксировать «полезную информацию» по проекту (lesson learned).

Даже, если проект отменен.

В конце будет результат.

1. Управление содержанием проекта

Определить какие работы необходимы, а потом убедиться в том, что только они и выполняются.

Менеджер должен застраховаться от того, что какие работы нужные в ходе планирования потеряются и в итоге скажется на качестве или т.п. С другой стороны застраховаться от перфекционизма и бесплодных фантазий и новых технологий, которые не нужны проекту.

Состоит из 2 процессов: Планирование, Мониторинг и управление.

В области знаний много процессов планирования существует алгоритм, к которому предполагается какая-то программа для измерения и прохождения алгоритма.

Показателей нет.

Для того, чтобы работать с командой необходимо знать менеджеру проекта артефакты.:

1. Концепция проекта
2. Иерархическая структура
3. Словарь ИСР

Используется baseline, т.е. расписание проекта. В которую входит: Сроки, стоимость и содержание работ.

**1 процесс – План управления содержанием.**

Подобные процессы встречаются везде.

Как управлять содержанием – продумываем все аспекты, в том, числе управление требованиями.

Связан с процессом разработки планом управления

**2 процесс 1 шаг – Сбор требования**

В ходе него идет сбор требования с заинтересованных лиц.

Учитывается все, что необходимо учесть в создании программы.

**2 шаг Определение содержание**

Детальное описание продукта и проекта.

Определяем, что будем делать и что делать не будем. Это оформляется в виде схем. Рисунков, каки-то описаний. Это подобие ТЗ.

Концепция проекта – то, что формируется на выходе.

**3 шаг Создание иерархической структуры работ**

Получение более детального плана, раскладывание на элементы на логические блоки.

Должна охватить всю концепцию проект, все то ТЗ, должно быть в той иеархии.

Ориентирована на поставки, не на работу. Показ на то, что будет на выходе.

**Процесс Контроль содержания**

Измеряем выполнение scope проекта продукта (для себя, не для заказчика)

Смысл: быть уверенным, что в любой момент проект идет по плану (в части содержания), и укладывается в него.

Усилиями команды. Для нее и делается baseline.

Походу проекта проверяем содержание.

**Процесс подтверждение содержания**

Совокупность общения заинтересованными лицами – для подтверждения поставки

3.Управление временем (сроками) проекта

Оценить сроки реализации проекта и проактивно управлять расписанием

Состоит из процессов: Планирование, Мониторинг и управление.

Есть ряд показателей, которые необходимо менеджеру проекта знать и оперировать ими:

1. Оценка по трем точкам

Для того, чтобы работать с командой необходимо знать менеджеру проекта артефакты.:

1. Расписание проекта

**1 процесс – Планирование управления расписанием**

Продумываем все аспекты управления расписанием. Как оценивать продолжительность работ.

Менеджер сводит расписание ведино.

**Шаг 4 Процесс определение операции**

В рамках этого процесса делается первый шаг определение операций, базируется на содержание, полученное ранее.

Получение декомпозиции, что нудно сделать, чтобы получить поставки.

**Шаг 5 Процесс определение последовательности операций**

Упорядочение действий. Метод pdm. Сетевая диаграмма.

Какое действие после какого действия будет предпринято.

**Шаг 6 Оценка ресурсов операций**

У нас есть действие и порядок их выполнения, и с этим процессом идет процесс поиска кто это будет выполнять. Т.е. поиск ресурса. Кто ее будет выполнять

Количество и виды необходимых ресурсов (людей, оборудования, материалов)

**Шаг 7. Оценка длительности операций**

Способы оценки:

* По аналогу
* По трем точкам
* По резервам
* По известным параметрам
* Экспертно
* Групповые методики

**Процесс разработка расписания**

Привязка к датам у «утрамбовать», чтобы влезло в приемлемые сроки

**Процесс контроль расписания**

Интерпретируем поступающую информацию. Делаем прогнозы.

Распознаем наметившиеся отклонения и управлением расписание настолько проактивно, на сколько это возможно.

1. Управление стоимостью проекта

Оценить стоимость проекта и проактивно управлять финансами.

Состоит из процессов: Планирование, Мониторинг и управление.

Есть ряд показателей, которые необходимо менеджеру проекта знать и оперировать ими:

1. EVA
2. Прогнозы
3. TCLI

Для того, чтобы работать с командой необходимо знать менеджеру проекта артефакты.:

1.Базовый план стоимости

**Процесс планирование управления стоимостью**

Продумываем как управлять стоимостью.

Хороший момент для осознания, есть ли деньги на нашем проекте или они выражены в ресурсах проекта.

**Процесс Оценка стоимости**

Здесь пытаемся определить каковы затраты на проект в целом и на отдельные элементы.

Способы оценки:

* По аналогу
* По трем точкам
* По резервам
* По известным параметрам
* Экспертно
* Групповые методики
* Цена качества
* Анализ цен поставщиков

**Процесс определение бюджета**

Привязка к календарю, в какой момент сколько мы должны потратить в проекте.

Реальный бюджет известен руководителю, но не обязательно менеджеру.

Менеджер знает базовый план стоимости проекта.

Спонсор может отложить деньги в резерв.

**Процесс контроль стоимости**

Служит для интерпретации поступающей информации, измеряем что происходит по первоначальному плану и оцениваем придерживаться плана или что-то менять в плане проекта.

5. Управление качеством проекта

Обеспечение соответствие проекта предъявленным к нему требованиям.

Состоит из 3 процессов: Планирование, Выполнение, Мониторинг и управление

Есть ряд показателей, которые необходимо менеджеру проекта знать и оперировать ими:

1. Цена качества

Артефакты.:

1. Метрика качества и чек-листы
2. План улучшения процессов

**1 процесс – Планирование управления качеством**

Как управлять качеством – продумываем все аспекты, в том числе:

* «что такое качество» на нашем проекте
* Как мы сделаем «что просили» (какой контроль метрики мы используем?)
* Как повысим эффективность работы (план улучшения процессы в целом)?

**Процесс контроль качества**

Стандарты определены на прошлом шаге.

Теперь необходимо определить сходствует ли проект им.

* Отклоняется от процесса/стандартом
* Отклонение продукта/ стандартов

Затем исправляем, после чего проверяем результаты исправлений

**Процесс обеспечение качества**

Обеспечение качества отстранений взгляд на процессы в целом.

Своевременные вопросы про стандарты, пользуемся ли стандарты, обращает ли на них кто-то внимание.

1. Управление человеческими ресурсами проекта

Суть получить нужных сотрудников в проект, сделать из них команду и распределив роли и ответственность, контролировать и мотивировать на результат.

Состоит из процессов: Планирование, Выполнение

Артефакты.:

1. План и календарь управления ресурсами

**Процесс Планирование управления человеческими ресурсами**

Продумываем потребность в людях на проекте как будем их мотивировать кто нужен в проекте, когда они понадобится.

**Процесс набор команды проекта**

Найти и забронировать нужных специалистов и вовремя вовлечь их в работу на проекте (согласно плану)

Возможно придется

* Вести переговоры для вовлечения внутренних сотрудников
* Нанимать людей со стороны
* Формировать виртуальные команды

**Процесс развития команды проекта**

Развитие команды проекта в целом, тимбилдинг, тренинги и тд.

**Процесс Управления командой проекта**

Отслеживание производительность членов команд и отдача обратной связи, перестраивание команды по необходимости.

* Лидерство (вдохновение команды)
* Влияние (менеджеру никогда не хватает официальных полномочий)
* Работаем с конфликтами

1. Управление коммуникациями проекта

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

Большая часть времени проекта менеджер тратит время на коммуникации.

Состоит из процессов: Планирование, Выполнение, и МУ.

Показатели

1. Число каналов коммуникации

Артефакты.:

1. План управления коммуникациями

**Процесс Планирование управления человеческими ресурсами**

Продумываем все аспекты будущих коммуникаций, с кем, как и когда будем общаться.

Выбор коммуникации:

* Устно/письменно
* Официально или не официально
* Толкающие/тянущие/интерактивные

**Процесс Управлениями коммуникации**

Относится к той группе, когда менеджер выполняет все сам. Убеждается, что его информация была донесена.

**Процесс контроль коммуникаций**

Проверяем -все ли придерживаются плана коммуникаций и приносит ли это результат. И вносим корректировки.

1. Управление рисками проекта

Увеличить вероятность и влияние позитивных рисков и уменьшить их для негативных.

Риск это неопределенное событие, которые может произойти, а может и не произойти.

Состоит из процессов: Планирование, МУ.

Показатели

1. EMV

Артефакты.:

1. Регистр рисков

**Процесс планирование управления рисками**

Продумываем все аспекты управления рисками на проекте. Продумывается реестр рисков.

**Процесс идентификация рисков**

Заполняется реестр, и коллективно выявляются риски.

**Процесс Качественный анализ рисков**

Коллективно проводим качественную оценку и отбираем самые значимые риски (продолжаем заполнять реестр)

**Процесс Количественный анализ рисков**

Коллективно проводим количественную оценку – уточняем влияние рисков и определяем размер резервов (продолжаем заполнять реестр)

**Процесс Планирование реагирования на риски**

Решаем, как предотвратим или усилим риск (План А) и что будем делать, если он все таки наступит или не наступит (Пан Б).

1. Управление закупками проекта

Принять решение «что купить» и добиться исполнения выбранным поставщиком всех своих обязательств.

Состоит из процессов: Планирование, Выполнение, МУ и З.

Артефакты.:

1. Контракты
2. ТЗ закупок
3. Файлы закупок
4. Акты

**Процесс Планирование управления закупками**

Принимаем решение: что, как и когда будем закупать:

* Что лучше купить, чем сделать
* Где, когда и как искать поставщиков
* Как организовать закупки/контроль работ поставщиков

Менеджер тянет процесс планирования закупки в основном в одиночку.

**Процесс проведение закупок**

Весь процесс работы с поставщиком до подписания контракта.

Идет сначала сбор заявок, потом отбор, после чего закрепление договоренности с поставщиком.

**Процесс Контроль закупок**

Весь процесс работы поставщиками от подписания контракта до его закрытия

Контракт может измениться.

Головная боль менеджера зависит от типа заключенного контракта на закупку.

Мониторинг и управление – относится к этой группе

**Процесс Закрытие закупок**

Любая закупка завершается закрытием. Закрытие документируется.

1. Управление заинтересованными сторонами проекта

Выявить заинтересованные стороны и адекватно вовлечь их в проект.

Состоит из процессов: Инициация, Планирование, Выполнение, Мониторинг и управление.

Артефакты.:

1. Реестр заинтересованных сторон

**Процесс определение заинтересованных сторон**

Группа инициации.

Выявляем заинтересованные стороны проекта (людей, группы организации) – их роль, ожидания, отношение к проекту.

Заполняем реестр заинтересованных сторон.

**Процесс Планирование управления заинтересованными лицами**

Продумываем действия: как мы будем управлять заинтересованными сторонами, чтобы направить проект в нужное нам русло.

*Это все аспекты проектного управления и можно сводить воедино и уточнять информацию.*

**Процесс Управление вовлечением заинтересованных сторон**

Действия менеджера – общение с заинтересованными сторонами, чтобы выявить их отношение, потребности, обсуждать насущные вопросы в ходе всего проекта.

**Процесс Контроль вовлечения заинтересованных сторон**

Выполняются ли наши планы по взаимодействию с заинтересованными сторонами и не нужно ли что-нибудь спроектировать?

Все выше это все те 47 процессов – они рассмотрены.

Посмотрим на них с другой стороны.

Какова реальная последовать действий менеджера в проекте?

1 шаг — это Инициация проекта – Написать устав, определить заинтересованные стороны, произвести первые «прикидки» по рискам.

2 шаг – это Планирование. Построение планов. Формирование в целом. Как будет строиться в целом. Решаем какие процессы будут использоваться.

3 этап – Планирование содержание. Создать первоначальный план содержания.

4 шаг – создание иерархическую ступень. Декомпозиция.

5 шаг – Принятие решений о закупках.

6 шаг – Планирование стоимости и времени.

7 шаг – Планирование операций.

8 шаг – Определение последовательности операций. Оценка ресурсов.

9 шаг – Оценка стоимости

10 шаг – Разработка расписание и бюджета.

11 шаг – Все остальные планы.

12 шаг – Планирование рисков.

По ходу проекта планы будут корректироваться.

По ходу проекта с одной стороны при помощи процессов мониторинга и контроля или еще мониторинга и управления, вы отслеживаете ранее созданные планы, команда работает, вы помогаете команде работать. И вы все вместе проверяете придерживаетесь ли плана и нет ли отклонений.

Если потребовались изменения в планах необходимо обратиться к интегрированный контроль изменений.

Подтверждение содержания – это совокупность общения с заказчиками/пользователями.

Исполнение – центральным процессом является руководство и управление работой проекта и с ним связанны все остальные процессы населяющие эту группу.

При помощи этих процессов менеджер осуществляет свою ежедневную работу.

Закрытие проекта или фаза закрытия закупки, в любом случае были они успешны или нет проект должен быть закрыт.

Соотношение Проекта и контракта.

Если проект в рамках расторжение или заключение контракта не равен запуску или остановки проекта.

Обычно контракт заключают после фазы инициации, т.е. компания сперва решила будет ли она браться за проект, после этого подписывается контракт.

Закрытие контракт не обозначает автоматическую установку проекта может быть, например, ИС создавали как контракт, контракта больше нет , но мы продолжим ее создавать, используем для других заказчиков.