



Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского

---

Учебный курс

# **Основы управления проектами**

Лекция 7

## **Управление коммуникациями**

Жерздев С.В.  
К.Т.Н.

---

# Содержание

---

- Виды коммуникаций
- Структура команды и налаживание связей
- Улучшение коммуникаций
- Собrania
- Отчетность
- Заключение

# Цели

---

- Коммуникация - процесс передачи сообщения другой стороне, включая понимание
- Обмен накопленными знаниями, использование их в будущем
- Коммуникационные навыки - самые важные для менеджера
- План управления коммуникациями — определение потребностей в информации (формат отчетов, частота распространения, ответственные)

# Коммуникация

---

- обдумывание - формирование сообщения
- кодирование - перевод сообщения в пригодную для передачи форму (язык, жесты, ...)
- СИМВОЛЫ - ссылки-заменители (слово, фото, ...)
- передача
- восприятие - распознавание сообщения получателем
- декодирование
- ПОНИМАНИЕ - извлечение значения

# Виды коммуникации

---

- Устные
  - обратная связь => скорость
- Письменные
  - детализированные
  - можно перечитать
  - асинхронность
  - документирование

# Виды коммуникации

---

- Формальные коммуникации
  - презентации для руководства и заинтересованных сторон
    - Power Point
    - цифровые фото
    - телеконференции
  - электронная почта или интернет
  - формальное одобрение команды на основных этапах
  - внесение изменений в проект
- Неформальные - более открытые и свободные **в обход жесткой иерархической структуры** (там, где есть такая структура)

# Структура команды

---

- Плоская
- Плоская + руководство
- Иерархическая
- Infosys: Консультант(ы) вне иерархии

# Планирование коммуникаций

---

- Организационная структура
- Участники
- Территориальное размещение
- Распределение ответственности
- Информационные потребности
  - внутренние
  - внешние
    - кураторы
    - контакты и полномочия
    - ограничения
    - место хранения информации и форма обмена
- Другое



# Налаживание связей (networking)

---

- Круговые сети
- Цепочка (управления) (chain of command) - медленно, ошибки, "испорченный телефон"
- Колесо (звезда)
- Свободные и открытые (all-channel) - все со всеми, сложный контроль,  $\sim N^2$  связей
  - MSF: Свободный обмен информацией, кроме коммерческой и других тайн
- Управление методом прогулки (management by walking around, MBWA) - "пусть сам захочет поговорить о делах"

# Обратная связь

---

- Предоставление команде отчетов о состоянии проекта и откликов руководства и заказчика
  - доски объявлений
  - рассылки
  - web-сайт
  - совещания
  - ...

# Преграды коммуникации

---

- Искаженное восприятие (из-за мотивации, эмоций, среды, ...)
- Недостоверные источники (ошибки источника, недоверие, ...)
- Ошибки передачи (языковые и культурные различия, разный опыт, ...)

# Усовершенствование коммуникаций

---

- сообщение значимо для получателя
- простое краткое сообщение (без лишних деталей)
- мелкими частями с обратной связью
- повторение ключевых пунктов
- улучшение слухового восприятия
  - не прерывай говорящего
  - ободряй говорящего (в основном - невербально)
  - показывай интерес
  - убирай отвлекающие факторы (шум, телефон, ...)
  - периодически подводи итоги

# Совещания

---

- Кто имеет право собрать
- В какие сроки
- Форма проведения
  - 1-1
  - группа 3-9 человек
  - телефонные переговоры
  - телеконференция

# Руководство собраниями

---

- Затраты от количества участников растут практически линейно (?)
- Эффективность выходит на насыщение
  - ищем точку пересечения (или max разницы? как оценить эффективность?)
  - Оптимум ~8-10 человек (для информационных сообщений - больше)

# Повышение эффективности собраний

---

- Письменное оповещение (время, место, тема, повестка, кто приглашен, предупреждение о выступлении, вся вводная информация) - заранее!!!
- Открытие - цели, повестка (соблюдать!!!), "есть дополнения?", поминутный план
- Протоколирование (итоги, планы, решения) - разослать всем участникам
  - решения: задача, ответственный, дата
  - открытые вопросы

# Оценка эффективности работы

---

- В матричной организации - совместные записи менеджера и сотрудника команды каждые 2 недели, копию - сотруднику, копию - менеджеру, копию - функциональному менеджеру



# Отчетность

---

- Внутренняя (в команде, не всегда нужна)
- Внешняя
  - Спонсор (руководство)
  - Заказчик
  - Подрядчики

# Состав отчета

---

- Проблемы и риски
- Расхождение с планом
- Что сделано
- Текущие задачи
- Планы и прогнозы

# Заключение

---

- Рассмотрено влияние организационной структуры на методы коммуникации
- Приведены приемы повышения эффективности операций
- Рассмотрены основные вопросы проведения собраний и отчетности

# Литература

---

- Руководство к своду знаний по управлению проектами (Guide to the Project Management Body of Knowledge). PMI, 2004
- М.Ньюэл Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена PMP. Кудиц-Образ, Москва, 2006
- Том Демарко, Тимоти Листер. Человеческий фактор: успешные проекты и команды. Символ-Плюс, 2005
- Панкаж Джалота Управление программным проектом на практике. Лори, 2005

# Следующая тема

---

- Управление качеством