

Управление проектами

ИНТЕНСИВНЫЙ КУРС, ДАЮЩИЙ БАЗОВЫЕ ЗНАНИЯ О СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДАХ И МЕТОДАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЮЩИЙ РАССМОТРЕНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИЧЕСКИХ ПРИМЕРОВ

Пара №12 – Управление Коммуникациями Проекта

- Управление коммуникациями проекта
 - Обзор области знаний
 - Почему это важно
 - Модели коммуникаций
 - Выбор способа коммуникаций
 - Проведение собраний
 - Форматы отчетности
 - Рекомендации
 - Заказчик. Партнер или оппонент?
- Практика
 - «Космопарк». Определить эффективные способы коммуникации при планировании и реализации проекта «Космопарк»
- Домашнее задание

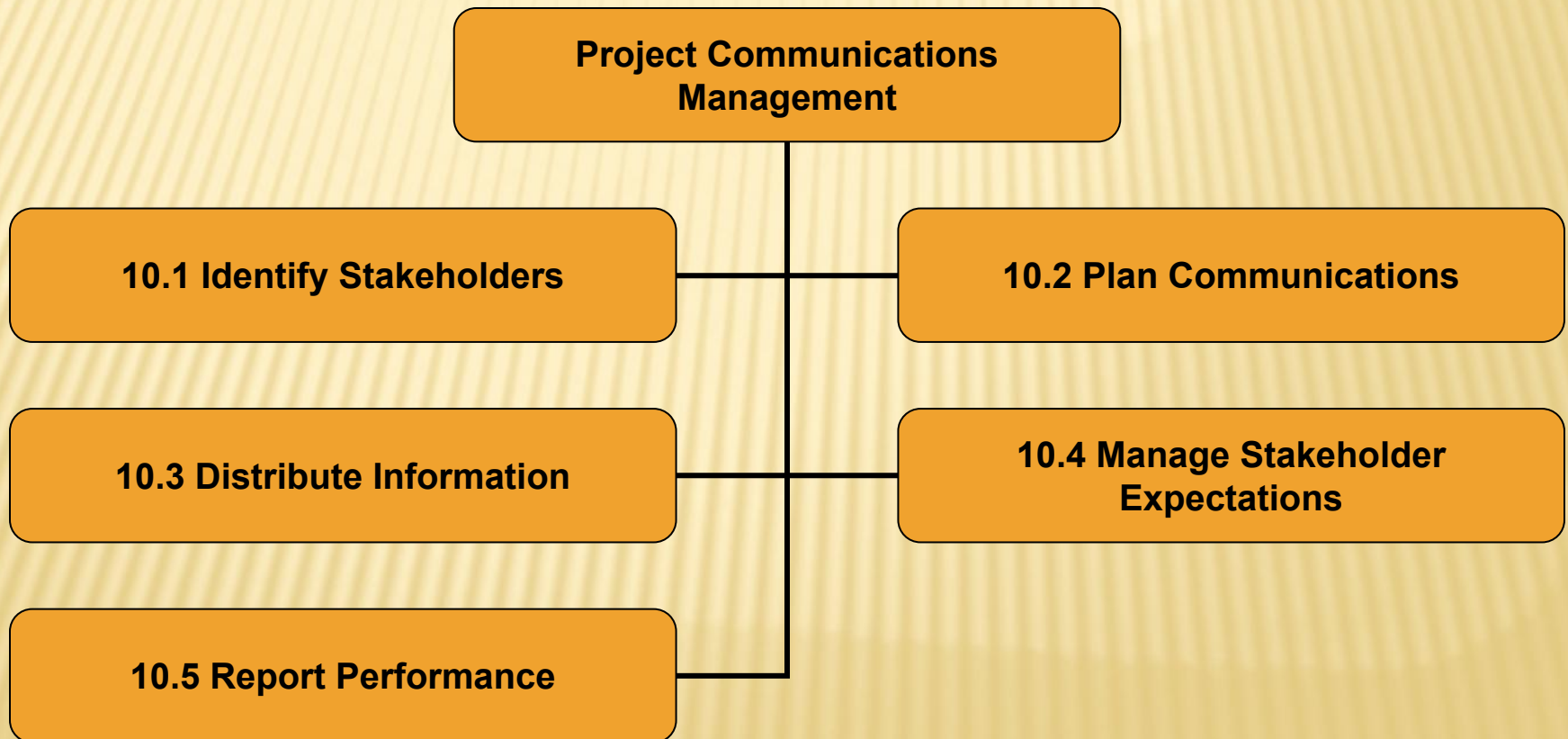
Пара №12 – Управление коммуникациями проекта

Обзор области знаний

- Определение наиболее подходящих способов коммуникации и распространения информации
- Определение ответственных за сбор, обработку и распространение информации
- Определение состава информации, ее хранения и доступа
- Эффективная коммуникация – важнейший элемент успеха любой деятельности

Обзор области знаний

Управление коммуникациями проекта



Обзор области знаний

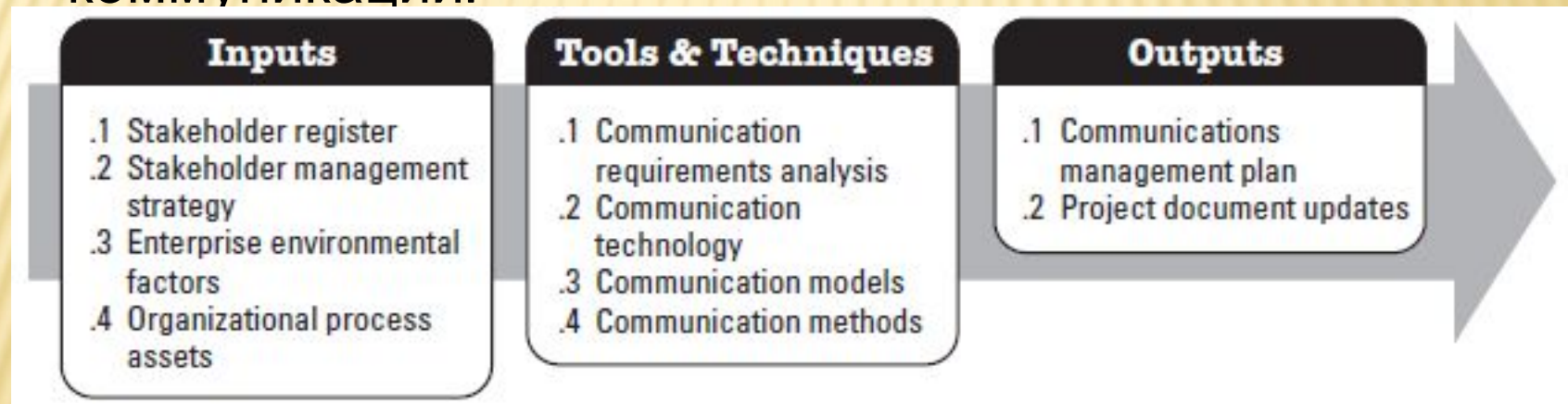
Определение заинтересованных сторон проекта (Identify Stakeholders) – определение участников (люди, организации) проекта и информации относительно их интересов, степени вовлеченности и влияния на проект.



Обзор области знаний

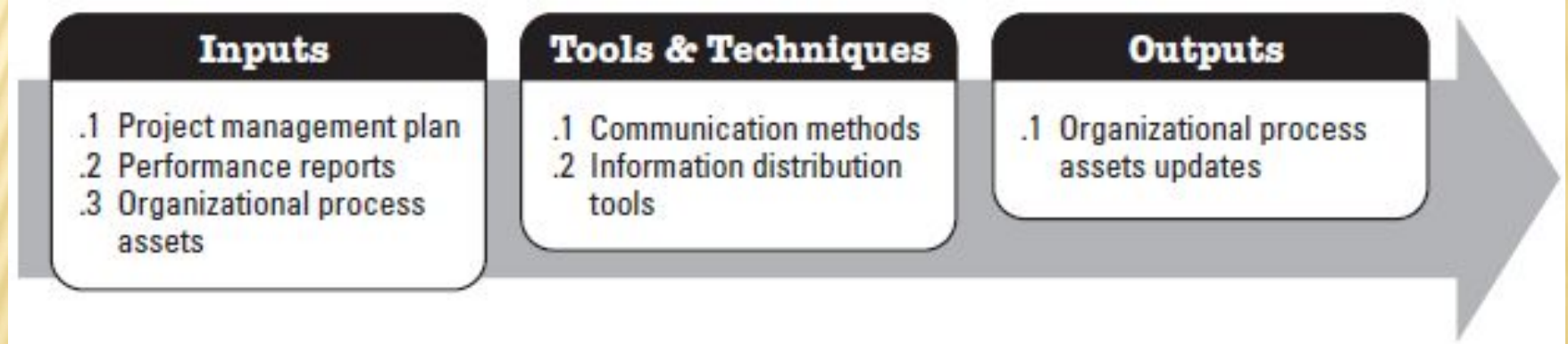
Планирование коммуникаций (Plan Communications)

– определение информационных потребностей участников проекта и определение способа коммуникаций.



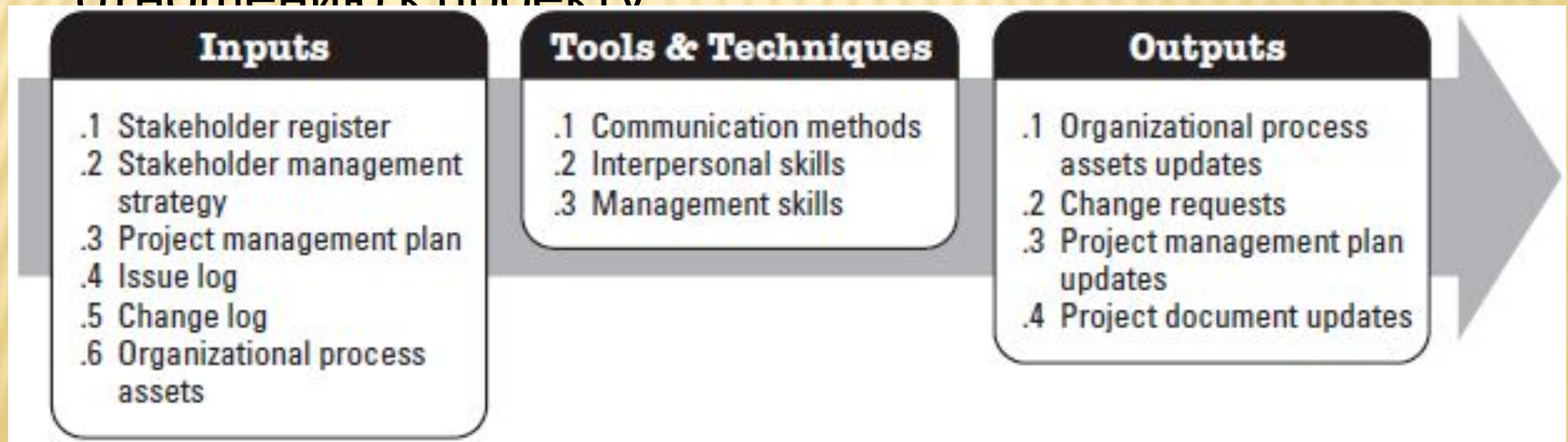
Обзор области знаний

Распространение информации (Distribute Information) – процесс своевременного распространения нужной информации нужным участникам проекта.



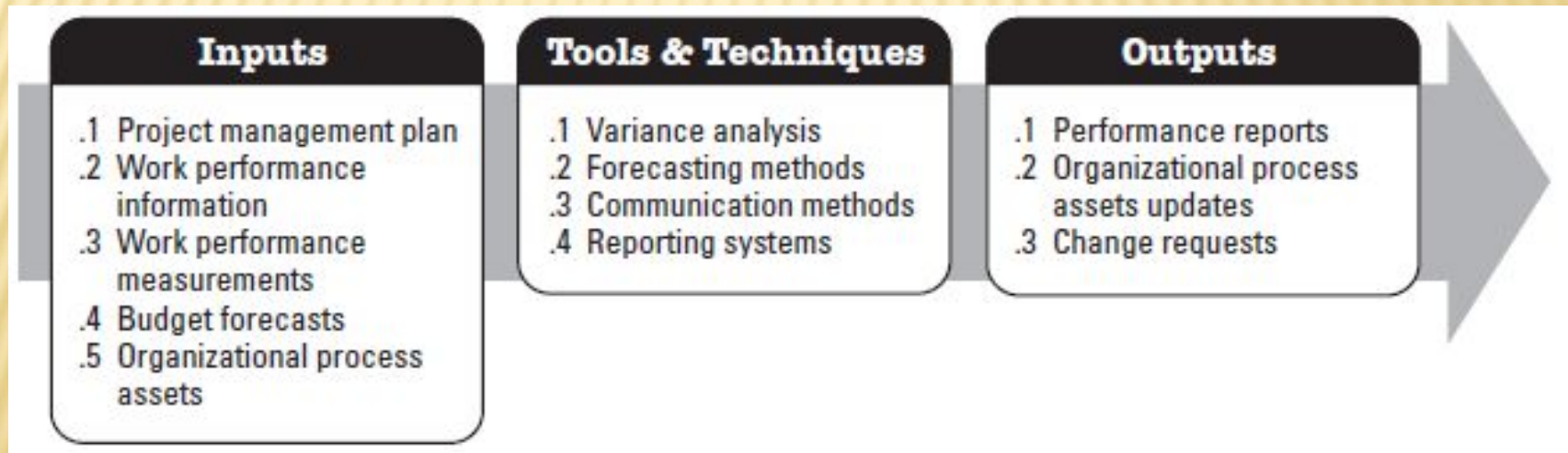
Обзор области знаний

Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта (Manage Stakeholder Expectations) – процесс работы с участниками проекта с целью удовлетворения их ожиданий, потребностей от проекта. Решение проблем возникающих у них по отношению к проекту



Обзор области знаний

Отчеты об исполнении (Report Performance) – процесс сбора и распространения информации о состоянии проекта. Включая измерения показателей, текущее состояние, прогнозы.



Почему это важно

Почему не была
построена
Вавилонская
башня?



Почему это важно



С точки зрения проектного менеджмента строительство Вавилонской башни это Проект.

По всей видимости в этом проекте не было проблем с ресурсами, с ограничениями по времени. С проектированием, бюджетом и с обеспечением качества тоже проблем по-видимому не было.

Коммуникации - единственная проблема, которая не позволила завершить проект.

Почему это важно

Важность коммуникаций:

- ❑ Плохие коммуникации – причина №1 неудач в проектах
- ❑ Такие важные атрибуты проекта как спецификации, планы, отчеты и т.п. рождаются в дискуссиях и должны быть доступны и понятны всем участникам проекта
- ❑ Открытость коммуникаций позволяет решать проблемы на ранних стадиях
- ❑ Плохих новостей и глупых вопросов не бывает. Бывает слишком поздно, если новость или вопрос не озвучены.

Почему это важно

Понимание требований:

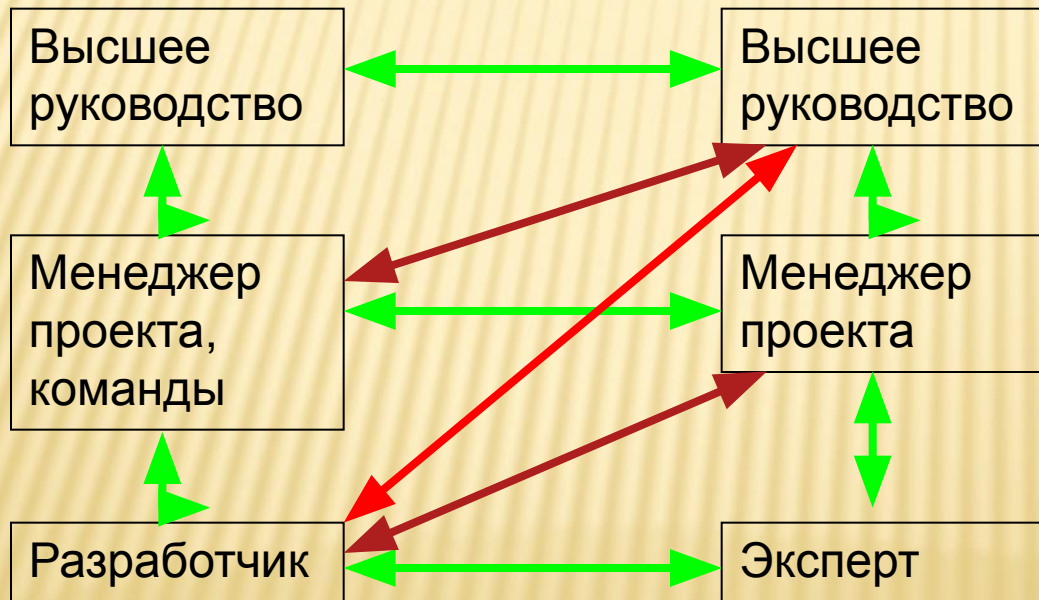
- Прежде чем что-то начинать делать, нужно прочитать требования как минимум два раза до конца и убедиться что они понятны
- Если что-либо непонятно в требованиях, то нужно переспросить того, кто эти требования предоставил. При этом нужно высказать свое понимание требований
- Если после понимания требований выясняется необходимость взаимодействия с другими людьми, системами и т.п., то нужно сначала понять характер взаимодействия (обмен информацией, зависимости, сроки и т.п.)
- Требованиям нужно четко следовать. Разработчик не имеет права принимать решение об изменении требований, технологий, архитектурных решений и т.п. Если, по мнению разработчика, изменения нужны, то это должно быть согласовано с менеджментом и с заказчиком

Почему это важно

Как решаются вопросы. Правила субординации

Компания - разработчик

Компания - заказчик



Общий случай коммуникаций:



-Разрешены и нужны



-Возможны в ограниченном виде



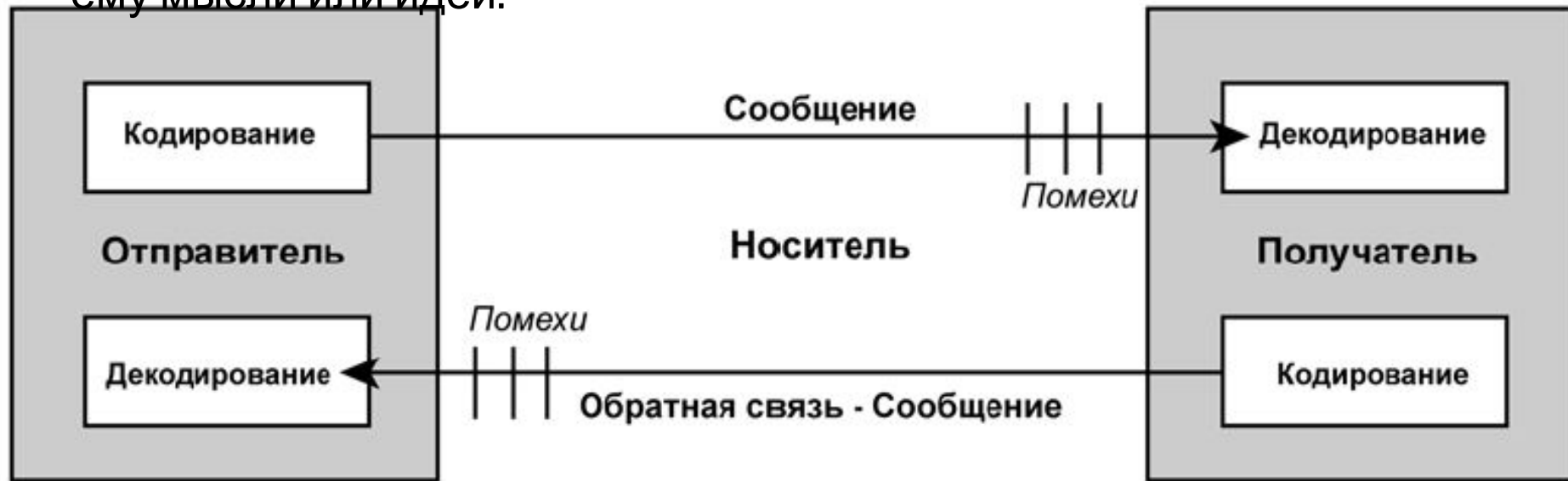
-Запрещены

Проблемы должны решаться компетентными и полномочными людьми. Если проблема не решается на определенном уровне, то она эскалируется (escalate) на более высокий уровень.

Модели коммуникаций

Коммуникационная модель:

- Кодирование. Изложение мыслей или идей на языке, понятном для других.
- Сообщение. Выход процесса кодирования.
- Средство связи. Способ передачи сообщения.
- Помехи. Все, что может помешать передаче и пониманию сообщения (например, расстояние).
- Декодирование. Преобразование получателем сообщения в понятные ему мысли или идеи.



Модели коммуникаций

Коммуникационные преграды:

- Помехи в процессе коммуникаций (качество связи)
- Неточное декодирование сообщения
- Враждебность в процессе коммуникаций
- Языковые различия
- Культурные различия
- «Политические» мотивы

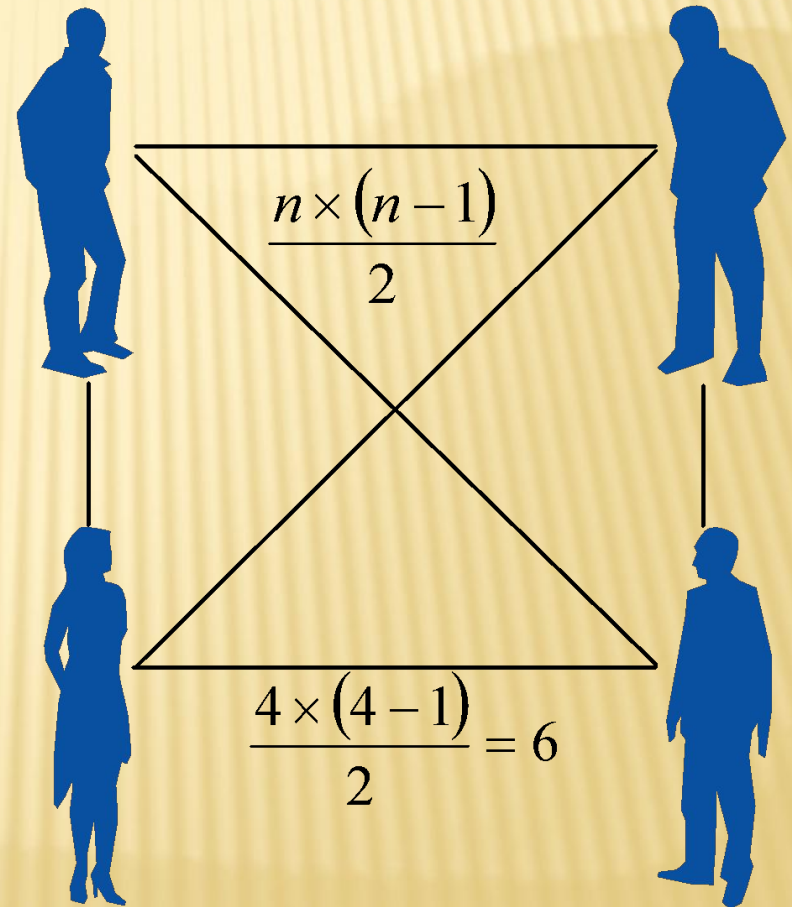
Модели коммуникаций

Коммуникационные
каналы:

Общее количество каналов
коммуникации равно

$$n(n-1)/2,$$

где n = количество
участников проекта.



Выбор способа коммуникаций

Тип	Использование
Формальный письменный	Спецификации, планы, утверждения, акты сдачи-приемки, сложные проблемы, большие расстояния
Формальный устный	Презентации, доклады
Неформальный письменный	Электронная почта, записи от руки
Неформальный устный	Совещания, обсуждения

Выбор способа коммуникаций

В зависимости от потребностей в формальности, скорости, эффективности применяются методы:

- Личное общение
- Телефон
- Чат
- Емейл
- Документы

Проведение собраний

Правила проведения собраний (meeting)

- Должна быть четко сформулирована программа собрания (meeting agenda), которая рассылается заранее
- Должны быть заранее определены участники, время, место и продолжительность собрания
- Должен быть ведущий, который следит за соблюдением программы собрания
- Обсужденные темы и принятые решения должны быть задокументированы (meeting minutes and action items) и высланы всем участникам и/или ответственным лицам сразу после собрания
- Опаздывать, пользоваться телефонами, критиковать личности, перебивать других участников – дурной тон. Это не решает проблем и должно пресекаться ведущим

Форматы отчетности

По проекту:

- Прогресс по задачам на текущий момент
- Планы на следующий период
- Принятые решения за период
- Информация о релизах
- Информация об изменениях (содержание, ресурсы, сроки ит.п.)
- Метрики проекта – качество, скорость, расходование бюджета и т.п.
- Риски – сработавшие и потенциальные
- Проблемы и предлагаемые пути решения

Форматы отчетности

Персональная:

- Что сделал за предыдущий период
- Что собираюсь делать в следующий период
- Какие проблемы были и как решились или как на что повлияли
- Какие потенциальные проблемы могут помешать выполнить работу
- Отчетность в системе учета времени
- Участие в процедурах работы с дефектами

Рекомендации

Типичные правила коммуникации:

- Используйте один email адрес для коммуникаций с определенными людьми или по определенному проекту
- Используйте подпись в сообщениях, например:
Best regards,
Ivan Petrov
Senior Developer

Software company
1, Software str.,
Kharkov, 61001, Ukraine
phone: +38 057 700 0000
ivan.petrov@softwarecompany.com
www.softwarecompany.com
- Используйте автоответчик, если вас нет, с указанием когда вы вернетесь
- Убедитесь что ваши средства коммуникации работают (почтовая программа запущена и регулярно проверяет почту, вы в on-line в ICQ, MSN и т.п.)
- Используйте напоминания, списки to-do, ежедневник и т.п. что-бы планировать свою деятельность и не забывать ни о чем

Рекомендации

Типичные правила коммуникации. Как писать сообщения получателю (заказчику):

- Если есть какой-либо вопрос к получателю, то сначала нужно постараться найти ответ самостоятельно, спросить у коллег. Только потом следует обращаться к получателю. Задавая меньше мелких вопросов вы и компания будете выглядеть более профессионально
- Все сообщения должны быть очень хорошо продуманы. Излагать мысли нужно коротко и ясно. Используйте списки, нумеруйте абзацы, если есть несколько тем для обсуждения.
- В зависимости от занятости получателя может понадобиться излагать не более одной мысли в одном сообщении
- Если вы пишете о проблемах, то к каждой проблеме нужно предложить пути решения
- Старайтесь сформулировать вопросы так, чтобы на них можно было ответить «Да/Нет»

Рекомендации

Типичные правила коммуникации. Как писать сообщения получателю (заказчику):

- Если есть альтернативы к решению проблемы, то объясните их достоинства и недостатки что-бы облегчить выбор получателю. В то же время нужно просить подтверждения от получателя выбранной альтернативы
- Если между вами и получателем неясна какая-то тема, то в сообщении нужно изложить ваше понимание этой темы и запросить подтверждение или опровержение вашего видения
- Обязательно нужно делать проверку орфографии перед отсылкой сообщения
- Прочитайте ваше сообщение дважды перед отсылкой и убедитесь что в нем есть логика и оно выражает именно то, что вы хотели сказать. Если есть сомнения в том будет ли понятно сообщение получателю, попросите коллегу прочитать и оценить ваше сообщение

Рекомендации

Типичные правила коммуникации. Как писать сообщения получателю (заказчику):

- Всегда нужно быть оптимистично настроенным при любом виде коммуникаций
- При наличии проблем нужно всегда предлагать пути решения
- Если на посланное вами важное для вас сообщение нет ответа в течение 8 рабочих часов, то нужно послать его получателю еще раз с запросом о подтверждении получения. Если это не помогает, то нужно уведомить непосредственного начальника

Рекомендации

Типичные правила коммуникации. Как отвечать на сообщения:

- Убедитесь что соответствующие средства коммуникации работают и вы можете получать сообщения
- При получении сообщения убедитесь что оно адресовано именно вам и определите требуются ли от вас какие-либо действия
- Прочитайте внимательно сообщение и поймите что именно от вас требуется
- Если сообщение носит информационный характер, то нужно отправить уведомление, что вы его приняли и поняли

Рекомендации

Типичные правила коммуникации. Как отвечать на сообщения:

- Если же в сообщении есть вопросы и/или указание сделать какую-либо работу к такому-то времени, то нужно:
 - Ответить на вопросы или сделать работу к указанному времени и послать уведомление об этом
 - При невозможности вовремя ответить на вопросы или сделать работу отправить уведомление о невозможности по такой-то причине, и с указанием планируемого окончания работ
 - В любом случае какой-либо ответ нужно послать в течение 8 рабочих часов
- Если сообщение высокой важности (“Importance: High”, “IMPORTANT”, “URGENT”, “ASAP”), то на него нужно ответить как можно быстрее, независимо от того, выполнено ли то, о чем в нем просят

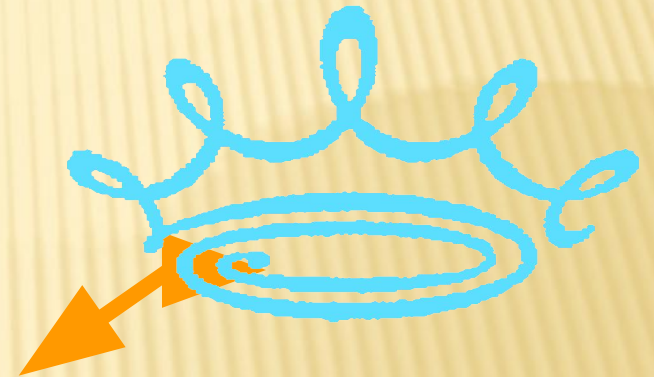
Рекомендации

Советы:

- Часто заказчик не понимает как работает процесс разработки ПО, что может стать проблемой на проекте. Нужно ненавязчиво повышать это понимание.
- Если заказчик часто меняет требования неформальным способом (беседа, чат), то нужно от него получить формальное письменное подтверждение – запрос на изменение (change request), например, email, или помочь ему составить такое подтверждение
- Заказчик требует какого-либо ответа/решения прямо сейчас. Избегайте скорых необдуманных обещаний (технические решения, оценки трудоемкости и т.п.). Скорее всего нужно посоветоваться с менеджером и выделить время на анализ ситуации
- Не нужно необдуманно гнаться за свежими версиями инструментальных средств и новыми технологиями. Сначала подумайте, а нужно ли это заказчику и поддерживает ли его среда такие новшества

Заказчик. Партнер или оппонент?

Система ценностей



Заказчик

Компания

**Проектная
команда**

Заказчик. Партнер или оппонент?

Система ценностей

- Заказчик – король. Проект – указ короля с определенными требованиями и результатами.
- Компания – курица, несущая золотые яйца (произведенный продукт, прибыль, репутация, опыт, развитие и т.п.). Компания является той средой, где становится возможным успешное выполнение проекта и в которую верит заказчик
- Проектная команда должна в первую очередь думать о выполнении указа короля, во вторую очередь об интересах компании и в третью о своих интересах

Заказчик. Партнер или оппонент?

Типичные проблемы во взаимоотношениях с заказчиком:

- ❑ Недостаточный уровень коммуникаций
- ❑ Нежелание или неумение понять требования заказчика
- ❑ Реализация ПО способом, который удобен разработчику
- ❑ Недопонимание приоритетов, сроков, функциональности
- ❑ Отношение к заказчику как к оппоненту, что ведет к нездоровым отношениям, недоверию

Заказчик. Партнер или оппонент?

Что решает проблемы во взаимоотношениях с заказчиком?

- Восприятие заказчика как партнера
- Эффективные регулярные коммуникации, которые решают львиную долю проблем
- Понимание бизнес процессов и бизнес целей заказчика
- Понимание не только самих по себе требований к ПО, но и технико-социальной среды, где это ПО будет работать
- Дисциплина в проектной команде
- Ориентированность на решение проблем

Заказчик. Партнер или оппонент?

Итак, что важно?



**Заказчик –
партнер**

**Эффективные
коммуникации**



**Искусство
слышать заказчика**

Пара №12 – Практика

Условие задачи «Космопарк»

Недавно произошел контакт с
внеземной цивилизацией.
Пришельцы с планеты
Татуин прилетели на землю.
Раса – Гунганы. В качестве
жеста миролюбия между
землянами и Гунганами
было решено построить
Космопарк –
развлекательный парк на
Луне.



Условие задачи «Космопарк»

Гунганы обладают технологиями быстрых космических полетов и строительства объектов на спутниках планет. Но по причине их малого количества основная рабочая сила должна быть с Земли.

Земляне также обеспечат стройку и сам Космопарк атомными реакторами и строительной техникой

Большая часть стройматериалов является лунными ископаемыми, но не ясна экономическая эффективность их добычи там.

Коммуникации естественно затруднены, наиболее эффективно личное общение.

Аттракционы должны устраивать представителей обоих миров и возрастов. Гунганы у себя на планете являются амфибиями.

Условие задачи «Космопарк»

Космопарк должен вмещать до 1000 гостей, работать непрерывно.

Должно быть 4-6 основных аттракционов.

Быстрая и безопасная транспортировка людей с/на Луну.

Проект «Космопарк»

Задачи:

- «Космопарк». Определить эффективные способы коммуникации при планировании и реализации проекта «Космопарк»

Пара №12 – Домашнее задание

По каждому пункту читают все студенты. Каждый студент готовит презентацию по одному из пунктов ниже, на 4-5 слайдов:

- Привести в порядок записи по практике по Парам №11, 12
- Ознакомиться с PMBOK (по каждому пункту ниже сформулировать основные понятия, структуру):
 - Прочитать главу CHAPTER 11 - PROJECT RISK MANAGEMENT
 - Просмотреть главу CHAPTER 12 - PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT
 - “Resources\11ПР11\Общие материалы\PMBOK_Guide_4_Edition.pdf”
 - “Resources\11ПР11\Общие материалы\PMBOK_4th_Edition_RUS.pdf”
- Прочитать о SCRUM и совмещении Agile и PMBOK. Приготовить презентацию о SCRUM.
 - “Resources\11ПР11\12 Управление Коммуникациями Проекта\SCRUM Guide.pdf”
 - “Resources\11ПР11\12 Управление Коммуникациями Проекта\agileorpmbok.pdf”

Пара №12 – Домашнее задание

- Ознакомиться с «World Letter Writing» и/или «Business Letter for Busy People». Построить цепочку действий и коммуникаций участникам ситуации по одной из ситуаций (для письменных сообщений привести текст). Приготовить презентацию на 4-5 слайдов этой цепочки действий и текстов сообщений:
 - Вы отвечаете за проектирование аттракциона “Реальность 7D”, но кроме названия у вас ничего нет.
 - К уже утвержденным 18 точкам общественного питания в «Космопарке» один из 36 инвесторов хочет добавить еще две. Причем вы знаете что места для них нет.
 - “Resources\11ПР11\12 Управление Коммуникациями Проекта\WorldLetterWriting.pdf”
 - “Resources\11ПР11\12 Управление Коммуникациями Проекта\Business Letters for Busy People.pdf”
- Рекомендуемая к прочтению литература: «Человеческий фактор», «Роман об управлении проектами», «Вальсируя с медведями».
 - “Resources\11ПР11\Общие материалы”

Спасибо за внимание