

Составили



Управление
коммуникациями проекта

Основные понятия

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.



- **Коммуникации** - (лат. communicatio - сообщение, передача) - смысловой и идеально-содержательный аспект социального взаимодействия.
- **Основная функция** - достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого элемента



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

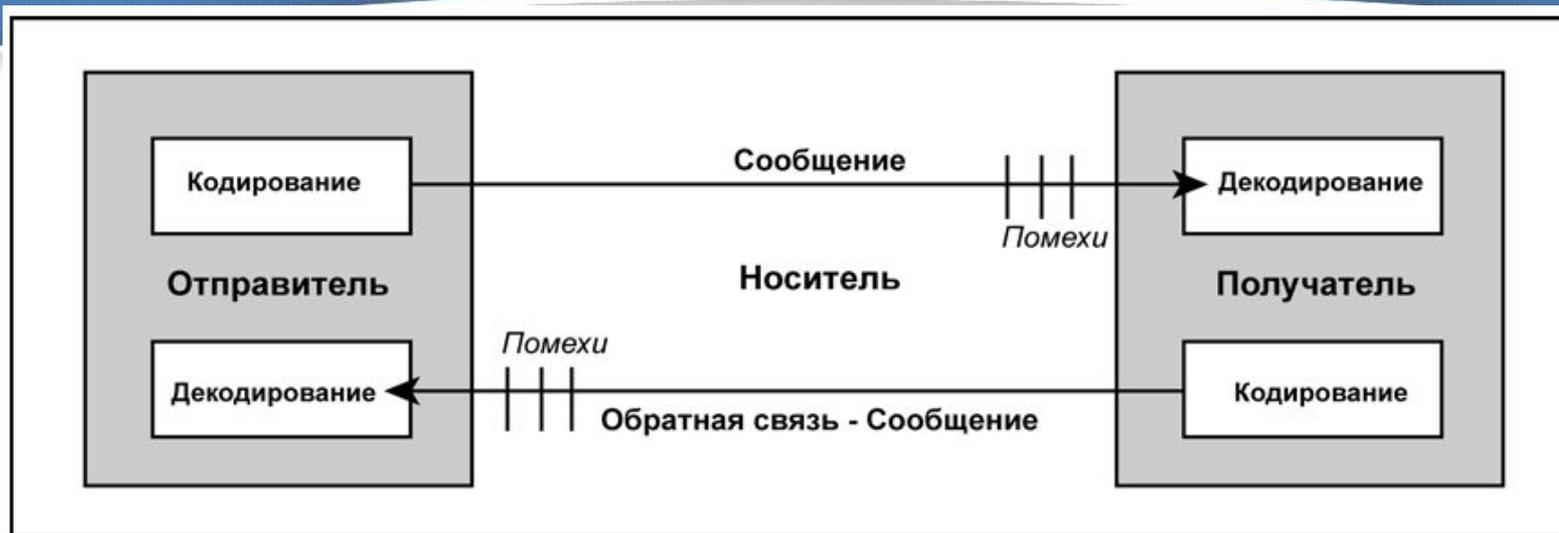
Два участника – коммуниканты наделенные сознанием и владеющие нормами некоторой системы, например, языка;

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





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.



Значение коммуникаций

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



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



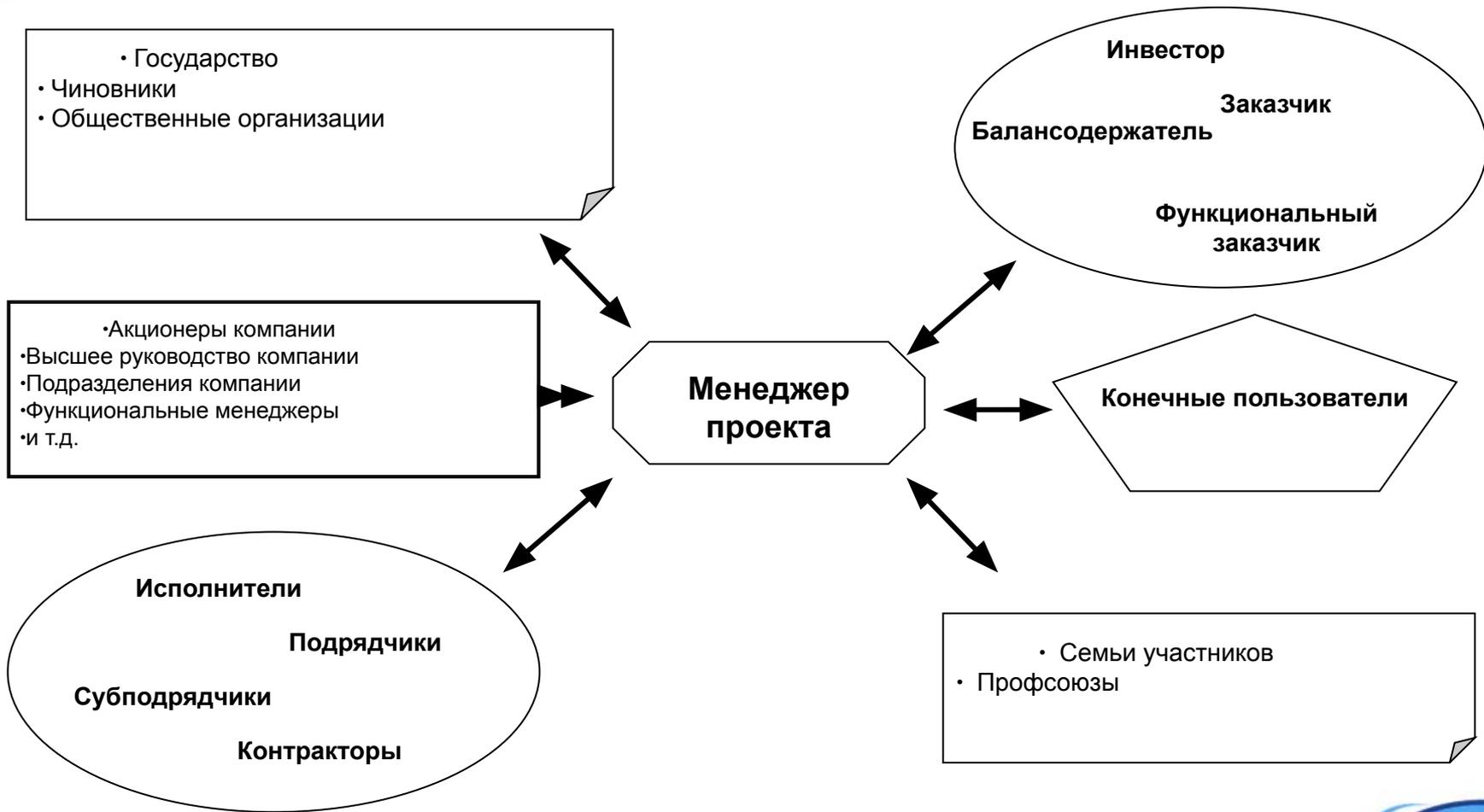
Заинтересованные стороны проекта (Stakeholders)

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.





Стейкхолдеры (теория Фримена, 1984)

Теория стейкхолдеров утверждает, что при достижении целей деятельности организации следует принимать во внимание разнообразные интересы различных заинтересованных сторон, которые будут представлять некий тип неформальной коалиции.

Между стейкхолдерами также могут существовать различные отношения, которые не всегда носят характер сотрудничества, совпадения интересов, а могут быть и конкурентными.

Однако всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию развития организации. Такое целое называется «коалицией влияния» или «коалицией участников бизнеса» организации.





Факторы, влияющие на состав стейкхолдеров

- ✓ Тип, вид проекта
- ✓ Масштаб проекта
- ✓ Сложность проекта
- ✓ Стадия управления проектом
- ✓ Фаза жизненного цикла проекта



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.



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

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

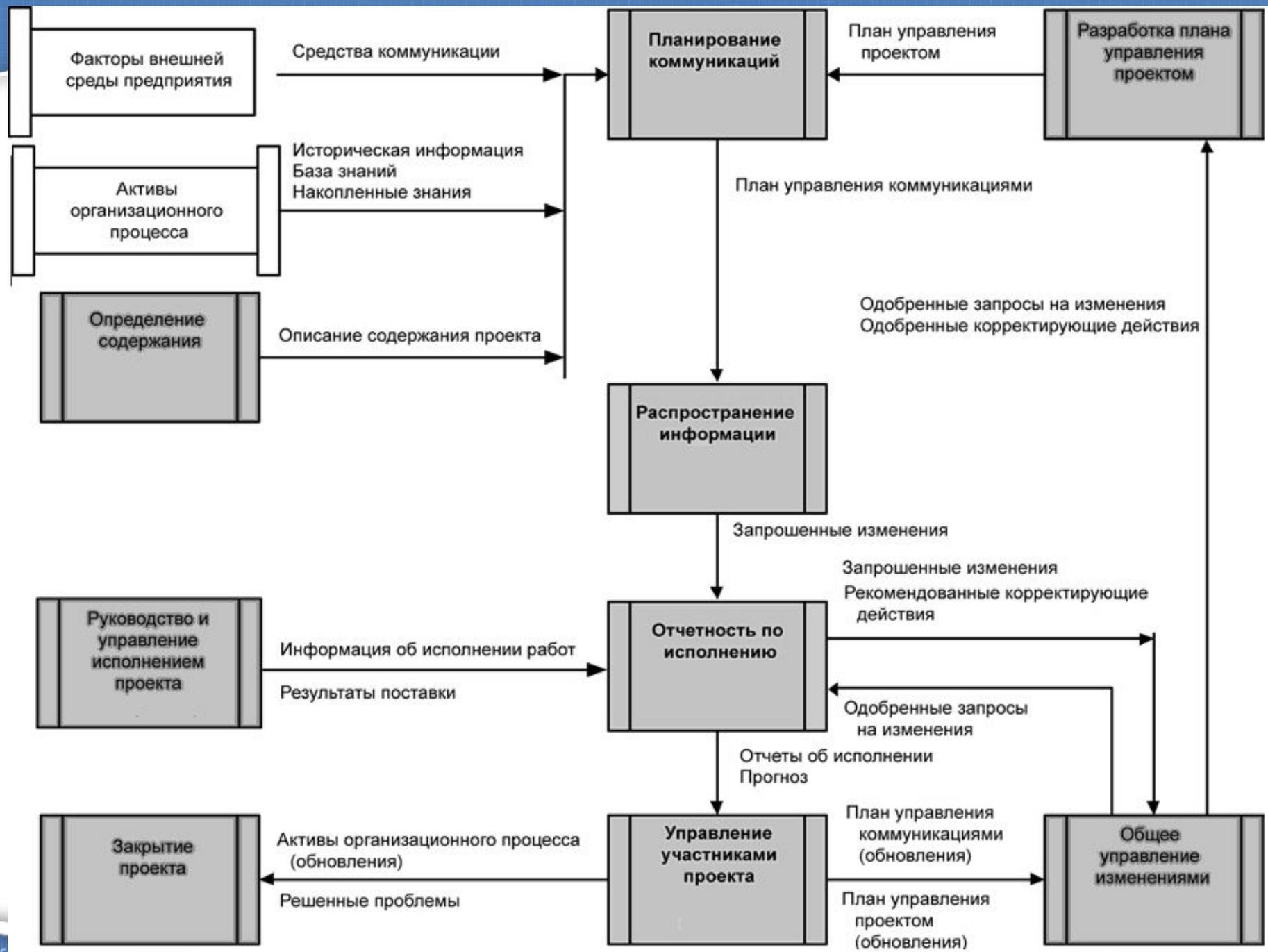
Отчетность по исполнению

- .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)

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)





Планирование коммуникаций



В процессе планирования коммуникаций определяются информация и взаимодействия, необходимые участникам проекта; например: каким лицам какая информация нужна, когда она им понадобится, кто и каким образом должен им эту информацию предоставить.



Факторы внешней среды предприятия

- Организационная или корпоративная культура и структура
- Государственные или промышленные стандарты
- Инфраструктура
- Существующие человеческие ресурсы (навыки, знания, специализации)
- Управление персоналом (например, правила приема и увольнения, оценка эффективности работы и обучение персонала)
- Ситуация на рынке
- Толерантность к риску участников проекта
- Коммерческие базы данных (например, стандартизированные сметные данные)
- Информационные системы управления проектами (например, автоматизированные системы, т.к. программное обеспечение для управления расписанием, система сбора и распределения информации и веб-интерфейсы к др. автоматизированным системам, работающим в режиме online).



Активы организационного процесса

Накопленные знания и историческая информация по проблемам коммуникации в прошлых подобных проектах могут составить основу для формулирования решений и определения результатов.

- Процессы и процедуры организации для проведения работ:
 - стандарты, корпоративные правила (правила техники безопасности и охраны, политика и процедуры в отношении качества (аудиты процессов, направления усовершенствования)
 - процедуры финансового контроля
 - требования к коммуникации
 - процедуры управления рисками



□ Корпоративная база знаний для хранения и извлечения информации:

- База измерений процессов
- Историческая информация и база накопленных знаний
- Финансовая база данных
- Файлы проекта (например, базовые планы по содержанию, стоимости, расписанию и качеству, базовые планы исполнения, календари проекта, сетевые диаграммы расписания проекта, реестры рисков, запланированные ответные меры и определение влияния риска)



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.



Анализ требований к коммуникациям

Результатом анализа требований к коммуникациям является сводка информационных потребностей участников проекта.

Учитываются тип и формат необходимой информации и анализа ценности этой информации. Ресурсы проекта в основном расходуются на передачу только той информации, которая способствует успеху проекта.

Менеджер проекта должен рассматривать количество потенциальных каналов или путей коммуникации в качестве показателя сложности коммуникаций проекта.

Общее количество каналов коммуникации равно $n(n-1)/2$, где n - количество участников проекта.

Таким образом, получается, что в проекте, в котором 10 участников, количество потенциальных каналов коммуникации будет равно 45.



Средства коммуникации

Самые разные способы коммуникации, от кратких обсуждений до полноценных совещаний, от обычных письменных документов до материалов (например, расписаний или баз данных), доступных через Интернет.

Факторы, влияющие на выбор средств коммуникации:

- Срочность получения информации
- Доступность технологии
- Опыт персонала задействованного в проекте
- Продолжительность проекта
- Окружение 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



Отчетность по исполнению

Отчетность по исполнению предусматривает сбор всех данных базового плана и предоставление участникам проекта информации о выполнении работ.

Отчетность по исполнению обычно должна содержать информацию о содержании, сроках, стоимости и качестве. Во многих проектах требуется также предоставление информации о рисках и поставках.

Отчеты могут быть либо полными, либо касаться только отклонений.



Отчетность по исполнению

Входы

- .1 Информация об исполнении работ
- .2 Измерения эффективности
- .3 Прогнозируемое завершение
- .4 Результаты контроля качества
- .5 План управления проектом
 - Базовый план исполнения
- .6 Одобренные запросы на изменения
- .7 Результаты поставки

Инструменты и методы

- .1 Инструменты представления информации
- .2 Сбор и сведение воедино информации о выполнении работ
- .3 Совещание по оценке текущего состояния
- .4 Системы регистрации затрат времени
- .5 Системы отчетности по стоимости

Выходы

- .1 Отчеты об исполнении
- .2 Прогнозы
- .3 Запрошенные изменения
- .4 Рекомендованные корректирующие действия
- .5 Активы организационного процесса (обновления)



Управление участниками проекта

- ✓ Осуществляется для удовлетворения потребностей участников проекта и решения возникающих проблем.
- ✓ Повышает вероятность того, что не произойдет сбой исполнения проекта из-за нерешенных проблем с участниками проекта.
- ✓ Способствует укреплению слаженности работы сотрудников.
- ✓ Снижает вероятность нарушения нормального хода исполнения проекта.



- ✓ На основании требований и ожиданий участников проекта можно понять, какие они ставят перед собой цели и задачи, а также какой уровень коммуникации им необходим для исполнения проекта.
- ✓ При возникновении проблем с проектом менеджер проекта должен принять меры и решить возникшие проблемы совместно с соответствующими участниками проекта.

