

Лекция 2 ноября 2020 года.

Коммуникации в проекте



С проектной деятельностью мы сталкиваемся в своей жизни постоянно. К ней можно отнести многое из того, что мы делаем. От небольших проектов, занимающих дни или недели (например, организации дня рождения или встречи друзей) до крупных проектов, продолжающихся месяцы (например, подготовка выпускной работы или книги) или даже годы (например, строительство стадиона).

Для начала проясним, что же такое проект и проектная деятельность, чем она отличается от операционной деятельности.

Формулировка понятий, особенно многосложных (каковым является понятие проекта и проектной деятельности), как правило, не претендует на единственность и полноту охвата всех во вводимого понятия.

Поэтому существует достаточно много различных определений проекта и проектной деятельности.

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата надлежащего качества, в ограниченные сроки с использованием ограниченных ресурсов.

Условно всю нашу деятельность можно поделить на:

- операционную,
- проектную.

Проектная деятельность – это способ достижения цели через детальную разработку проблемы в условиях ограниченности по срокам и ресурсам, которая должна завершиться вполне определённым практическим результатом, оформленным тем или иным образом.

В отличие от нее, **операционная деятельность** – это постоянный вид деятельности с мало меняющимся составом исполнителей, результат ее повторяется, т.е. не является уникальным. Ключевое отличие проектной деятельности – это уникальность результата, ограниченность по срокам и большее число рисков. Состав исполнителей, как правило, формируется под конкретный проект.

Примерами проектной деятельности являются:

- постройка дома,
- организация конференции,
- проектирование нового продукта,
- разработка услуги,
- проведение соревнования,
- выпуск праздничного буклета и т.д.

Примеры операционной деятельности:

- занятие спортом (тренировки),
- изучение иностранного языка,
- обслуживание клиентов,
- чтение лекций,
- производство продукта и т.д.

Проектирование — это взаимосвязанный комплекс работ коллектива специалистов, целью которого является разработка полного комплекта технической документации для строительства зданий, сооружений и их комплексов.

Проект — это ограниченное по времени организованное определённым образом целенаправленное изменение отдельной системы, ограниченное бюджетом всех видов ресурсов и содержащее конкретные требования к параметрам конечного результата.

Проект — это процесс перехода из исходного состояния в конечное, предполагающий получение результата при участии определённых ограничений и механизмов.

Проект — форма образования, максимально приближенная к практике и предполагающая активную исследовательскую и творческую деятельность, которая нацелена на решение студентом конкретной задачи.

Выделяют ряд характерных особенностей этого метода обучения. Прежде всего, это наличие проблемы, которую предстоит решить в ходе работы. Проект обязательно должен иметь ясную, реально достижимую цель. В самом общем смысле целью проекта всегда является решение исходной проблемы. Еще одно его свойство — предварительное планирование работы. Весь путь от исходной проблемы до реализации цели проекта необходимо разбить на отдельные этапы.



Проект – это 6 *«П»:*

Проблема

Проектирование

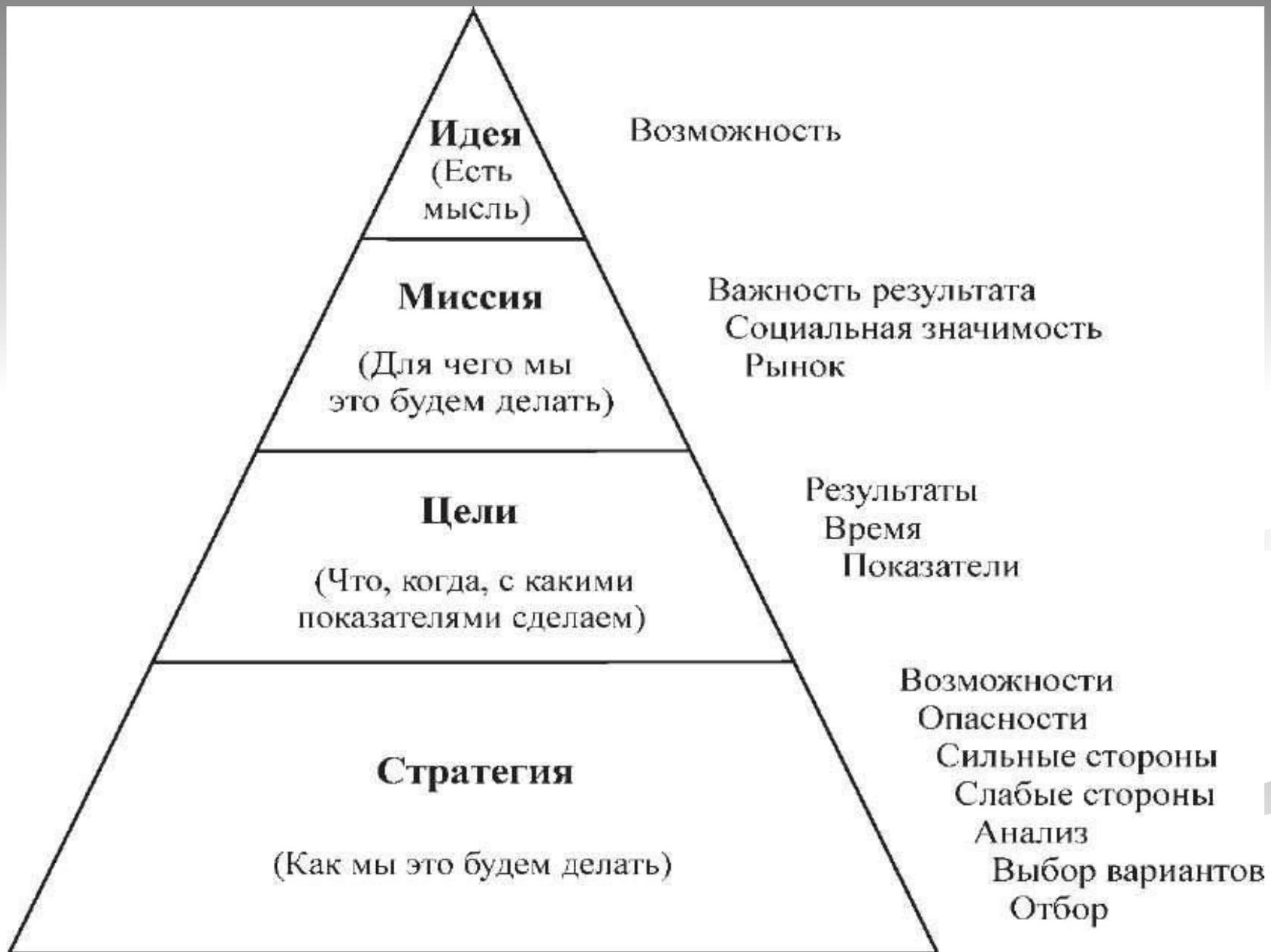
Поиск информации

Продукт

Презентация

Портфолио





Структура проекта - это основные его части (элементы), необходимые и достаточные для эффективного осуществления процесса управления проектом.

Проект включает в себя:

- Постановку целей и результатов;
- Бюджет;
- Распределение работ по времени и по исполнителям;
- Обеспечение ресурсами;
- График финансирования;
- Возможные риски.

Жизненный цикл проекта – это промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его завершения.

Началом проекта можно считать:

- ❖ момент рождения идеи;
- ❖ дату начала выполнения работ проекта;
- ❖ начало его финансирования.

Окончанием проекта можно считать:

- ❖ его ввод в эксплуатацию;
- ❖ достижение поставленных целей или результата;
- ❖ момент окончания срока окупаемости всех затрат;
- ❖ прекращение финансирования;
- ❖ расформирование команды и перевод ее на другую работу;
- ❖ ликвидацию проекта.

Фазы проекта:

Начальная фаза. На этом этапе выполняются разработка концепции проекта (включая предварительное обследование и определение проекта), сравнительная оценка альтернатив, утверждение концепции.

Основная фаза. Отличительной особенностью этой фазы является максимальный объем инвестиций, благодаря которому выполняется наибольший объем работ по реализации проекта.

Завершающая фаза. На этой фазе достигаются конечные цели проекта и подводятся итоги.

Фаза гарантийных обязательств. На этой фазе осуществляется эксплуатация результатов проекта. Во время гарантийного периода выявленные недостатки и поломки исправляются за счет предприятия, которое несет ответственность за соответствующие работы.

Три типа проектов:

- 1) **Научные (исследовательские)**, преобразующие пространство духовной культуры;
- 2) **Социальные**, преобразующие материальный мир и отношения между людьми;
- 3) **Образовательные (учебные)**, преобразующие сознание отдельного человека.

Класс проектов

Монопроекты

Мультипроекты

Мегапроекты

Тип проектов

Социальные

Организационные

Смешанные

Экономические

Технические

Вид проектов

Учебно-образовательные

Научно-исследовательские

Инвестиционно-строительные

Инновационные

Масштаб проектов

Средние
(1–10 млн дол.)

Крупные
(10–100 млн дол.)

Мелкие
(до 1 млн дол.)

Очень крупные
(более 100 млн дол.)

Длительность проектов

Краткосрочные
(1–2 года)

Среднесрочные
(3–5 лет)

Долгосрочные
(более 5 лет)

Сложность проектов

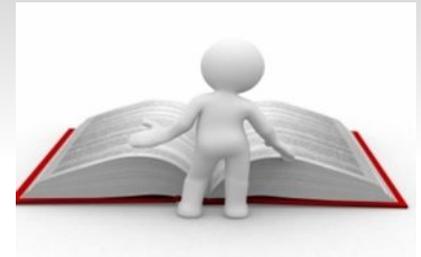
Простые

Сложные

Очень сложные

Учебный проект -

это **совместная** учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, имеющая **общую цель** и **согласованные способы**, направленная на достижение **общего результата** по решению какой-либо **проблемы, значимой** для участников проекта.



- **Учебный проект** – работа, запланированная в рамках учебной программы. Он **вписан в контекст учебного** процесса (как урочной, так и внеурочной деятельности) и подразумевает конкретный результат.
- Общая **цель** всех учебных проектов – освоение конкретных знаний на уровне их практического применения.
- Учитель должен **планировать** проектную работу учащихся на уроке (системе уроков) и во внеурочной деятельности.

Этапы проектной деятельности

*Каждый учебный проект
реализуется в несколько
этапов*



Этап 1. Подготовительный

- Определение темы, целей проекта и конечного продукта.

Этап 2. Планирование

- Уточнение количества участников.
- Формирование групп.
- Распределение обязанностей.
- Определение источников информации.
- Ознакомление с критериями оценки результатов.
- Составление оптимального плана работы.

Этап 3. Реализация проекта

- Сбор и обработка информации.
- Решение возникающих вопросов и проблем.
- Корректирование планирования (при необходимости).
- Оформление документации проекта.

Этап 4. Презентация проекта

- Представление результатов проекта аудитории (экспертной комиссии).
- Ответы на вопросы.
- Интерпретация полученных результатов.

Этап 5. Осмысление и оценка проекта

- Подведение итогов.
- Оценка итоговых и промежуточных результатов.
- Самоанализ работы в группах.

Структура организации проектной деятельности

1. Разработка концепции проекта: определение темы и целей проекта

2. Планирование проекта: определение источников информации, способов сбора и анализа информации, способов представления результатов и процесса, распределение задач, обязанностей

3. Исследование: сбор информации, решение промежуточных задач при помощи основных инструментов: интервью, опросов, наблюдений, экспериментов

4. Результаты/ выводы: анализ информации, формулировка выводов

5. Защита проекта

6. Этапы реализации проекта

7. Завершение проекта

Общение внутри команды выполняет важнейшую роль для **поддержания единства представлений** о проекте, целях и намерениях. Общение позволяет координировать при решении возникающих задач и проведения работ.

Следовательно, общение (или более строго «Коммуникации») должно происходить по определенным правилам. Даже отсутствие правил может являться одним из правил в команде.

Процессы взаимодействия между участниками проекта принято называть **коммуникациями**. А решение задач обеспечения коммуникаций – **управление коммуникациями**.

Всегда ли нужно знать, как управлять коммуникациями? Если ответить коротко, то да, практически в любом проекте пригодятся эти знания и навыки.

Налаженные коммуникации служат для того, чтобы актуализировать цели проекта и действия по их достижению, вовлекать и регулярно информировать заказчика, равно как и других заинтересованных лиц.

Правила взаимодействия должны быть проработаны, задокументированы и внедрены в практику. О том, как сформировать правила взаимодействия, и пойдет речь в данном разделе. Будем говорить об организации коммуникаций именно внутри команды. Принципы и методы, которые будут рассматриваться применительно к коммуникациям внутри команды, в полной мере применимы к коммуникациям с более широким кругом участников.

Итак, какая польза от организации коммуникаций? Можно выделить **основные задачи**, которые необходимо решить за счет организации коммуникаций в команде:

- обеспечение вовлеченности участников в совместную работу;
- координация при выполнении работ;
- поддержка информированности участников о состоянии проекта;
- обеспечение подконтрольности деятельности для руководителя проекта и для заинтересованных лиц;
- хранение рабочей информации.

Коммуникации - (лат. communicatio - сообщение, передача) - смысловой и идеально-содержательный аспект социального взаимодействия.

Основная функция - достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого элемента

КОММУНИКАЦИИ — ЭТО ПРОЦЕССЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОБЕСПЕЧЕНИЕМ СВОЕВРЕМЕННОГО И СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ФОРМИРОВАНИЯ, СБОРА, РАСПРОСТРАНЕНИЯ, ХРАНЕНИЯ И ОКОНЧАТЕЛЬНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ИНФОРМАЦИИ.

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ:

- ПЛАНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ, ВКЛЮЧАЮЩЕЕ:
 - ❑ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА,
 - ❑ ВЫБОР ТЕХНОЛОГИЙ ИНФОРМАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, ДЕТАЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ КАЖДОГО ДОКУМЕНТА,
 - ❑ ПОДГОТОВКУ РАСПИСАНИЯ И ЧАСТОТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ,
 - ❑ МЕТОДЫ ВНЕСЕНИЯ КОРРЕКТИВ В СИСТЕМУ КОММУНИКАЦИЙ;
- СБОР И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ;
- ОЦЕНКА И ОТОБРАЖЕНИЕ ПРОГРЕССА;
- ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ХОДА РАБОТ.

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА СОСТОИТ В СВОЕВРЕМЕННОМ И ДОСТОВЕРНОМ СБОРЕ, РАСПРЕДЕЛЕНИИ, ХРАНЕНИИ И ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ, ВХОДЯЩИХ В КОМАНДУ В СООТВЕТСТВИИ С ИХ РОЛЯМИ В ПРОЕКТЕ.

ВЫДЕЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ:

- ❑ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА,
- ❑ ПЛАНИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ,
- ❑ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ,
- ❑ УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА,
- ❑ ОТЧЕТЫ ОБ ИСПОЛНЕНИИ.

Управление коммуникациями

- *Управление коммуникациями проекта* – управленческая функция, направленная на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации.
- Основные потребители информации:
 - менеджер проекта;
 - заказчик;
 - спонсор (куратор) проекта;
 - руководители функциональных подразделений;
 - исполнители работ;
 - поставщики.

Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы, необходимые для гарантии своевременных и соответствующих требованиям процессам генерации сбора, хранения и распространения информации проекта между его участниками.

Управление коммуникациями проекта — управленческая функция, направленная на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации.

Информация - собранные, обработанные и распределенные данные. Чтобы быть полезной для принятия решений, информация должна быть предоставлена своевременно, по назначению и в удобной форме.



Структура коммуникации

Два участника – коммуниканты наделенные сознанием и владеющие нормами некоторой системы, например, языка;

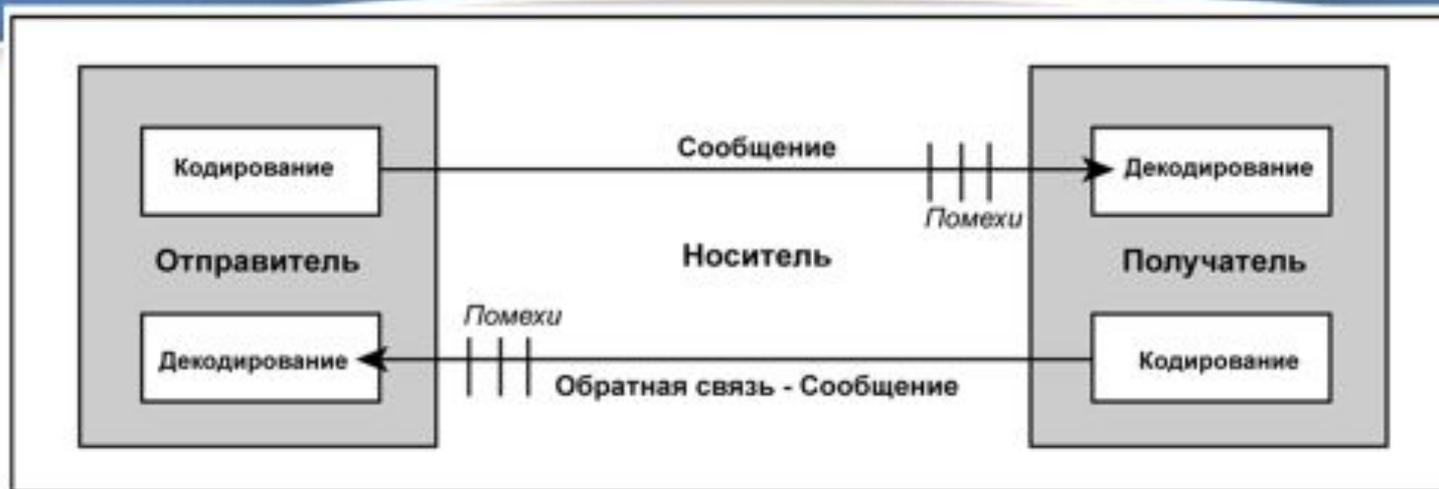
Ситуация - которую они стремятся осмыслить и понять;

Тексты, выражающие смысл ситуации в языке или элементах данной знаковой системы;

Мотивы и цели - то, что побуждает субъектов обращаться друг к другу

Значение коммуникаций

- ✓ Удовлетворение интересов всех участников проекта
- ✓ Обеспечение ясной, четкой и достоверной информацией участников проекта
- ✓ Обеспечение эффективного взаимодействия в проекте



Передача и прием идей или информации между двумя сторонами, обозначенными как отправитель и получатель.

- **Кодирование** - изложение мыслей или идей на языке, понятном для др.
- **Сообщение** - выход процесса кодирования.
- **Средство связи** - способ, использованный для передачи сообщения.
- **Помехи** - все, что может помешать передаче и пониманию сообщения (расстояние).
- **Декодирование** - преобразование получателем сообщения в понятные ему мысли или идеи.



ВИДЫ СРЕДСТВ И ТЕХНОЛОГИЙ КОММУНИКАЦИИ: КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА, КРИТЕРИИ ВЫБОРА



Виды коммуникаций

✓ По типу отношений между участниками:

- межличностная
- публичная
- массовая

✓ По типу используемых средств:

- речевая
- паралингвистическая (жест, мимика, мелодия)
- вещественно-знаковая (текст)



✓ По отношению к проекту:

- внутренняя (команда проекта)
- внешняя (СМИ)

✓ По отношению между участниками:

- формальная (отчет, приказ)
- неформальная (переговоры, дискуссии, e-mail)

✓ По иерархической структуре:

- вертикальная (отчет, приказ)
- горизонтальная (сбор и передача исходных данных)



✓ По взаимодействию:

- официальная (годовой отчет)
- неофициальная (переписка)

✓ По способу передачи:

- письменная
- устная

✓ По каналам передачи и восприятия:

- вербальная (речь)
- невербальная (поза, мимика, жесты)

✓ По открытости (доступности):

- конфиденциальная
- не содержащая коммерческую тайну



ВЫБОР СРЕДСТВ И ТЕХНОЛОГИЙ КОММУНИКАЦИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ РЯДОМ ФАКТОРОВ, ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ НИЖЕ:

- **1. СРОЧНОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ.** ЗАВИСИТ ЛИ УСПЕХ ПРОЕКТА ОТ НАЛИЧИЯ ЧАСТО ОБНОВЛЯЕМОЙ ИНФОРМАЦИИ, КОТОРАЯ ДОСТУПНА НЕМЕДЛЕННО, ИЛИ ОТ ДОСТАТОЧНО РЕГУЛЯРНОГО СОСТАВЛЕНИЯ ПИСЬМЕННЫХ ОТЧЕТОВ?
- **2. ДОСТУПНОСТЬ ТЕХНОЛОГИИ.** ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ НЕОБХОДИМЫЕ СИСТЕМЫ УЖЕ УСТАНОВЛЕНЫ И ДЕЙСТВУЮТ, ИЛИ НУЖНО ВКЛЮЧИТЬ ИХ В СПИСОК ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРОЕКТА?
- **3. ПЕРСОНАЛ, ЗАДЕЙСТВОВАННЫЙ В ПРОЕКТЕ.** СООТВЕТСТВУЮТ ЛИ ПРЕДЛАГАЕМЫЕ СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИИ ОПЫТУ И НАВЫКАМ ПЕРСОНАЛА ПРОЕКТА ИЛИ НЕОБХОДИМО ОРГАНИЗОВАТЬ ДЛИТЕЛЬНЫЙ КУРС ОБУЧЕНИЯ?
- **4. ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА.** ВОЗМОЖНО ЛИ, ЧТО ЕЩЕ ДО ОКОНЧАНИЯ ПРОЕКТА ИМЕЮЩИЕСЯ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ ИЗМЕНЯТСЯ?
- **5. ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА.** КОМАНДА ПРОЕКТА ПРОВОДИТ ВСТРЕЧИ И ОБМЕНИВАЕТСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ В ЖИВОМ ОБЩЕНИИ ИЛИ ВИРТУАЛЬНО

ФОРМЫ ОФИЦИАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ:

1. ПИСЬМЕННЫЕ ОТЧЕТЫ, ПИСЬМА, ФАКСЫ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЫ.

2. СОВЕЩАНИЯ, ТЕЛЕКОНФЕРЕНЦИИ.

УСПЕХ СОВЕЩАНИЙ КАК МЕТОДА КОММУНИКАЦИЙ ЗАВИСИТ ОТ ТЩАТЕЛЬНОСТИ ПОДГОТОВКИ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ КОТОРОЙ СВОДЯТСЯ К СВОЕВРЕМЕННОМУ:

- ❑ ИЗВЕЩЕНИЮ О МЕСТЕ И ВРЕМЕНИ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЯ
- ❑ ЗНАКОМСТВУ УЧАСТНИКОВ С ПОВЕСТКОЙ ДНЯ СОВЕЩАНИЯ
- ❑ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОМУ СОСТАВЛЕНИЮ УЧАСТНИКАМИ СОВЕЩАНИЯ ОТЧЕТА О НЕЗАВЕРШЕННОЙ РАБОТЕ (OPEN TASK REPORT — OTR)

3. ИНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГИИ.

ПОПУЛЯРНЫ «ОБЛАЧНЫЕ» ТЕХНОЛОГИИ, СИСТЕМЫ ХРАНЕНИЯ ДАННЫХ В ИНТЕРНЕТЕ, С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ УДАЛЕННЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ПОЛУЧАЮТ СОВМЕСТНЫЙ ДОСТУП К ДОКУМЕНТАМ И МОГУТ РЕДАКТИРОВАТЬ ИХ И ОБСУЖДАТЬ ПРОБЛЕМЫ В ЛЮБОЕ УДОБНОЕ ВРЕМЯ. НАИБОЛЕЕ ИЗВЕСТНЫЕ СЕРВИСЫ ТАКОГО РОДА — GOOGLE DOCS И MICROSOFT OFFICE 365 — АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ КОМПАНИЯМИ ИМЕННО ПРИ РАБОТЕ НАД ПРОЕКТАМИ.

Заинтересованные стороны проекта (Stakeholders)

Физические лица или группы лиц, юридические лица и или компании и их объединения, а также органы власти всех уровней и/или их унитарные предприятия и организации, заинтересованные в осуществлении проекта, либо находящиеся под воздействием проекта.



- **Менеджер проекта, управляющий проектом** (*Project Manager*) – лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления.
- **Команда проекта** (*Project Team*) – специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.
- **Команда управления проектом** (*Project Management Team*) – специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.
- **Организационная структура проекта** (*Organizational Breakdown Structure*) – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.
- **Постоянная (головная) организация** – предприятие или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется. В отличие от временной организационной структуры проекта, головная организация является постоянной организацией.



Процессы управления коммуникациями проекта включают в себя следующие элементы:

Планирование коммуникаций – определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации.

Распространение информации – своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта.

Отчетность по исполнению – сбор и распространение информации о выполнении работ (отчеты о текущем состоянии, оценку прогресса и прогнозирование)

Управление участниками проекта – управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.

Эти процессы взаимодействуют как друг с другом, так и с процессами в других областях знаний.



ТИПЫ БАРЬЕРОВ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

ЛИЧНОСТНЫЕ БАРЬЕРЫ — ЭТО КОММУНИКАТИВНЫЕ ПОМЕХИ, ПОРОЖДАЕМЫЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ ЭМОЦИЯМИ, СИСТЕМАМИ ЦЕННОСТЕЙ, НЕУМЕНИЕМ СЛУШАТЬ СОБЕСЕДНИКА, РАЗЛИЧИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ, ПОЛЕ, СОЦИАЛЬНОМ СТАТУСЕ, ПОТРЕБНОСТЯХ, ИНТЕРЕСАХ, НАКОПЛЕННОМ ОПЫТЕ, ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ НЕСОВМЕСТИМОСТЬ ЛЮДЕЙ, УЧАСТВУЮЩИХ В КОММУНИКАЦИИ.

ФИЗИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ — ЭТО КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В МАТЕРИАЛЬНОЙ СРЕДЕ КОММУНИКАЦИЙ: ОКРУЖАЮЩАЯ ОБСТАНОВКА, ШУМЫ, НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИЙ.

СЕМАНТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ — ЭТО КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ИЗ-ЗА РАЗЛИЧНЫХ ЗНАЧЕНИЙ, ПРИПИСЫВАЕМЫХ РАЗНЫМИ ЛЮДЬМИ ОДНИМ И ТЕМ ЖЕ СИМВОЛАМ

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ, ЕГО ОСНОВНЫЕ АТТРИБУТЫ

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ — ЭТО ДОКУМЕНТ, ОПИСЫВАЮЩИЙ:

- ТРЕБОВАНИЯ И ОЖИДАНИЯ ОТ КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ ПРОЕКТА;
- СПОСОБ И ФОРМУ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ;
- КОГДА И ГДЕ БУДУТ ИМЕТЬ МЕСТО КОММУНИКАЦИИ;
- ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЖДОГО ТИПА КОММУНИКАЦИЙ.

ОН СОДЕРЖИТ:

- ТРЕБОВАНИЯ К КОММУНИКАЦИЯМ СО СТОРОНЫ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА;
- СВЕДЕНИЯ О ПЕРЕДАВАЕМОЙ ИНФОРМАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ ФОРМАТ, СОДЕРЖАНИЕ И УРОВЕНЬ ДЕТАЛИЗАЦИИ;
- ИМЯ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА ПЕРЕДАЧУ ИНФОРМАЦИИ И ПОЛУЧАТЕЛЯ ДАННОЙ ИНФОРМАЦИИ;
- МЕТОДЫ ИЛИ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ;
- ЧАСТОТА КОММУНИКАЦИИ (НАПРИМЕР, ЕЖЕНЕДЕЛЬНО);
- СХЕМА ПЕРЕДАЧИ ПО ИНСТАНЦИЯМ, ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ СРОКИ И ПОРЯДОК ПЕРЕДАЧИ НА ВЫШЕСТОЯЩИЕ УРОВНИ (ЦЕПОЧКА) ПРОБЛЕМ, КОТОРЫЕ НЕ МОГУТ БЫТЬ РЕШЕНЫ ПЕРСОНАЛОМ НА НИЗШЕМ УРОВНЕ;
- МЕТОД ОБНОВЛЕНИЯ И УТОЧНЕНИЯ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ ПО МЕРЕ ПРОДВИЖЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРОЕКТА;
- ГЛОССАРИЙ ОБЩЕПРИНЯТОЙ ТЕРМИНОЛОГИИ.

РАЗДЕЛЫ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

Раздел плана	Комментарии
Предмет коммуникации	Информация, предназначенная для распространения среди участников проекта
Цель	С какой целью распространяется данная информация
Частота	Как часто предполагается распространять данную информацию
Дата начала (завершения)	Временные рамки распространения данной информации
Формат (средство связи)	Представление информации и способ передачи
Ответственное лицо	Член команды, в обязанности которого входит распространение данной информации
Адресат	Лицо, подразделение, которому предназначена данная информация, с выделением приоритетов

Пирамида проекта



Информационные потоки при управлении проектами



Процессы управления коммуникациями

- *Планирование системы коммуникаций* – определение информационных потребностей участников проекта (состав информации, сроки и способы доставки)
- *Сбор и распределение информации* – процессы регулярного сбора, обработки и доставки информации
- *Подготовка отчетности* о ходе выполнения проекта – обработка фактических результатов состояния работ проекта, соотношение с плановыми и анализ тенденций, прогнозирование
- *Документирование хода работ* – сбор, обработка и организация хранения документации по проекту.

Планирование коммуникации

План коммуникаций включает:

- план сбора информации (источники информации и методы ее получения);
- план распределения информации (потребители информации и способы ее доставки);
- детальное описание каждого документа (формат, содержание, уровень детальности и используемые определения);
- план ввода в действие тех или иных видов коммуникации;
- методы обновления и совершенствования плана коммуникаций.

Коммуникации

**По отношению
к
команде
проекта**

**По степени
формализации**

**По отношению
к
организационн
ым
структурам**

Внутренние

**Формальные
(документи-
рованные)**

**Горизонтальны
е**

Внешние

**Неформальные
(устные)**

Вертикальные

Схемы коммуникации в проектах

Уровни ответственности

Руководитель программы

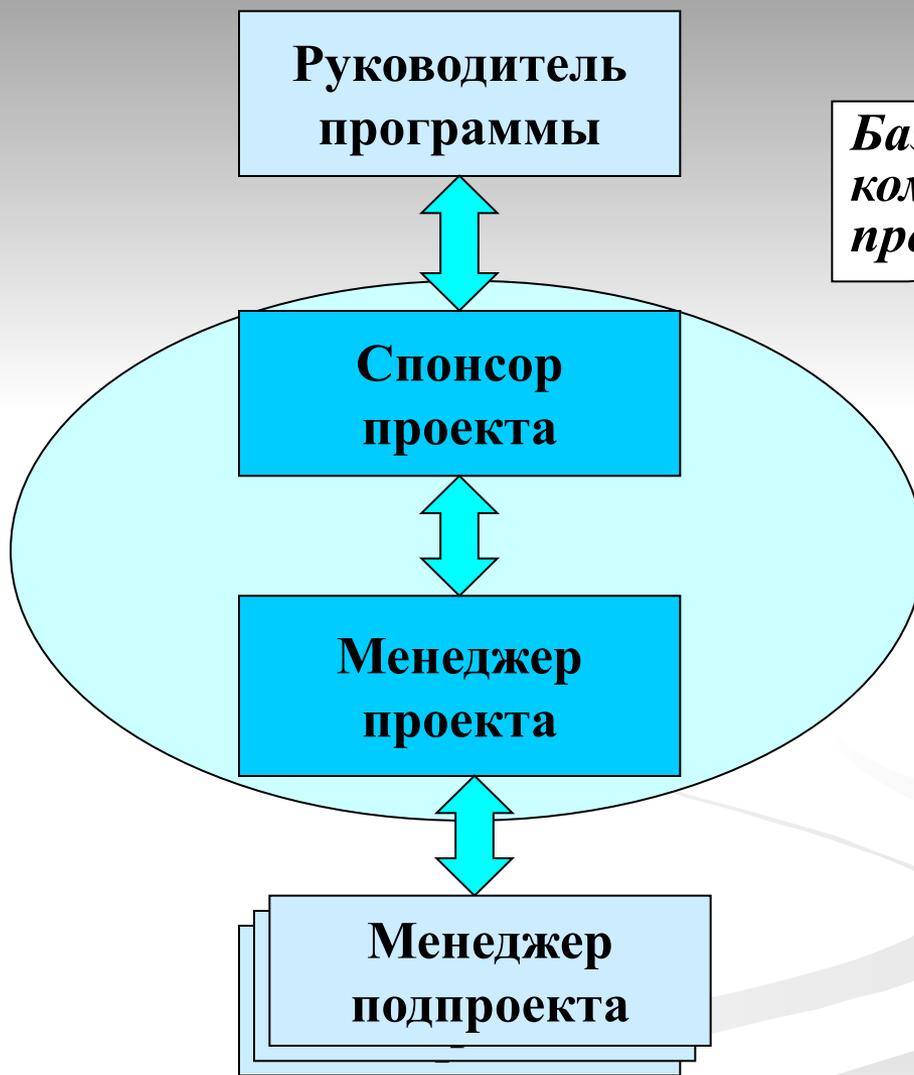
Базовая схема коммуникации в проектах

Спонсор проекта

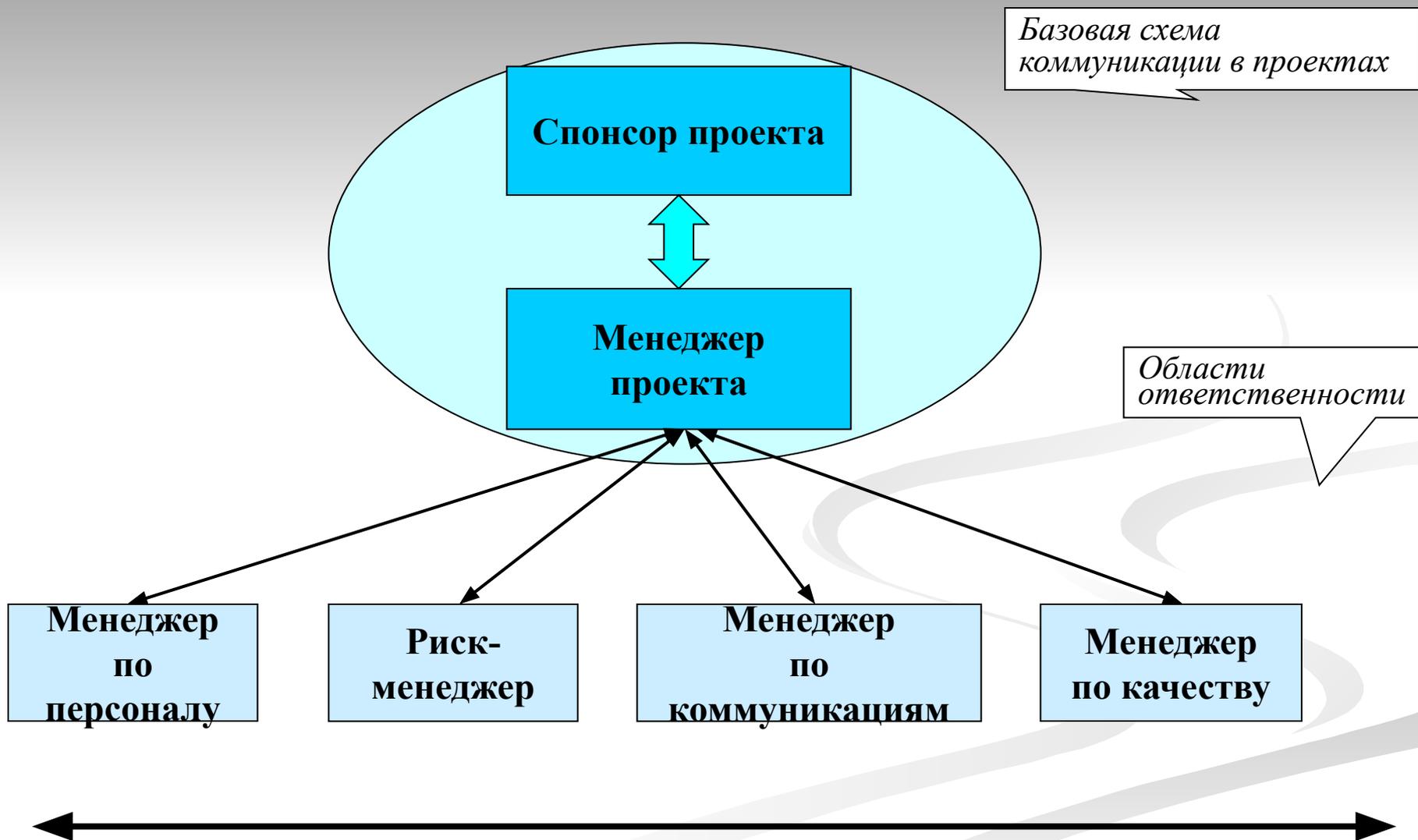
Менеджер проекта

Менеджер подпроекта

Области ответственности



Схемы коммуникации в проектах



Подготовка отчетности и документирование

- ***Отчетность*** о ходе выполнения включает:
 - информацию о текущем состоянии проекта в целом и в разрезе отдельных показателей;
 - информацию об отклонениях от базовых планов;
 - прогнозирование будущего состояния проекта.
- ***Документирование*** включает:
 - сбор и верификацию окончательных данных;
 - анализ данных и выводы о степени достижения результатов проекта и эффективности выполнения работ;
 - архивирование результатов с целью дальнейшего использования.

Задачи СУП

Системы управления проектами используются для решения следующих основных задач:

- разработка расписания исполнения проекта без учета/ с учетом ограниченности ресурсов;
- определение критического пути и резервов времени исполнения операций проекта;
- определение потребности проекта в финансировании, материалах и оборудовании;
- определение распределения во времени загрузки возобновляемых ресурсов;
- анализ рисков и планирование расписания с учетом рисков;
- учет исполнения проекта;
- анализ отклонений хода работ от запланированного и прогнозирование основных параметров проекта.

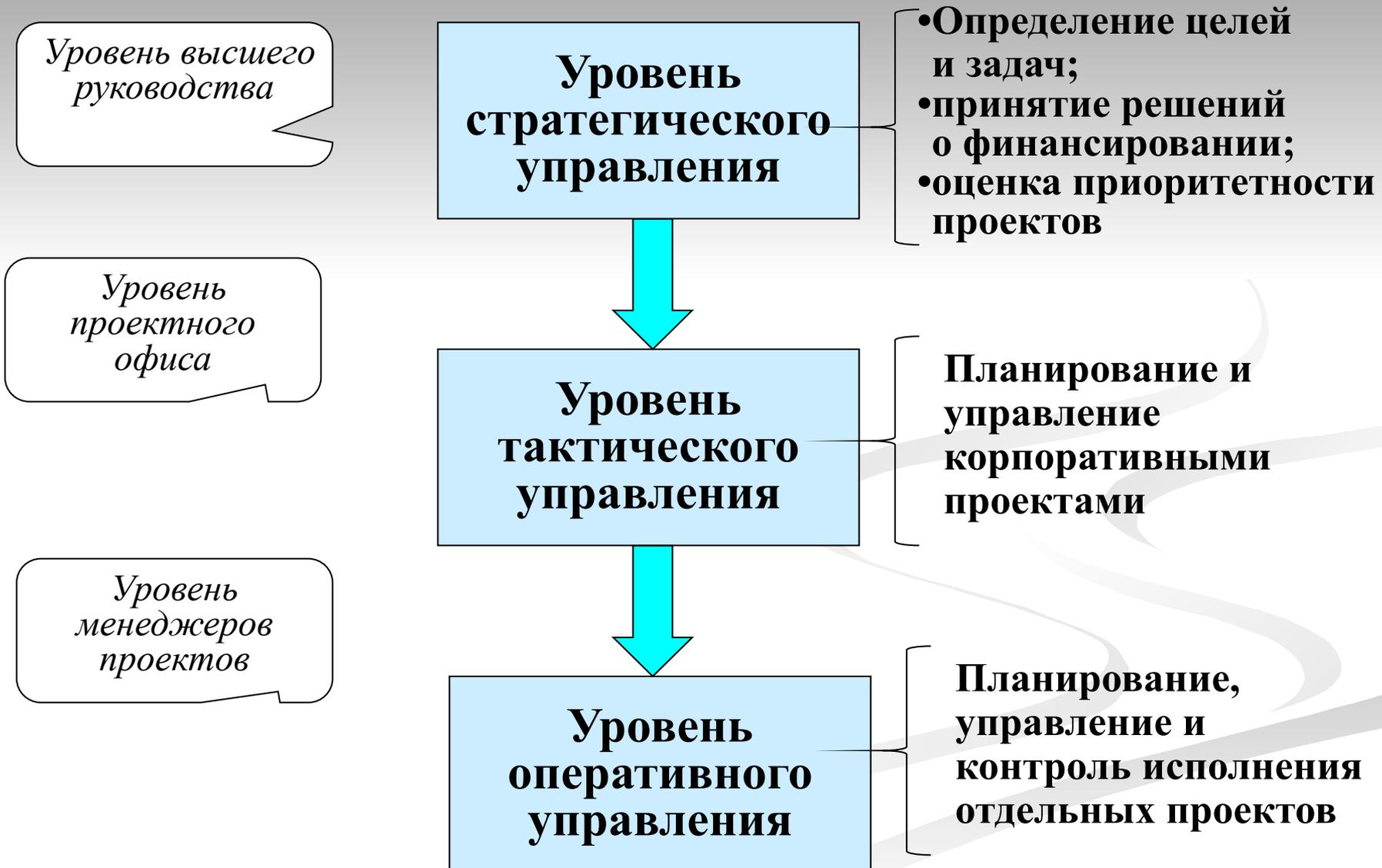
Базовые характеристики СУП

Набор характеристик	Содержание
Средства описания комплекса работ проекта, связей между работами и их временных характеристик	<ul style="list-style-type: none">■ описание глобальных параметров планирования проекта;■ описание логической структуры комплекса работ;■ многоуровневое представление проекта;■ назначение временных параметров планирования задач;■ поддержка календарей отдельных задач и проекта в целом.
Средства поддержки информации о ресурсах и затратах по проекту и назначения ресурсов и затрат отдельным работам проекта	<ul style="list-style-type: none">■ организационная структура исполнителей;■ ведение списка наличных ресурсов, номенклатуры материалов и статей затрат;■ поддержка календарей ресурсов;■ назначение ресурсов работам;■ календарное планирование при ограниченных ресурсах

Базовые характеристики СУП

Набор характеристик	Содержание
Средства контроля за ходом выполнения проекта	<ul style="list-style-type: none">■ фиксация плановых параметров расписания проекта в базе данных;■ ввод фактических показателей состояния задач;■ ввод фактических объемов работ и использования ресурсов;■ сравнение плановых и фактических показателей и прогнозирование хода предстоящих работ
Графические средства представления структуры проекта, средства создания различных отчетов по проекту	<ul style="list-style-type: none">■ диаграмма Ганта (часто совмещенная с электронной таблицей и позволяющая отображать различную дополнительную информацию);■ <i>PERT</i> -диаграмма (сетевая диаграмма);■ создание отчетов, необходимых для планирования и контроля

Уровни управления проектами



Требования

Уровень стратегического управления	Уровень тактического управления	Уровень оперативного управления
<ul style="list-style-type: none">■ Легкость в применении■ Возможность получать демонстрационные отчеты■ Мощные возможности обобщения сведений■ Средства для интеграции с данными из других программных приложений■ Процедуры для планирования сверху вниз	<ul style="list-style-type: none">■ Мощность временного, ресурсного, стоимостного планирования, анализа рисков■ Возможность интеграции с другими приложениями■ Средства для свертывания данных по проекту для предоставления отчетов руководству и углублению для планирования на более детальном уровне■ Средства для контроля за реализацией проекта■ Гибкость при настройке выходных форм отчетности	<ul style="list-style-type: none">■ Простота использования■ Легкость изучения■ "Прозрачность" процедур ввода данных■ Наглядность

Планирование коммуникаций

- .1 Входы
 - .1 Факторы внешней среды предприятия
 - .2 Активы организационного процесса
 - .3 Описание содержания проекта
 - .4 План управления проектом
 - Ограничения
 - Допущения
- .2 Инструменты и методы
 - .1 Анализ требований к коммуникациям
 - .2 Средства коммуникации
- .3 Выходы
 - .1 План управления коммуникациями

Отчетность по исполнению

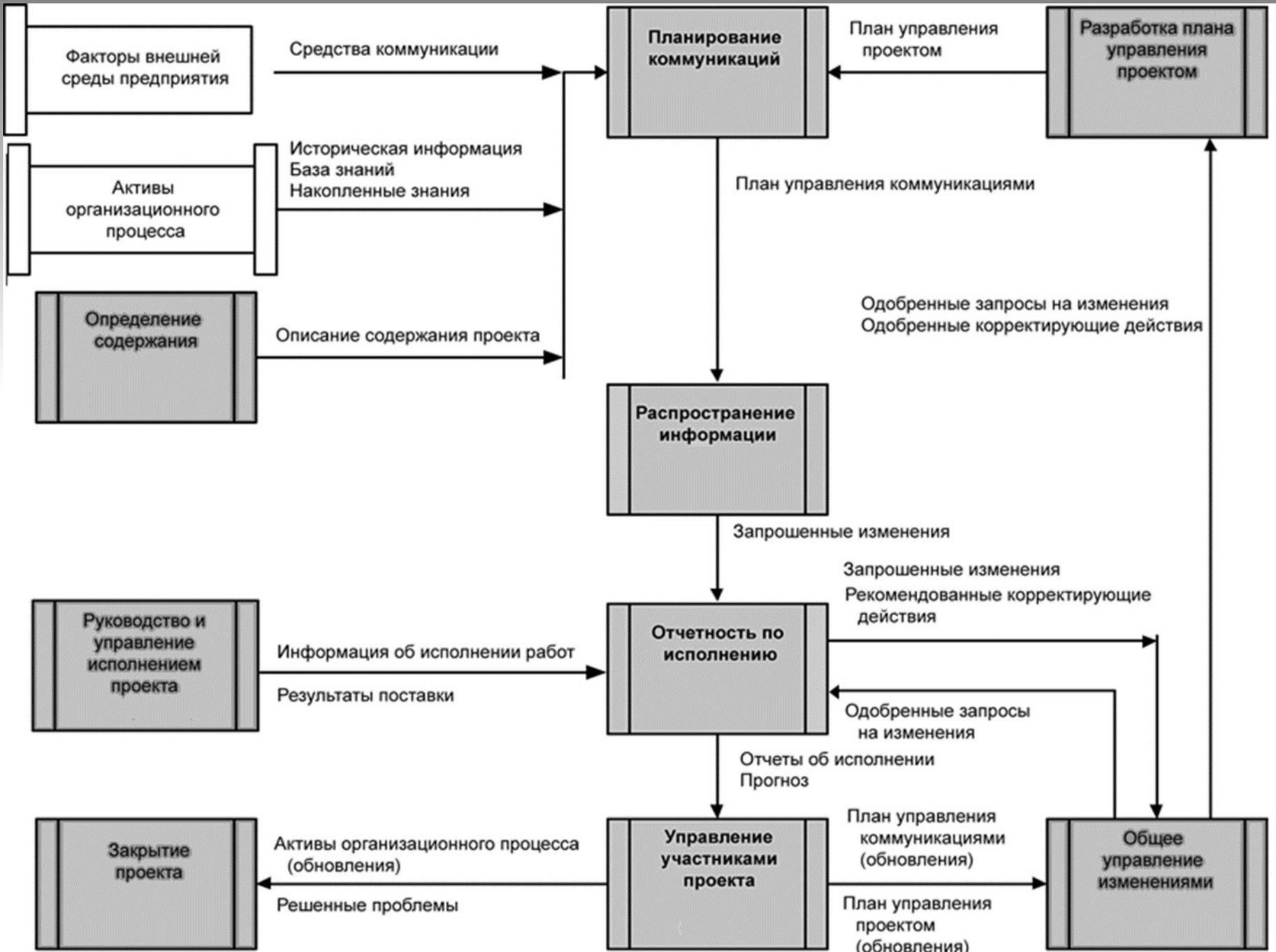
- .1 Входы
 - .1 Информация об исполнении работ
 - .2 Измерение эффективности
 - .3 Прогнозируемое завершение
 - .4 Результаты контроля качества
 - .5 План управления проектом
 - Базовый план исполнения
 - .6 Одобренные запросы на изменения
 - .7 Результаты поставки
- .2 Инструменты и методы
 - .1 Инструменты представления информации
 - .2 Сбор и сведение воедино информации о выполнении работ
 - .3 Совещания по оценке текущего состояния
 - .4 Системы регистрации затрат времени
 - .5 Системы отчетности по стоимости
- .3 Выходы
 - .1 Отчеты об исполнении
 - .2 Прогнозы
 - .3 Запрошенные изменения
 - .4 Рекомендованные корректирующие действия
 - .5 Активы организационного процесса (обновления)

Распространение информации

- .1 Входы
 - .1 План управления коммуникациями
- .2 Инструменты и методы
 - .1 Навыки коммуникации
 - .2 Системы сбора и выборки информации
 - .3 Способы распространения информации
 - .4 Анализ накопленных знаний
- .3 Выходы
 - .1 Активы организационного процесса (обновления)
 - .2 Запрошенные изменения

Управление участниками проекта

- .1 Входы
 - .1 План управления коммуникациями
 - .2 Активы организационного процесса
- .2 Инструменты и методы
 - .1 Методы коммуникации
 - .2 Журналы регистрации проблем
- .3 Выходы
 - .1 Решенные проблемы
 - .2 Одобренные запросы на изменения
 - .3 Одобренные корректирующие действия
 - .4 Активы организационного процесса (обновления)
 - .5 План управления проектом (обновления)



Описание содержания проекта

Описание содержания проекта представляет собой документальную основу для принятия будущих решений по проекту и для доведения до сведения всех участников содержания проекта. Анализ участников проекта выполняется в рамках процесса определения содержания.



План управления проектом

Содержит общую информацию о проекте, включая сроки и ограничения, которые могут затрагивать планирование коммуникаций.

Ограничения – это факторы, которые могут ограничить возможности выбора для команды проекта. Примером таких ограничений может быть размещение членов команды в разных городах, несовместимые версии программного обеспечения для коммуникации или ограниченные технические возможности средств коммуникации.

Допущения - конкретные допущения, затрагивающие планирование коммуникаций, определяются отдельно для каждого проекта.



План управления коммуникациями

- Требования к коммуникациям со стороны участников проекта
- Сведения о передаваемой информации, включая формат, содержание и уровень детализации
- Имя сотрудника, ответственного за передачу информации
- Имя сотрудника или группы – получателей данной информации
- Методы или технологии, используемые для передачи информации (служебная записка, электронная почта и/или пресс-релизы)
- Частота коммуникации (например, еженедельно)
- Схема передачи по инстанциям, определяющая сроки и порядок передачи на вышестоящие уровни (цепочка) проблем, которые не могут быть решены персоналом на низшем уровне
- Метод обновления и уточнения плана управления коммуникациями по мере продвижения и развития проекта



Распространение информации

- своевременное предоставление информации участникам проекта
- распространение информации также включает в себя исполнение плана управления коммуникациями и реагирование на неожиданные запросы информации.



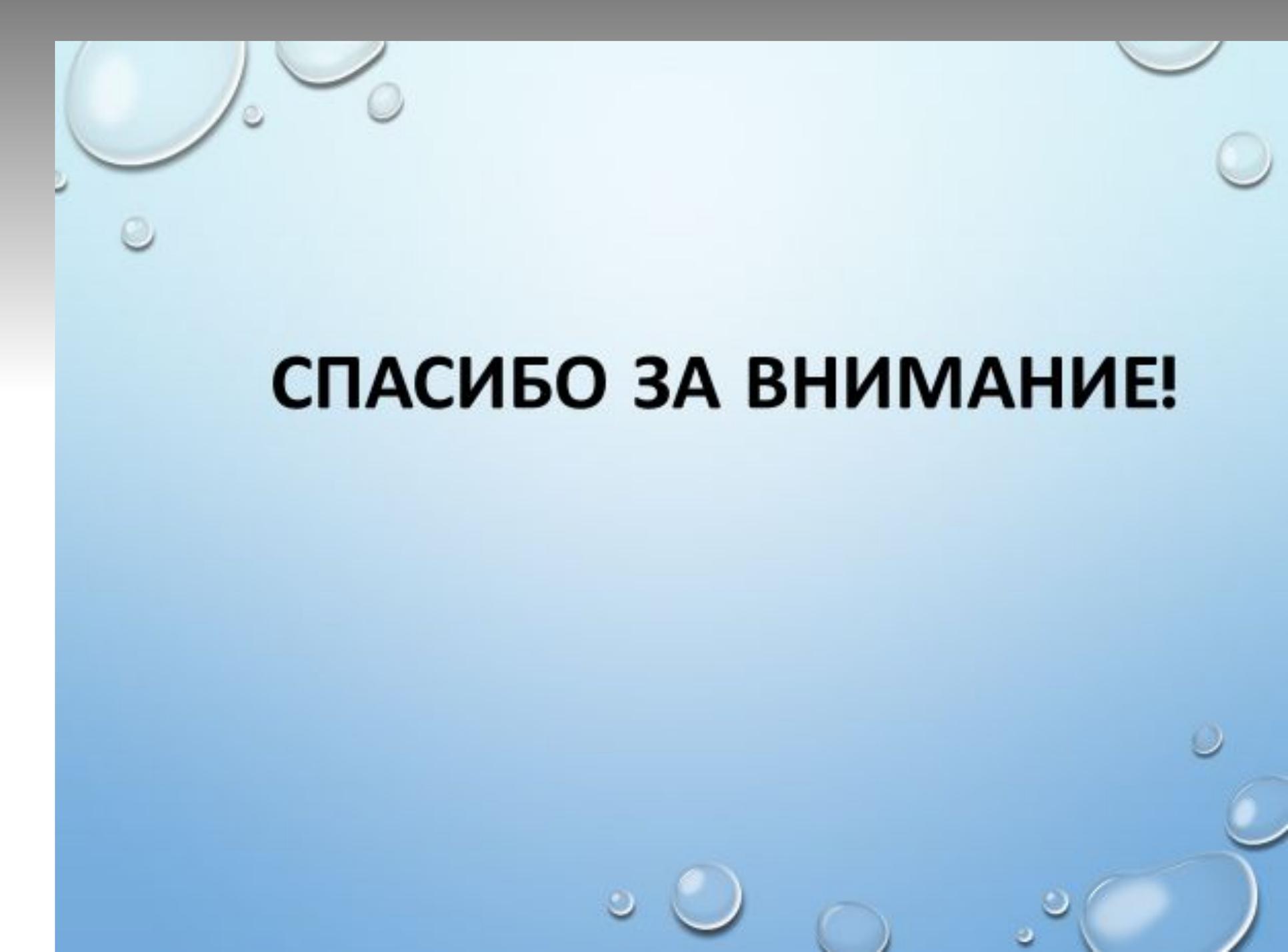
Средства распространения информации

- Переговоры
- Расширенные совещания
- Телефонные звонки
- Электронная почта
- Информационная система управлением проектом
- Другие средства

Этапы работы с информацией

- Сбор
- Анализ и обработка
- Распределение
- Передача
- Получение обратной связи (результата)
- Корректировка/сбор новой информации



The background is a light blue gradient with several realistic water droplets of various sizes scattered across the top and bottom edges. The droplets have highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!