

# **Лекция 8. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта**

- 1. Понятие коммуникаций проекта;**
- 2. Планирование коммуникаций;**
- 3. Процессы реализации управления коммуникациями;**
- 4. Управление стейкхолдерами проекта.**

# Десять областей знаний управления проектами

Управление интеграцией проекта

Управление содержанием проекта

Управление сроками проекта

Управление стоимостью проекта

Управление качеством проекта

Управление человеческими ресурсами проекта

Управление коммуникациям и проекта

Управление стейкхолдерами

Управление контрактами проекта

Управление рисками проекта

# 1. Понятие коммуникаций проекта

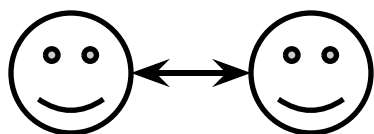
Примерно **90% работы** проектного менеджера-  
**коммуникации.**

**Коммуникационная линия** – формальная или неформальная связь между двумя и более людьми, подразделениями, компаниями, поставщиками, контракторами и участниками.

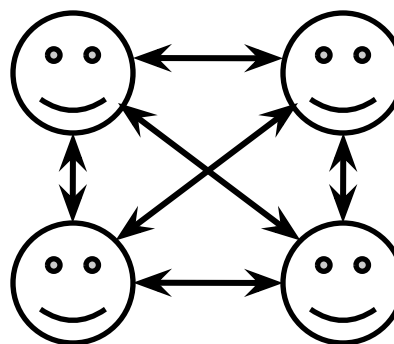
# Нарастание коммуникационных линий

Количество коммуникационных линий =  $n(n-1)/2$

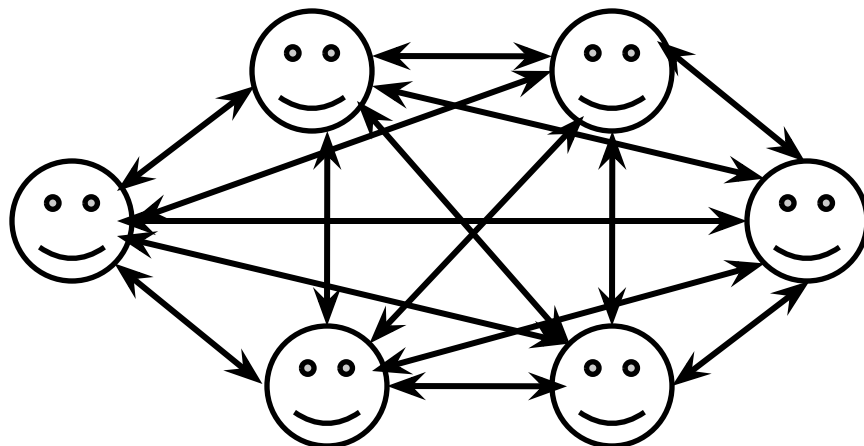
1



6

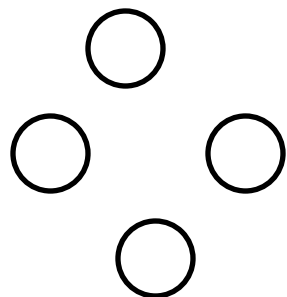


15

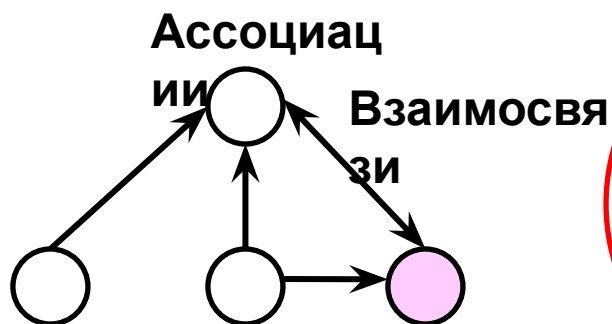


# DIKW – информационная иерархия

Данные

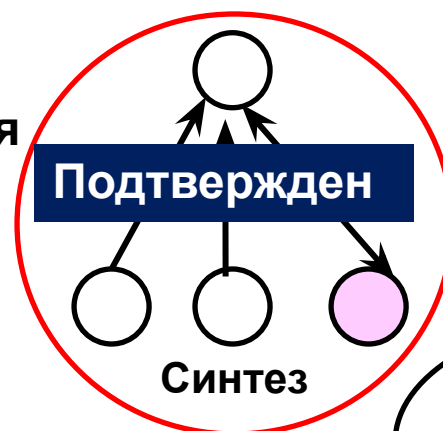


Информация



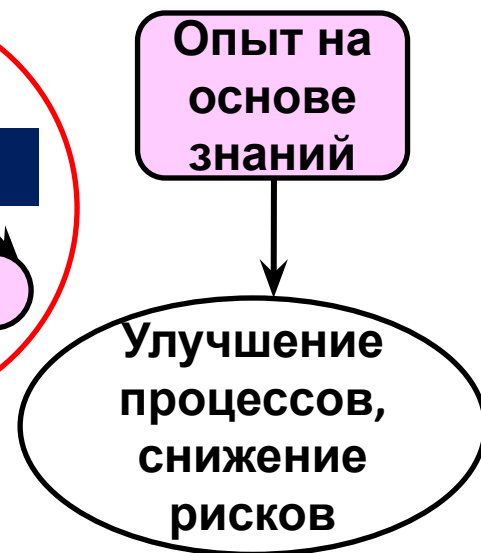
Кластеры,  
классификация

Знания



Интерпретация

Мудрость



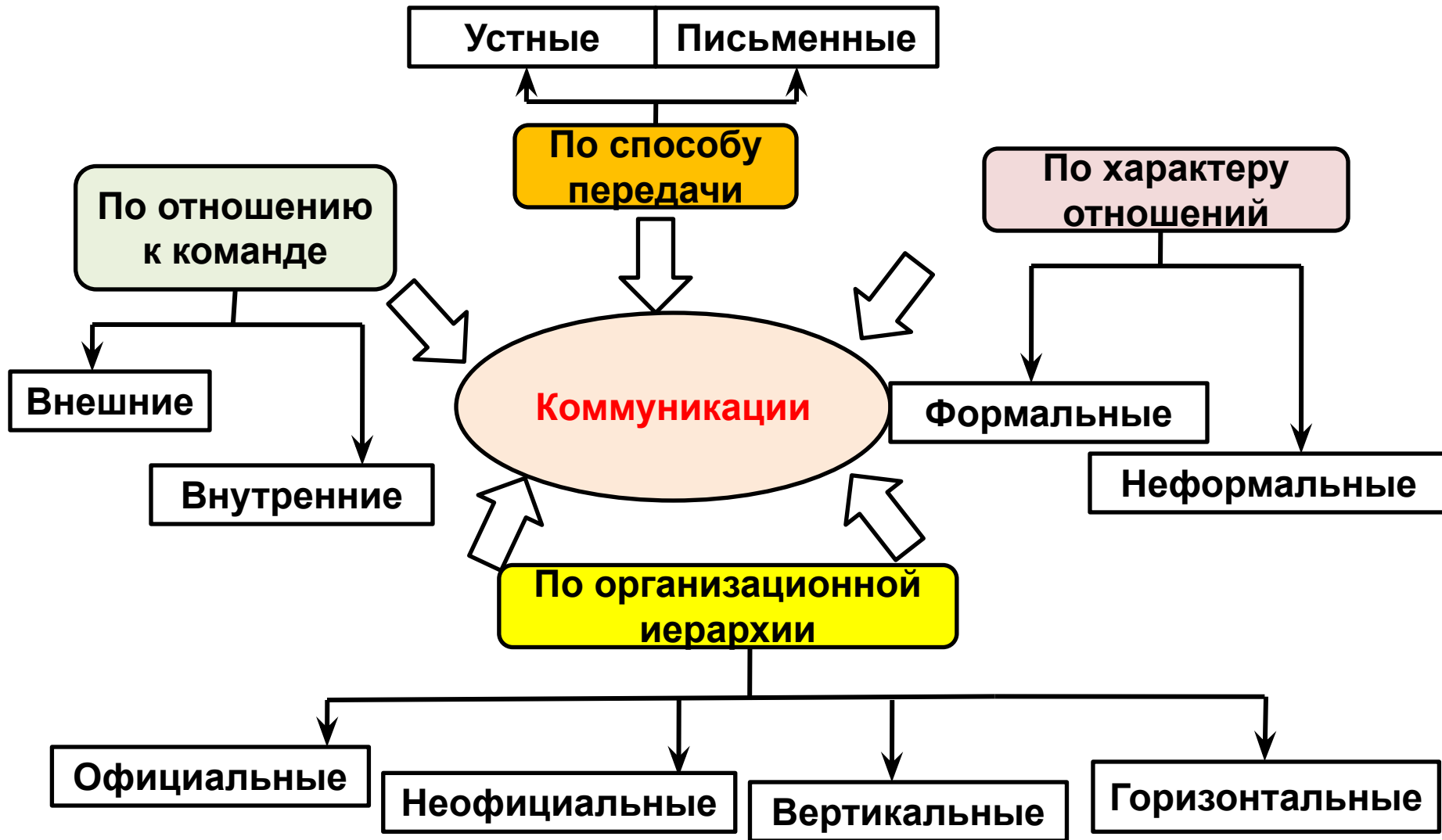
**D**-data

**K**-knowledge

**I**-information

**W**-wisdom

# Типология коммуникаций



# Взаимодействия в проекте



# Понятие коммуникаций проекта

«Информация стоит денег, но недостаток информации может быть еще дороже!»

**Коммуникации проекта- процесс,**  
необходимый для того, чтобы обеспечить  
своевременную и соответствующую  
**генерацию, сбор, хранение и в конечном**  
**счете распределение проектной**  
**информации** для обеспечения  
необходимых связей между людьми,  
идеями и информацией, требуемой для  
успеха проекта.



# Управление коммуникациями

**Управление коммуникациями проекта** определяет «процессы, связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и конечного распределения проектной информации» [РМВОК].

1. Планирование коммуникаций;
2. Процессы реализации управления коммуникациями;
3. Контроль коммуникаций.

## 2. Планирование коммуникаций

### Процесс планирования коммуникаций



# Анализ требований к коммуникациям

## Используемая информация:

1. Организационные диаграммы;
2. Распределение ответственности;
3. Состав служб и подразделений-участников;
4. Размещение участников;
5. Внутренние и внешние информационные потребности;
6. Информация об участниках проекта.

**Результат анализа** – сводка информационных потребностей участников проекта.

# Коммуникационные технологии

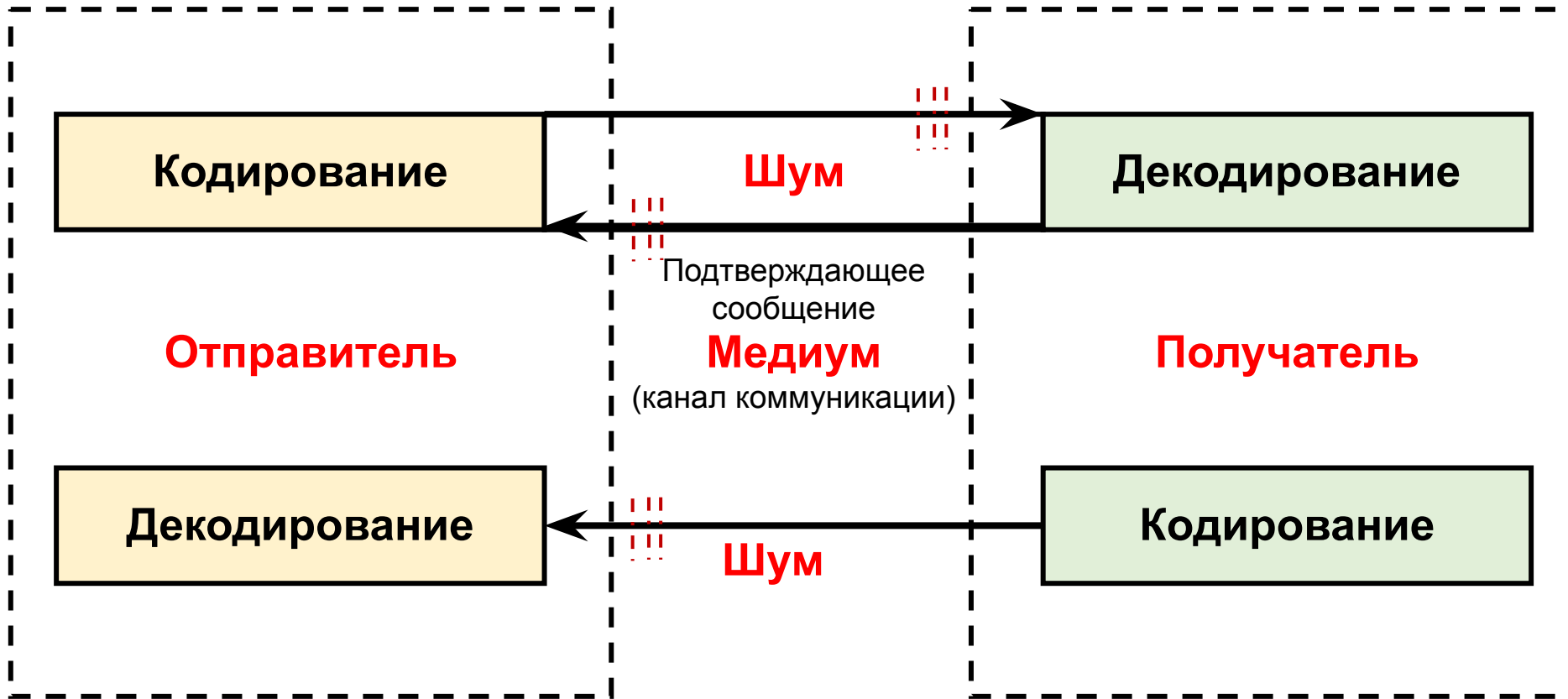
## Факторы выбора технологии:

- Срочность, частота, формат;
- Доступность;
- Простота использования;
- Характер окружения проекта;
- Конфиденциальность.

**Результат** – комплекс способов передачи информации.

# Базовая коммуникационная модель

Передаваемое сообщение



Обратная связь

# Коммуникационные методы

- Интерактивные коммуникации

**Взаимный обмен информацией между двумя и более сторонами:** собрания, телефонные звонки, видеоконференции и др.

- Пуш-коммуникации (push)

**Информация посылается конкретному пользователю, который должен её получить (которому она нужна):** письма, напоминания, отчеты, факсы и др.

- Пул-коммуникации (pull)

**Большой объем информации посылается широкой аудитории, которая рассматривает информацию по своему выбору.**

# План управления коммуникациями

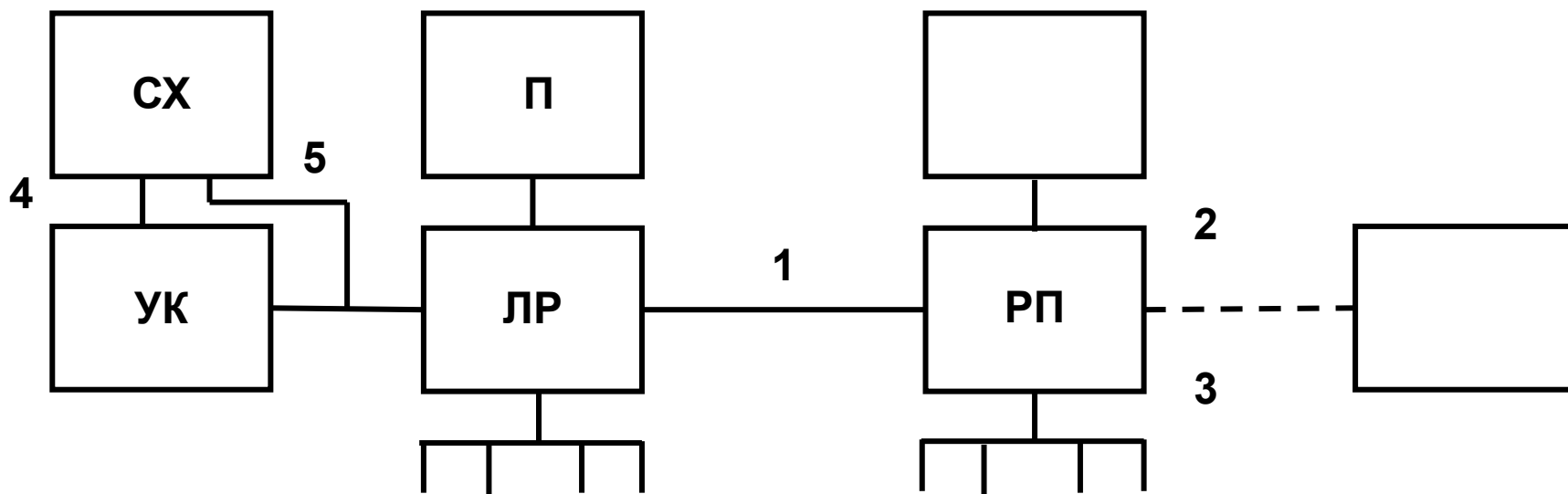
**План управления коммуникациями** является частью плана управления проектом.

**Он включает:**

1. Требования к коммуникациям со стороны участников проекта;
2. Формат, содержание и уровень детализации информации;
3. Имена сотрудников, получающих информацию;
4. Технологии передачи информации;
5. Сроки и порядок передачи информации на вышестоящие уровни;
6. Методы изменения плана управления коммуникациями по ходу выполнения проекта.

# Пример плана коммуникаций

РП – руководитель проекта, СХ – стрейкхолдеры, УК – управляющий комитет, П – потребитель, ЛР – линейный руководитель.



Содержание коммуникаций	Форма (инструмент)	Частота	Распределение (кому)



### **3. Процессы реализации управления коммуникациями**

# Процессы реализации управления коммуникациями

## Входы

- План управления коммуникациями;
- Отчет о выполненных работах;
- Окружение компании;
- Активы процесса.

## Инструменты и техника

- Коммуникационные технологии;
- Коммуникационные модели;
- Коммуникационные методы;
- Информационные системы;
- Отчетность о работах.

## Выходы

- Коммуникации по проекту;
- Уточнение плана управления;
- Уточнение проектных документов;
- Развитие активов процесса.

# Распространение информации

- **Навыки коммуникаций;**
- **Системы сбора и выборки информации;**
- **Способы распространения информации;**
- **Анализ накопленных знаний.**

# Навыки коммуникаций

Участники проекта должны уметь осуществлять коммуникации в **следующих формах:**

1. Письменные и устные;
2. Внутренние и внешние;
3. Официальные и неофициальные;
4. Вертикальные и горизонтальные.

# **Системы сбора и выборки информации**

- Картотеки**
- Электронные базы данных**
- Программное обеспечение и системы, обеспечивающие доступ к технической документации**

# **Способы распространения информации**

- 1. Собrania по проекту;**
- 2. Печатные материалы;**
- 3. Сетевые базы данных;**
- 4. Электронное оборудование и др.**

# Отчетность о работах

1. Анализ организации работ в прошедшем периоде
2. Прогноз организации исполнения в будущем периоде
3. Выполненные работы в течение периода
4. Работы, которые должны быть выполнены в следующем периоде
5. Одобрённые изменения в системе коммуникаций

# Активы процесса (анализ накопленных знаний)

**Накопленные знания** – совокупность данных об успехах и неудачах проекта.

Документ с накопленными знаниями поддерживается журналом регистрации проблем.

## Результаты анализа:

1. Обновление базы знаний;
2. Вход для системы управления знаниями;
3. Обновление управленческих процедур в компании;
4. Приобретение дополнительных навыков ведения бизнеса;
5. Новые продукты и процессы.



# Контроль коммуникаций

## Входы

- План управления проектом;
- Отчет о выполненных работах (коммуникация х);
- Перечень проблем;
- Окружение компании;
- Активы

процесса

## Инструменты и техника

- Информационные системы;
- Суждения;
- Собrania;

## Выходы

- Информация об организации работ;
- Требуемые изменения;
- Уточнение проектных документов;
- Развитие активов процесса.

## **4. Управление стейкхолдерами**

# Процессы управления стейкхолдерами

- 1. Идентификация и анализ стейкхолдеров;**
- 2. План управления стейкхолдерами;**
- 3. Управление вовлечением стейкхолдеров;**
- 4. Контроль вовлечения стейкхолдеров.**

# Процесс идентификации стейкхолдеров

1. Сбор информации о потенциальных стейкхолдерах;
2. Идентификация стейкхолдеров;
3. Составления профиля стейкхолдеров.

# Сбор информации о стейкхолдерах

## Типы стейкхолдеров

- Пользователи бенефитов от реализации проекта;
- Влияющие на проект (союзов, группы персонала, медиа...);
- Участвующие - поставщики и бизнес партнеры, участвующие в проведении изменений;
- Руководящие – кто руководит и контролирует проект.

## Роли стейкхолдеров

- **Агент** - полностью интегрированный член команды проекта, ответственный за успешный результат;
- **Адвокат** - активно поддерживает через специальные знания, консультации, советы;
- **Гид** - ответственный за информацию о требованиях, прогрессе, проблемах, рисках;
- **Оппонент** - противник, демонстрирует отсутствие интереса поддерживать изменения.

## **Анализ стейкхолдеров**

- 1. Уровень вовлечения в проект;**
- 2. Степень воздействия результатов проекта на стейкхолдеров;**
- 3. Сила влияния на проект;**
- 4. Уровень приверженности проекту;**
- 5. Какие усилия могут быть приложены для поддержки проекта?**

# Создание профиля стейкхолдеров.

## Карта стейкхолдеров проекта

Заинтересованные стороны	Влияние на параметры проекта			
	Ресурсы	Требования проекта	Процесс проекта	Оценка исполнения и вознаграждение
Менеджер проекта				
Лидер команды				
Член команды				
Руководители функциональных служб				
Высшее руководство				



# Создания профиля стейкхолдеров. Матрица “интерес-влияние”

Интерес стейкхолдеров к программе (сила и направленность (+,-) )	Влияние стейкхолдеров на программу		
	Низкий	Средний	Высокий
Высокий		Активные консультации	Сильное вовлечение
Средний	Поддержка интересов		
Низкий	Информация		

# План управления стейкхолдерами

1. **Взаимодействие со стейкхолдерами;**
2. **Требования к коммуникациям;**
3. **Информация для распространения среди стейкхолдеров;**
4. **Обоснование распределения информации и влияние на вовлечение стейкхолдеров;**
5. **Временные рамки и частота распространения информации.**

# Прогресс коммуникаций

Важные  
детали обо  
всех аспектах  
проекта

Меньше деталей  
обо всех  
аспектах проекта

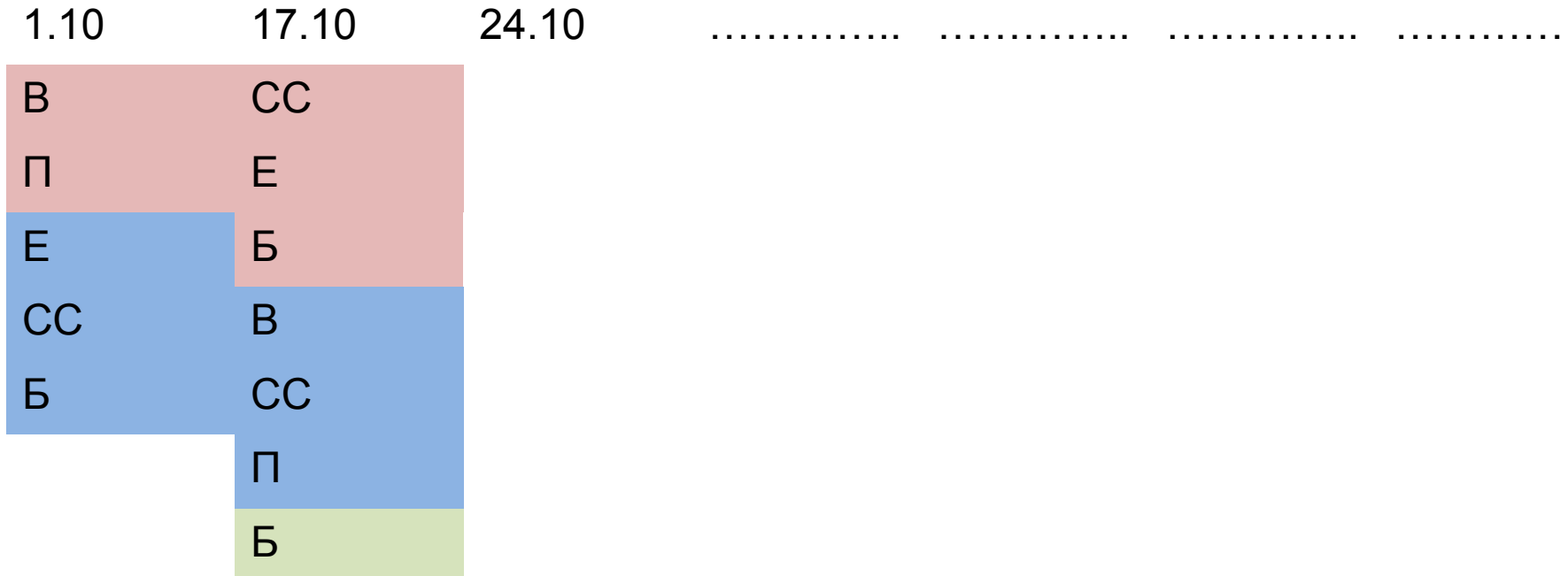
Целевые  
послания о  
специфическ  
их аспектах

Ограниченная  
информация о  
специальных  
требованиях

Возрастание ощущения срочности

# План коммуникаций

## Даты



**В** – встреча


**П** – презентация


**Е** – e-mail

**СС** – социальные  
сети

**Б** - блог

 -Стейкхолдеры 1  
гр.

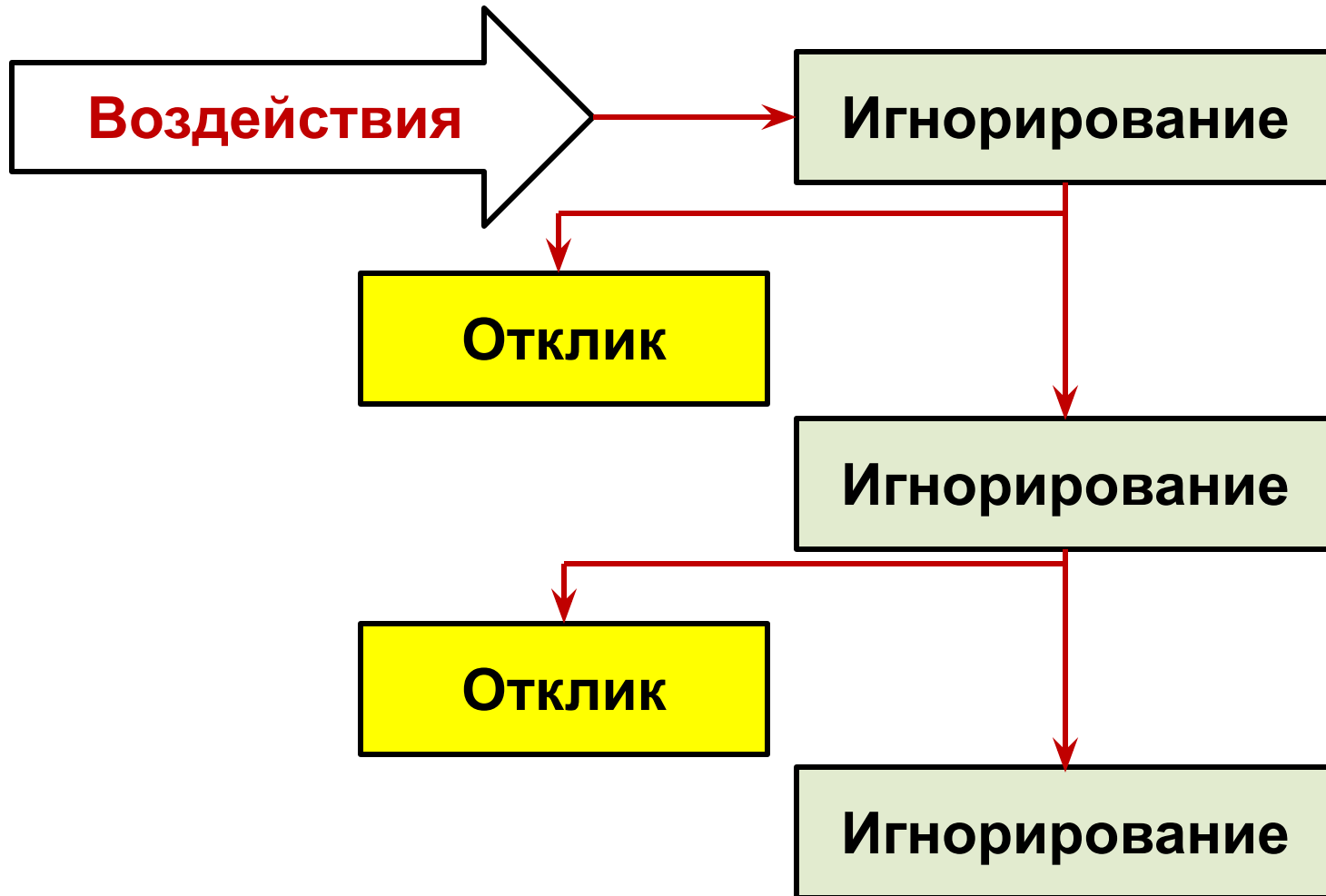
 -Стейкхолдеры 2  
гр.

 -Стейкхолдеры  
3гр.

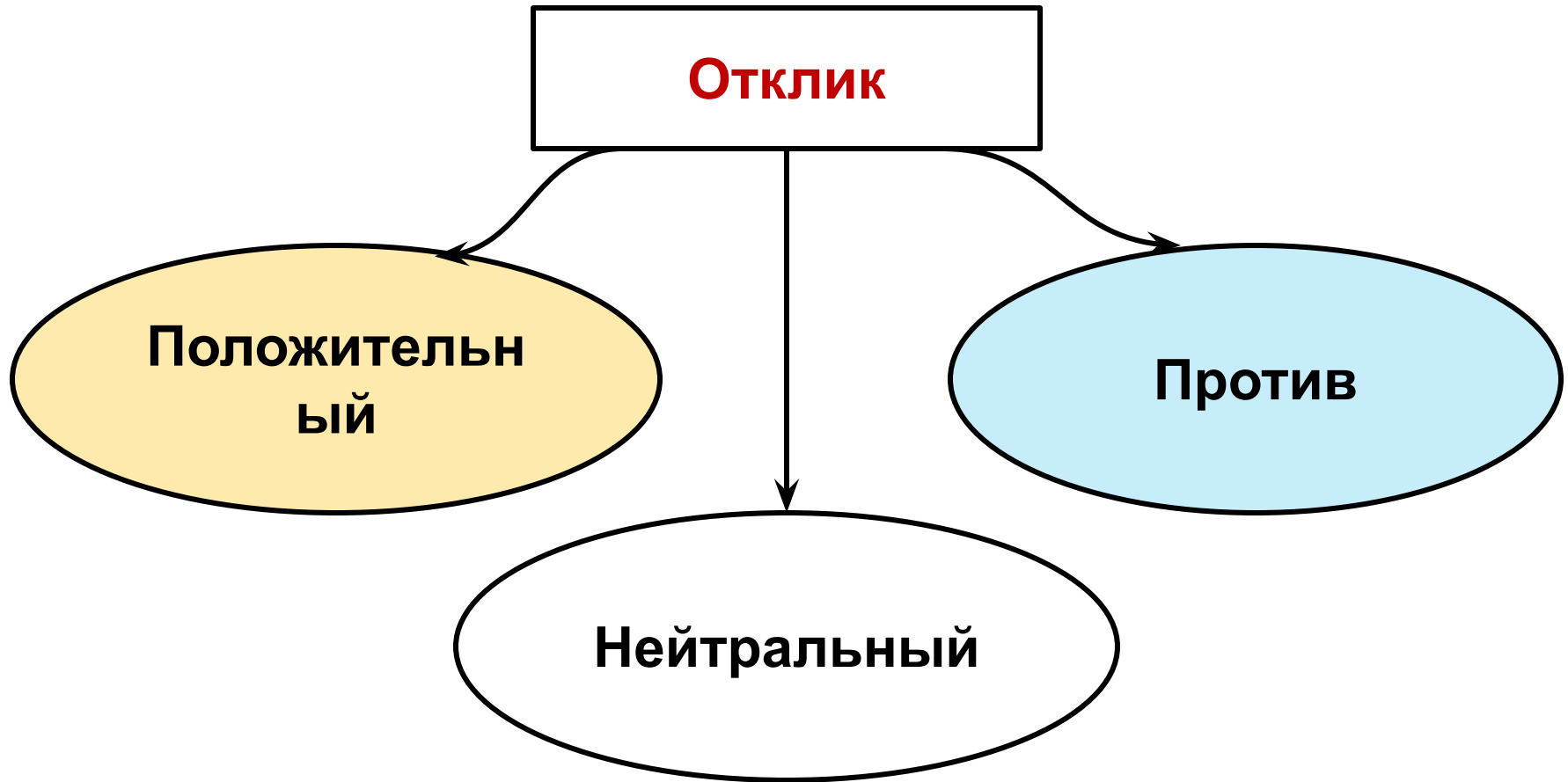
# Управление вовлечением стейкхолдеров

1. Вовлечение стейкхолдеров на соответствующих **фазах проекта** для получения и закрепления их влияния на успех проекта;
2. Управление **ожиданиями стейкхолдеров** через коммуникации;
3. Выявление **текущих проблем**;
4. Выявление **будущих проблем**, которые могут возникнуть при взаимодействии со стейкхолдерами.

# Воздействия на стейкхолдеров



# Отклик и ответ на воздействия (уровень поддержки)



# Динамика поддержки

Положительный    Нейтральный

Против

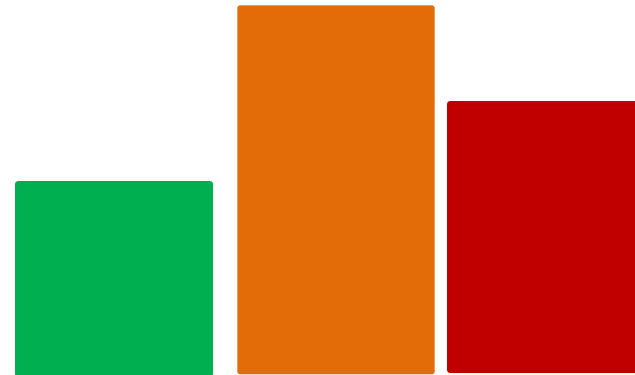
Уровень  
поддержки

Первый месяц



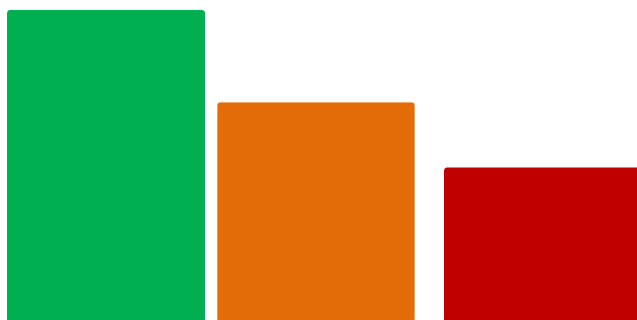
Уровень  
поддержки

Второй месяц



Уровень  
поддержки

Третий месяц



Уровень  
поддержки

Четвёртый месяц





# **Контроль вовлечения стейкхолдеров**

- 1. Мониторинг вовлечения стейкхолдеров;**
- 2. Корректировка стратегии и плана взаимодействий.**

# Матрица оценки вовлечения стейкхолдеров

<b>Стейкхолдеры</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>С</b>
<b>Несовместимость</b>			
<b>Сопrotивление</b>			
<b>Нейтральность</b>			
<b>Поддержка</b>			
<b>Лидирование</b>			

# Выводы

1. **Успех проекта во многом зависит от характера взаимодействий его участников;**
2. **Для создания таких взаимодействий важно заранее спланировать потоки информации в необходимых направлениях, объёмах и форматах и в дальнейшем обеспечить эффективную реализацию коммуникационных процессов;**
3. **На проект влияют различные физические и юридические лица, интересы которых в той или иной степени связаны с проектом;**
4. **Эти заинтересованные лица или стейкхолдеры должны быть вовлечены в проект с учетом степени их интереса и влияния.**