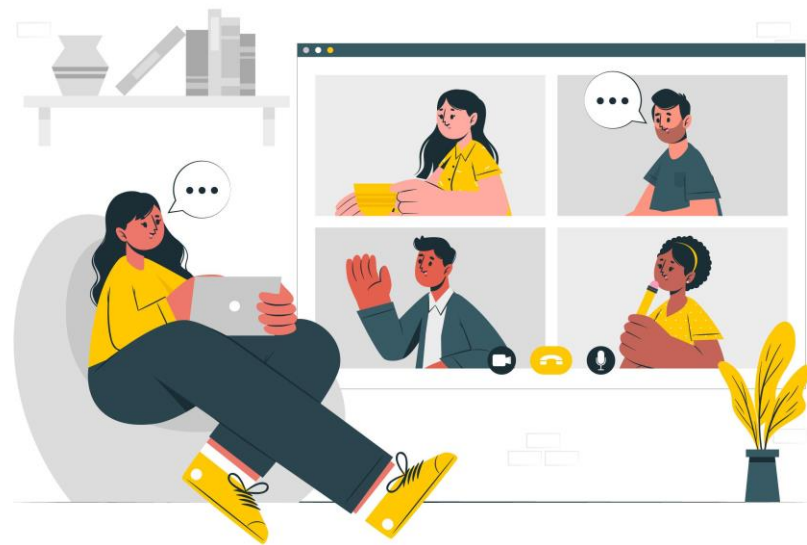


Управление информационно- технологическими проектами

ЛЕКЦИЯ 10.

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА



Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы, необходимые для удовлетворения информационных потребностей проекта и его заинтересованных сторон благодаря созданию артефактов и осуществлению операций, предназначенных для обеспечения результативного обмена информацией.



Управление коммуникациями проекта состоит из:

Первая часть — это разработка стратегии с целью обеспечения результативности коммуникаций для заинтересованных сторон.

Вторая часть включает в себя исполнение операций, необходимых для реализации стратегии информационного обеспечения.

Коммуникации — это целенаправленный или непреднамеренный обмен информацией.

Обмен информацией может осуществляться в различных формах:

- ☐ Письменной. В физической или электронной.
- ☐ Устной. При личном общении или удаленно.
- ☐ Формальной или неформальной (с помощью официальных документов или в социальных сетях).
- ☐ Жестикуляций. Интонаций речи и выражений лица.
- ☐ Медийных средств. Изображений, действий или простым подбором слов.
- ☐ Подбор слов.

Коммуникационные операции имеют много измерений, включая в себя, среди прочего, следующие:

- ☐ Внутреннее.
- ☐ Внешнее.
- ☐ Формальное.
- ☐ Неформальное.
- ☐ Иерархически ориентированное:
 - Снизу вверх.
 - Сверху вниз.
 - Горизонтально.
- ☐ Официальное.
- ☐ Неофициальное.
- ☐ Письменное и устное.

Правила письменных коммуникаций:

- ☐ Соблюдение правил грамматики и орфографии.
- ☐ Краткость изложения и устранение лишних слов.
- ☐ Четкое определение цели и изложение с учетом нужд читателя.
- ☐ Связное, логичное изложение мыслей.
- ☐ Контроль потока слов и мыслей.

Правила письменных коммуникаций дополняют **навыки общения**, такие как:

- ☐ Активное слушание.
- ☐ Осознание культурных и личностных различий.
- ☐ Идентификация и формирование ожиданий заинтересованных сторон и управление ими.
- ☐ Совершенствование навыков:
 - убеждение лица, команды или организации выполнить определенное действие;
 - мотивирование с целью воодушевления или придания уверенности в собственных силах;
 - коучинг с целью улучшения исполнения и достижения желаемых результатов;
 - проведение переговоров для достижения взаимоприемлемых соглашений между сторонами и сокращения задержек в процессе одобрения или принятия решений;
 - разрешение конфликтов для предотвращения деструктивных воздействий.

Основополагающими свойствами результативных операций и создания результативных артефактов коммуникаций:

- ☐ ясность цели коммуникаций — определение ее цели;
- ☐ максимально возможное знание получателя информации, удовлетворение его потребностей и предпочтений;
- ☐ мониторинг и измерение эффективности коммуникаций.

Тенденции и формирующиеся практики в области управления коммуникациями проекта:

- ☐ Привлечение заинтересованных сторон к обзору проекта.
- ☐ Привлечение заинтересованных сторон к участию в совещаниях проекта.
- ☐ Повышение роли социальных компьютерных технологий (social computing). Многосторонние подходы к коммуникациям.

Соображения в отношении **адаптации** включают в себя, среди прочего:

- ☐ Заинтересованные стороны.
- ☐ Физическое местонахождение.
- ☐ Коммуникационные технологии.
- ☐ Язык.
- ☐ Управление знаниями.

Планирование управления коммуникациями

— это процесс разработки соответствующего подхода и плана для операций по коммуникациям проекта на основе информационных потребностей каждой заинтересованной стороны или группы, имеющих активы организации и потребностей проекта.

Ключевая выгода: документированный подход для результативного и эффективного вовлечения заинтересованных сторон благодаря своевременному предоставлению соответствующей информации.

Этот процесс по мере необходимости осуществляется периодически на протяжении всего проекта.

01.

Планирование управления коммуникациями

Планирование управления коммуникациями



Разработка результативного плана управления коммуникациями, который учитывает разнообразные информационные потребности заинтересованных сторон проекта, осуществляется на раннем этапе его жизненного цикла.

Результаты процесса планирования управления коммуникациями должны регулярно проверяться на всем протяжении проекта и, при необходимости, изменяться для обеспечения их постоянной применимости.

Следует учитывать **экспертные заключения** по вопросам:

- ☐ политика и распределение полномочий в организации;
- ☐ среда и культура самой организации и других организаций заказчиков;
- ☐ подход и практики в области управления изменениями в организации;
- ☐ отрасль или тип поставляемых результатов проекта;
- ☐ коммуникационные технологии организации;
- ☐ политики и процедуры в отношении юридических требований к коммуникациям организации;
- ☐ политики и процедуры в отношении безопасности в организации;
- ☐ заинтересованные стороны, в том числе заказчики или спонсоры.

Источники информации, для определения требований к коммуникациям проекта:

- ☐ информацию о заинтересованных сторонах и требования к коммуникациям из реестра заинтересованных сторон;
- ☐ количество потенциальных каналов или путей коммуникаций;
- ☐ организационные диаграммы;
- ☐ ответственность, взаимоотношения и взаимозависимости организации и заинтересованной стороны проекта;
- ☐ подход к разработке;
- ☐ сферы деятельности, подразделения и специальности, вовлеченные в проект;
- ☐ количество людей, задействованных в проекте с учетом места их размещения;
- ☐ внутренние потребности в информации;
- ☐ внешние потребности в информации;
- ☐ юридические требования.

Факторы, которые могут влиять на выбор коммуникационных технологий:

- ☐ Срочность получения информации.
- ☐ Наличие и надежность технологии.
- ☐ Простота использования.
- ☐ Среда проекта.
- ☐ Закрытость и конфиденциальность информации.

Пример базовой коммуникационной модели отправитель/получатель.

Базовая модель имеет следующие шаги:

- ☐ Кодирование.
- ☐ Передача сообщения.
- ☐ Декодирование.

Пример интерактивной коммуникационной модели.

Дополнительными шагами являются:

- ☐ Подтверждение.
- ☐ Обратная связь/ответ.

Для распространения информации между заинтересованными сторонами проекта используется несколько

методов коммуникаций:

- ☐ Интерактивные коммуникации.
- ☐ Коммуникации методом информирования без запроса.
- ☐ Коммуникации методом информирования по запросу.
- ☐ Межличностные коммуникации.
- ☐ Коммуникации в небольших группах.
- ☐ Публичные коммуникации.
- ☐ Массовые коммуникации.
- ☐ Коммуникации в системе связей и в социальной инженерии.




Коммуникационные артефакты и методы:

- ☐ доски объявлений,
- ☐ письма в адрес персонала,
- ☐ пресс-релизы,
- ☐ годовые отчеты,
- ☐ рассылки по электронной почте,
- ☐ веб-порталы,
- ☐ переговоры по телефону,
- ☐ презентации,
- ☐ инструктажи команды / совещания группы,
- ☐ фокус-группы,
- ☐ формальные или неформальные встречи между разными заинтересованными сторонами,
- ☐ консультационные группы,
- ☐ социальные сети и медийные средства.

Навыки межличностных отношений и работы с командой:

- ☐ Оценка коммуникационных стилей.
- ☐ Политическая осведомленность.
- ☐ Культурная осведомленность.



План управления коммуникациями — это компонент плана управления проектом, описывающий, как будет происходить планирование, структурирование, реализация и мониторинг коммуникаций по проекту для их эффективности. Данный план содержит следующую информацию:

- ☐ требования заинтересованных сторон к коммуникациям;
- ☐ сведения о передаваемой информации, включая язык, содержание и степень детализации;
- ☐ процессы эскалации;
- ☐ причина распространения данной информации;
- ☐ сроки и периодичность распространения требуемой информации и получения подтверждения;
- ☐ лицо, отвечающее за передачу информации;
- ☐ лицо, выдающее разрешение на раскрытие конфиденциальной информации;
- ☐ лицо или группы, которые будут получать информацию, включая информацию о их потребностях, требованиях и ожиданиях;
- ☐ методы или технологии, используемые для передачи информации;
- ☐ ресурсы, выделенные на коммуникационные операции, включая время и бюджет;
- ☐ метод обновления и уточнения плана управления коммуникациями;
- ☐ глоссарий общепринятой терминологии;
- ☐ схемы потоков информации в проекте, список отчетов, планы совещаний и т. п.;
- ☐ ограничения, возникающие вследствие определенных законодательных, нормативных актов

Управление коммуникациями — это процесс обеспечения своевременного и надлежащего сбора, создания, распространения, хранения, извлечения, управления, мониторинга и в конечном счете архивирования / утилизации информации проекта.

Ключевая выгода данного процесса состоит в обеспечении эффективного и результативного обмена информацией между командой проекта и заинтересованными сторонами.

Этот процесс осуществляется на протяжении всего проекта.

02.

Управление коммуникациями

Управление коммуникациями



Методы и соображения результативного управления коммуникациями :

- ☐ Модели «отправитель-получатель».
- ☐ Выбор средств связи.
- ☐ Стилль написания.
- ☐ Управление совещаниями.
- ☐ Презентации.
- ☐ Фасилитация.
- ☐ Активное слушание.

Методы коммуникаций:

- ☐ Компетенцию в коммуникациях.
- ☐ Обратную связь.
- ☐ Невербальные коммуникации.
- ☐ Презентации.

Управление и распространение информации проекта может осуществляться с помощью разнообразных **инструментов**:

- ☐ Электронные инструменты управления проектом.
- ☐ Управление электронными коммуникациями.
- ☐ Управление социальными сетями.

Навыки межличностных отношений и работы с командой:

- ☐ Активное слушание.
- ☐ Управление конфликтами.
- ☐ Культурная осведомленность.
- ☐ Управление совещаниями.
- ☐ Налаживание связей.
- ☐ Политическая осведомленность.

Мониторинг коммуникаций — это процесс обеспечения удовлетворения потребности проекта и его заинтересованных сторон в информации.

Ключевая выгода данного процесса состоит в обеспечении оптимального потока информации согласно положениям плана управления коммуникациями и плана вовлечения заинтересованных сторон.

Этот процесс осуществляется на протяжении всего проекта.

03.

Мониторинг коммуникаций

Мониторинг коммуникаций



Мониторинг коммуникаций определяет, были ли предусмотренные планом коммуникационные артефакты и операции результативными в решении задачи усиления и сохранения поддержки заинтересованными сторонами поставляемых результатов проекта и ожидаемых итоговых результатов.

Воздействие и последствия коммуникаций проекта следует тщательно оценить и контролировать, чтобы обеспечить доставку правильного сообщения с правильным содержанием (с тождественным смыслом для отправителя и получателя) правильной аудитории по правильному каналу и в нужное время.

Мониторинг коммуникаций может потребовать применения различных методов, таких как опросы об удовлетворенности клиентов, сбора извлеченных уроков, наблюдений за командой, анализа данных журнала проблем или оценки изменений в матрице оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон.