

Управление коммуникациями проекта

Лекция 7

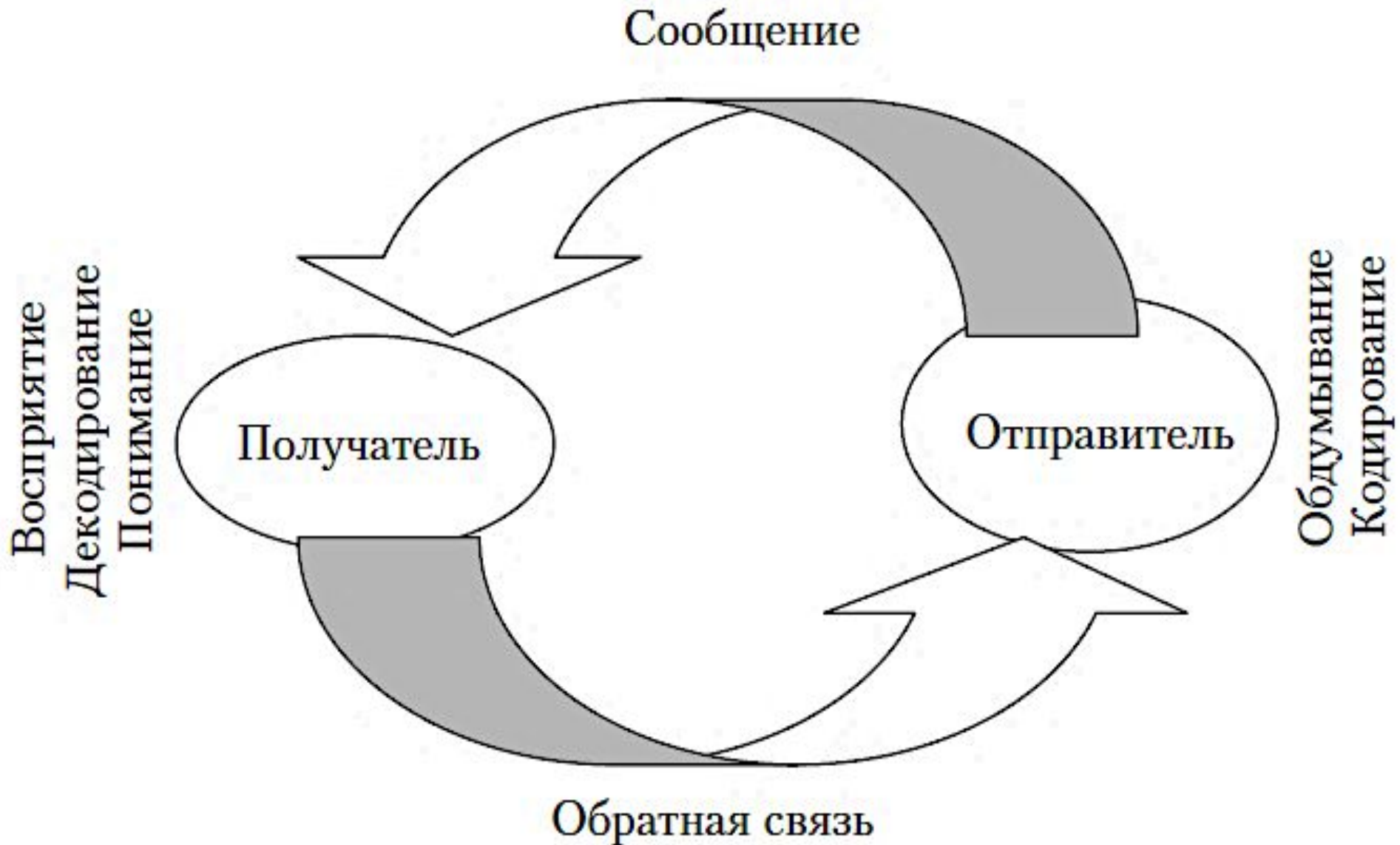
1

Старший преподаватель кафедры МЭП
К.э.н. Булатенко Мария Андреевна

Роль коммуникаций в проекте


- Коммуникации — это процессы, связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и окончательного размещения проектной информации.
- Поскольку проекты выполняются людьми, осуществляющими различные функции, находящимися зачастую на значительном расстоянии друг от друга, вопросы информационного обмена и координации действий очень важны.
- В ходе коммуникаций согласуются цели, координируются действия людей, выявляются и решаются проблемы, регулируются ожидания участников проекта.
- Начиная с формулировки содержания работы и заканчивая управлением рисками и детальным планированием, каждый из методов управления проектами, по сути, представляет собой тот или иной метод коммуникации.

Модель коммуникаций



Планирование управлением коммуникациями

План управления коммуникациями — это документ, описывающий:

- 
- требования и ожидания от коммуникаций для проекта;
 - как и в каком виде будет происходить обмен информацией;
 - когда и где будут иметь место коммуникации;
 - кто несет ответственность за обеспечение каждого типа коммуникаций.

Коммуникационные требования

- Под коммуникационными требованиями понимаются общие (суммарные) потребности участников проекта в информации. У членов проектной команды есть четыре основных типа таких требований:

1) потребность в информации о распределении ответственности. Каждому члену команды необходимо точно знать, за какую часть проекта он отвечает, каковы его полномочия и обязанности.

2) потребность в координации. Координирующая информация обеспечивает высокую эффективность совместной работы членов проектной команды (информация о внесении в проект любых изменений).

3) необходима информация о ходе реализации проекта, достигнутом прогрессе. Члены команды должны располагать информацией о текущем состоянии проекта.

4) Члены команды нуждаются в информации о решениях, принимаемых руководством, спонсорами проекта и клиентами, если эти решения касаются самого проекта, либо его экономического окружения.

Управление коммуникациями (аспекты)

В рамках управления коммуникациями проекта следует учитывать только то, что «необходимо и достаточно» для успеха проекта.

Избыток информации, равно как и ее недостаток, негативно влияет на осуществление проекта.

Основой для обеспечения коммуникационных требований является организационная структура проекта.

Также важны следующие аспекты проекта:

- • подразделения и специальности, вовлеченные в проект;
- • логистика количества и местоположений людей, вовлеченных в проект;
- • внутренние и внешние информационные потребности участников.

Планирование коммуникаций

- В процессе 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.
- Важным фактором достижения успеха проекта является выявление информационных потребностей участников проекта и определение подходящих средств удовлетворения этих потребностей.
- План управления коммуникациями является составной частью плана управления проектом или включается в него в виде вспомогательного плана. План управления взаимодействием может быть официальным или неофициальным, подробным или обобщенным в зависимости от потребностей проекта.
- Планирование коммуникаций часто требуют дополнительного времени и усилий. Вследствие этого иерархическая структура работ проекта, расписание проекта и бюджет проекта соответствующим образом корректируются.

План управления коммуникациями содержит:

- — 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;
- — частота коммуникации;
- — схема передачи по инстанциям, определяющая сроки и порядок передачи на вышестоящие уровни (цепочка) проблем;
- — метод обновления и уточнения плана управления коммуникациями по мере продвижения и развития проекта;
- — глоссарий общепринятой терминологии.

Разделы плана управления коммуникациями

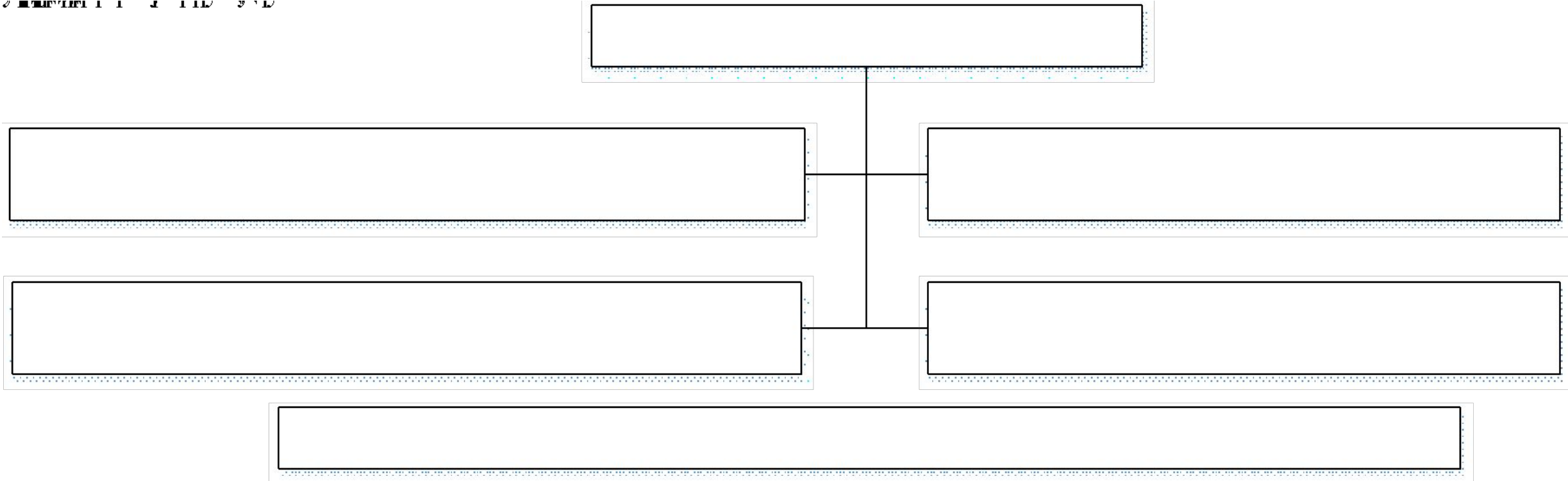
Раздел плана	Комментарий
Предмет коммуникации	Информация, предназначенная для распространения среди участников проекта
Цель	С какой целью распространяется данная информация
Частота	Как часто предполагается распространять данную информацию
Даты начала (завершения)	Временные рамки распространения данной 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

Факторы выбора средств и технологий коммуникации

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?

Виды коммуникаций и критерии выбора коммуникационных технологий

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100



1. Письменные отчеты

- Включает письменные отчеты, письма, факсы, использование электронной почты.
- Обмен письменными сообщениями используется, как правило, в тех случаях, когда скорость отклика не очень критична, либо тогда, когда важно документальное подтверждение каких-либо действий.
- Получатели сообщений не всегда оперативно реагируют на поступающую информацию. Более того, иногда непонятно вообще, получил ли адресат сообщение и когда он ответит на него. Иногда целесообразно регулировать этот процесс административными методами.
- Например, может быть введено правило, в соответствии с которым адресат должен отвечать на приоритетные сообщения в течение суток либо оставлять автоматически рассылаемое почтовой службой сообщение с информацией о том, к кому следует обратиться, если сам адресат отсутствует на рабочем месте и не может принять письмо (например, адресат находится в командировке или в отпуске).

2. Совещания, телеконференции.

- Преимущество совещаний в том, что они позволяют нескольким (иногда большому количеству) участников обменяться информацией и прийти к принятию общего решения в течение короткого промежутка времени.
- Совещания способствуют более тесному общению членов команды проекта, что позволяет добиться сплоченности, развития коллективного стиля управления, повышению личной заинтересованности и ответственности каждого участника.
- Успех совещаний как метода коммуникаций зависит от того, насколько они тщательно подготовлены. Участники должны быть извещены о месте и времени проведения совещания заранее. Следует ознакомить каждого участника с повесткой дня совещания. Кроме того, до начала совещания каждый его участник должен составить отчет о незавершенной работе (Open Task Report – OTR). OTR включает в себя те задачи, которые необходимо было выполнить, но которые не были выполнены по определенным причинам, а также задачи, запланированные на следующие два отчетных периода.

Отчет о незавершенной работе

Код задачи	Наименование задачи	Ответственный исполнитель	Плановая дата начала	Фактическая дата начала	Плановая дата окончания	Фактическая дата окончания

2. Совещания, телеконференции.

- В ходе совещания ведутся протоколы для документирования обсуждаемых вопросов, принятых решений, сроков и лиц, ответственных за выполнение поручений, решений, принятых на совещании. Протоколы рассылаются по электронной почте всем заинтересованным лицам, включая участников совещания.
- Если проект требует координации большого количества участников, отдаленных друг от друга значительным расстоянием, проведение регулярных совещаний может оказаться затруднительным и дорогостоящим мероприятием. Решением проблемы является проведение совещаний в режиме телеконференций.
- Оставляя в стороне технические вопросы организации телеконференций, отметим, что в этом случае необходима более тщательная подготовка и высокий уровень формализации, что позволит обсудить выявленные проблемы всем, кто имеет отношение к обсуждаемым вопросам.

3. Интернет-технологии.

- Практически все программные продукты, с помощью которых осуществляется поддержка управления проектами, содержат в настоящее время средства для открытого обсуждения проблем на основе Интернета.
- Кроме того, 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.
- Популярность этих технологий возрастает с развитием удаленных устройств, совместимых с персональными компьютерами и работающих на единой технологической платформе – смартфонов, планшетных компьютеров и т.д. Активно развиваются технологии, когда сотрудники компании, задействованные в проекте, могут получать доступ к корпоративной информации, связанной с проектом, на своем личном устройстве, продолжая работать над проектом как в офисе, так и дома, либо в поездках, в удобное время (концепция Bring Your Own Device – BYOD).

Элементы журнала выявленных проблем проекта

Элементы	Комментарии
Идентификатор проблемы	Уникальный код, который присваивается проблеме – определяется технологиями управленческого учета проекта
Статус	Открытая (закрытая)
Описание	Что представляет проблема, какими могут быть ее последствия, если ее не удастся решить
Ответственный исполнитель	Член проектной команды, отвечающий за решение данной проблемы
Дата выявления	День, когда данная проблема была впервые занесена в журнал
Последнее действие	День, когда было выполнено последнее действие, описание этого действия и последний статус проблемы

Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта

- Управление ожиданиями заинтересованных лиц (стейкхолдеров) является, в соответствии с требованиями PMI, важным критерием успешности проекта. Это процесс общения и работы с заинтересованными лицами проекта для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения.
- Процесс включает в себя следующие виды коммуникаций:
 - активное ведение переговоров, для того чтобы увеличить вероятность принятия проекта и добиться поддержки проектных целей;
 - обсуждение и решение возникающих вопросов, пока они еще не переросли в проблемы, оценку рисков, связанных с возможными проблемами;
 - решение выявленных проблем.

Разрабатывая план коммуникаций проекта, необходимо ответить на ряд вопросов, касающихся стейкхолдеров

1.?

- Кому необходима информация?

2.?

- Почему им необходима эта информация?

3.?

- Какая именно информация необходима, насколько подробной она должна быть и с какой частотой она должна предоставляться?

4.?

- Каковы цели руководителя проекта в общении с руководителем фирмы и заказчиками? Каким путем эти цели могут быть достигнуты?

Конфликты

В управлении проектами задействованы разные люди и группы людей, чьи интересы и ожидания зачастую противоречивы. Конфликт становится результатом несоответствия или несовместимости отношений между людьми – участниками проекта. Конфликт возникает, когда:

- – действительно существуют взаимоисключающие цели и ценности, или вовлеченные в конфликт стороны считают, что они существуют;
- – взаимодействие характеризуется поведением, направленным на победу над оппонентом;
- – люди применяют друг против друга агрессивные действия и контрдействия;
- – каждый участник конфликта пытается занять благоприятную позицию по отношению к другим.

Характер проектной деятельности объективно и неизбежно порождает конфликты. Они, в свою очередь, либо становятся барьерами на пути осуществления проекта, либо, наоборот, стимулируют его реализацию.

Внутренние источники конфликтов

Внутренние источники конфликтов:

- персонал;
- собственники предприятия;
- организация, в том числе: организационная. структура; нормативное регулирование; прочее;
- ресурсный потенциал, в том числе: финансовый; интеллектуальный; материально-технический; информационный;
- корпоративная культура;
- производственная среда:
 - продукты;
 - процессы;
 - разработки

Внешние источники конфликтов

Внешние источники конфликтов:

- фирмы конкуренты;
- законодательная среда, в том числе:
 - охрана интеллектуальной собственности;
 - защита инвестиций;
 - прочее;
- инвесторы;
- государственное регулирование;
- общественность, в том числе экологическая

Персонал – источник конфликтов

- Наиболее очевидным внутренним источником конфликтов выступает персонал – люди. При этом конфликты возникают не только по эмоциональным, но и по другим причинам, связанным с психологическими факторами.
- «Человеческий фактор» в управлении проектами не ограничивается персоналом, но всегда подразумевает присутствие другой составляющей – собственников предприятия.
- В частности, взаимодействие собственников и менеджеров является источником агентской проблемы – конфликтной ситуации, возникновение которой в проектном менеджменте весьма типично.
- Предполагается, что менеджер (агент) как наемный работник действует в интересах собственника. Однако в действительности это не всегда так. Например, существует весьма перспективный, но рискованный инновационный проект, который может позволить фирме завоевать новый рынок сбыта.

Значение корпоративной культуры

- Корпоративная культура обладает потенциалом регулирования конфликтных ситуаций, но это не означает, что тем самым она более благоприятна для проектной деятельности.
- Конфликты связаны с взаимодействием людей, но внутренний источник возникновения конфликта может заключаться в противоречии между проектом и рутинной операционной деятельностью компании.

Группы конфликтов

конструктивные, или функциональные

- необходимы для обеспечения эффективной деятельности
- возникают в ходе реализации проекта или как результат приспособления организации к новой ситуации

деструктивные, или дисфункциональные

- препятствуют продвижению проекта

Конструктивное влияние конфликта

1. Влияние на процесс принятия решений.

2. Влияние на координацию и кооперацию усилий сотрудников и подразделений.

3. Влияние на мотивацию и стимулирование творчества.

4. Влияние на процесс технологического и институционального обновления.

В результате конструктивного, функционального конфликта:

- – принимаются более обоснованные решения;
- – устанавливаются или перестраиваются связи в соответствии с движением в рамках жизненного цикла (продукта, технологии, фирмы);
- – становится более интересно работать, открывается больше возможностей для внедрения нового;
- – уничтожаются морально изношенные продукты, технологии, процедуры, нормы, организации и другие институты, тем самым расчищается пространство для появления проектов, в том числе инновационных.

**Конфликт рассматривают как
последовательность качественно различных
стадий развития конфликтной ситуации.**



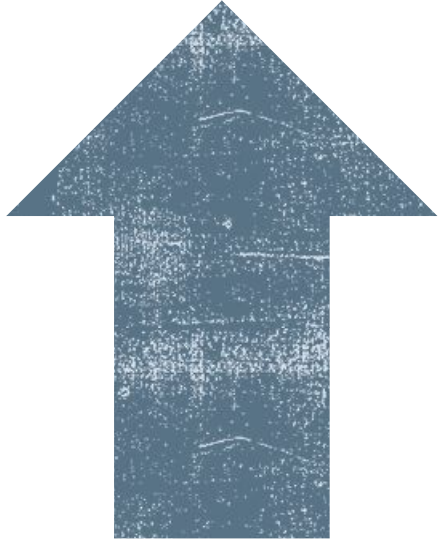
Скрытая стадия

- Возникновение конфликтной ситуации происходит незаметно, скрытно –латентно. Перемены, неизбежно вызываемые проектом, порождают противоречия. Это могут быть противоречия в ролях между отдельными индивидуумами или их группами.
- На каждом новом этапе жизненного цикла проекта требуются другие полномочия. Баланс между правами и ответственностью должен устанавливаться каждый раз заново.
- Таким образом, возникают противоречия, а на поверхности это проявляется борьбой менеджеров за полномочия или «закручиванием гаек» по отношению к более низкому уровню управления. Некоторые менеджеры начинают испытывать трудности, потому что задачи кого-то из подчиненных не оправдывают их упростившихся функций, и так далее.

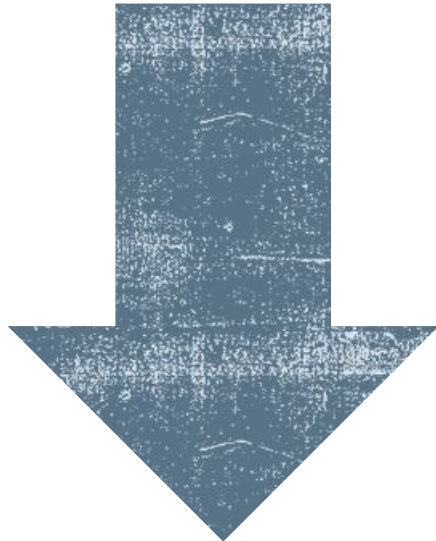
Последующие стадии

- После этого конфликт выходит на новую стадию, происходит осознание участниками конфликта того, что он существует.
- Затем неизбежно происходит персонализация конфликта. Это означает, что он начинает отождествляться с конкретными индивидуумами, их группами или структурными подразделениями.
- На выраженной стадии конфликт открыто проявляется конфликтными, обоюдно направленными действиями его участников. В качестве примеров можно привести агрессивные действия или саботаж усилий другой стороны.
- Таким образом, чтобы проект не был парализован, конфликт должен быть разрешен, а если его хотят использовать как дополнительный инструмент скорейшей реализации проекта, он должен быть направлен в конструктивное русло.

Последствия конфликта



Положительные результаты конфликта означают улучшение внутренней или внешней среды для осуществления проекта (совершенствование организационно-экономических механизмов и процедур, создание стратегических альянсов и т.д.)



Отрицательные последствия конфликта могут заключаться как в ухудшении среды и усилении организационных барьеров для реализации проекта, так и в консервировании выраженной стадии (сохранение организационных барьеров на пути инновационной деятельности)

Функциональное свойство конфликта

- Простейшее функциональное свойство конфликта как инструмента проектного менеджмента состоит в том, что в его ходе выявляются существенные расхождения между сотрудниками и их группами.
- Тем самым в ходе управления конфликтом можно разработать механизм взаимоотношений между участниками проекта. Он позволит каждой стороне реализовать наиболее полно свои интересы, цели и подходы к работе и в то же время предотвратить создание невыгодных ситуаций для всех участников.
- Разумеется, это касается лишь тех конфликтов, при которых подобный исход в принципе возможен, и задача менеджера состоит в том, чтобы уметь такие конфликты идентифицировать.

Пример

- Конфликт, связанный с подозрениями в хищении группой лиц товарно-материальных ценностей в лаборатории, по причине неопределенности расхода химических реактивов при определенном типе исследований может быть разрешен конструктивно.
- Он может быть разрешен рядом мер экономического или технического характера: усилением процедур контроля, проведением исследования с целью уточнения реальных норм расхода и даже введением внутреннего хозрасчета для затронутого подразделения с установлением соответствующих тарифов и нормативов резервирования.
- Однако если хищения действительно имели место, сформировать механизм, который будет отвечать интересам всех сторон, в этом случае принципиально невозможно.

Стратегия управления конфликтом

Стратегия управления конфликтом состоит в искусстве планирования и организации действий, позволяющих предотвратить конфликт, разрешить или использовать его для интенсификации проектной деятельности.

Стратегия управления конфликтом представляет собой основу для реализации конкретного плана действий, и ее разработка означает ответ на следующие вопросы: «В каких целях, кто, когда и какой применит метод разрешения конфликта?»

Какова при этом будет последовательность действий?»

Стратегии управления конфликтами могут основываться:

- на применении собственно методов управления конфликтами;
- на применении в указанных целях общих методов инновационного менеджмента.

Стратегия управления конфликтом

- Агрессивная стратегия –использовать конфликт для интенсификации деятельности, вплоть до искусственного создания конфликтных ситуаций.
- Конструктивная стратегия –контролировать и разрешать конфликт, максимизируя его конструктивные результаты, пытаюсь извлечь максимум для улучшения организационного обеспечения инновационной деятельности.
- Оборонительная стратегия –минимизировать дисфункциональные последствия конфликта, добиться того, чтобы конфликт не препятствовал осуществлению проекта.
- Стратегия невмешательства –исходит из того, что, либо издержки от деструктивных последствий конфликта не оправдывают организационных усилий по управлению конфликтом, либо для этого отсутствуют организационные возможности.

Стратегия и методы

- Важно понимать разницу между стратегией управления конфликтом и методом, реализующим эту стратегию.
- Например, силовой метод разрешения конфликта наиболее типичен для случаев оборонительной стратегии, а не агрессивной стратегии управления конфликтами.
- Напротив, метод смягчения конфликта может применяться менеджментом как часть агрессивной стратегии, позволяющей на определенном этапе реализации стратегии достичь преследуемых в ее рамках целей.

Соотношение между стратегиями управления конфликтом и основными методами

Метод Стратегия	Смяг- чение	Примене-ние силы	Решение проблем	Ком- промисс	Отсту- пление
Агрессивная	++	++	+++	++	-
Конструктивная	-	+++	+++	+	-
Оборонительная	+++	+++	+	+++	++
Невмешательства	++	-	-	-	-

При агрессивной стратегии

- Руководство использует конфликт для вскрытия внутренних резервов в работе подчиненных и улучшения управляемости путем перемещения напряженности с вертикали управления на горизонтальные взаимодействия.
- Поэтому для реализации такой стратегии на разных этапах могут использоваться и метод сглаживания, и метод применения силы. Применяется также метод компромисса, когда менеджер обеспечивает поиск заранее запланированной «золотой середины» и взаимоприемлемых решений.
- Участники конфликта считают, что они принимают их сами, но на деле они отражают видение руководителя.
- Менеджер старается, пусть и искусственным путем, но стимулировать участие в инновационном процессе подчиненных, задействовать их интеллектуальный потенциал в решении структурированных проблем.

При конструктивной стратегии

- Объективное возникновение конфликта означает необходимость организационных изменений. Если руководство избрало конструктивную стратегию, то требуется определить и осуществить соответствующие организационные изменения. В этих целях может использоваться потенциал всех участников проекта, для чего лучшим методом является решение проблем.
- Однако более типична ситуация, когда сам менеджер определяет и реализует необходимые изменения, для чего используется метод применения силы. Не только метод смягчения конфликта, но и компромисс мало пригодны в рамках конструктивной стратегии — компромисс редко означает выбор наилучшего решения с позиций реализации целей проекта.
- Однако применение метода компромисса позволяет наиболее просто и безболезненно разрешить сам конфликт. Поэтому компромисс играет неоценимую роль в успешной реализации оборонительной стратегии.

Стратегия невмешательства

- Её применение не всегда означает неэффективность менеджмента. В ряде случаев она может представлять реализацию управленческой философии, когда считается, что при правильно поставленном учете и аудите, действенной системе оплаты и стимулирования труда, оперативного и стратегического планирования и т.д. управление конфликтами не требуется.