

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 двух частей. 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.

Управление коммуникациями проекта включает в себя следующие процессы:

1. Планирование управления коммуникациями — это процесс разработки соответствующего подхода и плана для операций по коммуникациям проекта на основе информационных потребностей каждой заинтересованной стороны или группы, имеющихся активов организации и потребностей проекта.

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

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



Коммуникации — это целенаправленный или непреднамеренный обмен информацией. Обмен информацией может происходить в форме идей, указаний или выражения эмоций. 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.** Часто одну и ту же мысль можно выразить разными словами с незначительными различиями в смысле этих слов и выражений.

Коммуникации описывают возможные средства передачи и получения информации с помощью либо коммуникационных операций, например совещаний и презентаций, либо артефактов, в виде электронных сообщений, публикаций в социальных сетях, отчетов по проекту или документов проекта.

Руководители проектов тратят большую часть своего времени на общение с членами команды и другими заинтересованными сторонами проекта, как внутренними (на всех уровнях организации), так и внешними по отношению к организации. Результативные коммуникации устанавливают связь между различными заинтересованными сторонами, которые могут иметь разный культурный и организационный опыт, а также разные уровни квалификации, взглядов и интересов.

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

- **Внутреннее.** Внимание на заинтересованные стороны внутри проекта и организации.
- **Внешнее.** Внимание на внешние заинтересованные стороны, такие как клиенты, поставщики, другие проекты, организации, государственные органы, общественность и защитники окружающей среды.
- **Формальное.** Отчеты, официальные совещания (как регулярные, так и ситуативные), повестки дня и протоколы совещаний, инструктажи заинтересованных сторон и презентации.
- **Неформальное.** Коммуникационные операции общего характера с использованием электронной почты, социальных сетей, веб-сайтов и неформальных ситуативных обсуждений.
- **Иерархически ориентированное.** Положение заинтересованной стороны или группы относительно команды проекта будет влиять на формат и содержание сообщения следующим образом:
 - *Снизу вверх.* Заинтересованные стороны, занимающие высшие руководящие должности.
 - *Сверху вниз.* Члены команды и другие лица, которые участвуют в работе по проекту.
 - *Горизонтально.* Коллеги руководителя проекта или членов команды.
- **Официальное.** Ежегодные отчеты; отчеты в органы государственного регулирования или управления.
- **Неофициальное.** Коммуникации, направленные на установление и поддержание имиджа и признания проекта, а также на формирование прочных отношений между командой проекта и его заинтересованными сторонами с использованием гибких и часто неформальных средств.

– **Письменное и устное.** Вербальное (подбор слов и интонаций) и невербальное (жестикация и язык тела) общение, социальные сети и веб-сайты, информация для медийных средств.

Коммуникации развивают отношения, необходимые для успешной реализации проекта и программы. Коммуникационные операции и предназначенные для их обеспечения артефакты отличаются большим разнообразием: от электронной почты и неформальных бесед до формальных совещаний и регулярной отчетности проекта. Передача и получение информации совершаются осознанно или неосознанно с помощью слов, мимики, жестикуляции и других действий. В рамках успешного управления отношениями с заинтересованными сторонами проекта коммуникации включает разработку стратегий и планов для надлежащих коммуникационных артефактов и операций с сообществом заинтересованных сторон, а также применение навыков для повышения эффективности плановых и прочих ситуативных коммуникаций.

Успешные коммуникации состоят из двух частей. Первая часть заключается в разработке соответствующей стратегии коммуникаций на основе потребностей как проекта в целом, так и заинтересованных сторон проекта. В соответствии с этой стратегией разрабатывается план управления коммуникациями, призванный обеспечить доведение соответствующих сообщений до сведения заинтересованных сторон в разнообразных форматах и с помощью различных средств, как предусмотрено стратегией коммуникаций. Эти сообщения составляют проектные коммуникации, которые является второй частью успешных коммуникаций. Коммуникации проекта — это продукты процесса планирования, являющегося предметом плана управления коммуникациями, в котором определяется порядок сбора, создания, распространения, хранения, извлечения, управления, отслеживания и архивирования / утилизации этих артефактов коммуникаций. Наконец, стратегия коммуникаций и план управления коммуникациями сформируют основу мониторинга результатов коммуникаций.

Коммуникации проекта дополнительно поддерживаются усилиями по предотвращению непонимания и несогласованности, а также тщательным подбором методов, средств передачи сообщений и самих сообщений, разработанных в процессе планирования.

Случаи возникновения непонимания можно сократить (но не устранить полностью) благодаря 5 правилам письменных коммуникаций при составлении традиционных (не для общения в социальных сетях) письменных и устных сообщений:

- **Соблюдение правил грамматики и орфографии.** Грамматические или орфографические ошибки могут отвлекать внимание, а также искажать смысл в сообщении, снижая достоверность.

- **Краткость изложения и устранение лишних слов.** Краткое, тщательно продуманное сообщение снижает вероятность ошибочного толкования его смысла.

- **Четкое определение цели и изложение с учетом нужд читателя.** Необходимо позаботиться, чтобы нужды и интересы аудитории были представлены в сообщении.

- **Связное, логичное изложение мыслей.** Связное, логичное изложение мыслей с использованием «маркеров», таких как введение и резюмирование основных соображений, во всем документе.

- **Контроль потока слов и мыслей.** Контроль потока слов и мыслей может состоять в использовании графики или простого резюмирования.

Правила письменных коммуникаций дополняют навыки общения, такие как:

- **Активное слушание.** Умение заинтересованно слушать говорящего и резюмировать содержание сказанного для результативного обмена информацией.

- **Осознание культурных и личностных различий.** Развитие в команде понимания культурных и личностных различий с целью снижения непонимания и повышения способности к коммуникациям.

– **Идентификация и формирование ожиданий заинтересованных сторон и управление ими.** Переговоры с заинтересованными сторонами ослабляют конфликтные ожидания в сообществе заинтересованных сторон.

– **Совершенствование навыков.** Совершенствование навыков всех членов команды в следующих видах деятельности:

- 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 являются следующие:

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

Рядом с вниманием к заинтересованным сторонам и признанием ценности для проекта и организации их результативного вовлечения стоит понимание того, что развитие и реализация соответствующих стратегий информационного обеспечения является важнейшим условием сохранения результативных отношений с заинтересованными сторонами. Тенденции и формирующиеся практики в области управления коммуникациями проекта включают в себя, среди прочего:

– **Привлечение заинтересованных сторон к обзору проекта.** В сообщество заинтересованных сторон каждого проекта входят отдельные люди, группы и организации, которые, по мнению команды проекта, являются совершенно необходимыми для успешного воплощения целей проекта и достижения конечных результатов организации. Результативная стратегия информационного обеспечения требует регулярного и своевременного рассмотрения состава заинтересованных сторон и обновлений для управления изменениями в его составе и установках.

– **Привлечение заинтересованных сторон к участию в совещаниях проекта.** В совещаниях по проекту должны участвовать сторонние по отношению к проекту заинтересованные стороны и даже организации в тех случаях, когда это целесообразно. Практики, присущие гибким подходам, могут применяться ко всем типам проектов. На практике часто проводятся короткие, ежедневные летучки, на которых команда проекта и ключевые заинтересованные стороны обсуждают выполненные работы и проблемы за прошлый и планы на текущий рабочий день.

– **Повышение роли социальных компьютерных технологий (social computing).** Социальные компьютерные технологии в виде инфраструктуры, службы социальных сетей и персональных устройств изменили в организациях и у их сотрудников формы коммуникаций и ведения дел. Социальные компьютерные технологии охватывают различные подходы к совместной работе с использованием информационной инфраструктуры. Социальные сети — это общение пользователей с помощью сетевых технологий с целью обмена информацией о своих интересах и деятельности. Инструменты социальных сетей могут не только поддерживать обмен информацией, но также выстраивать отношения, сопровождаемые более глубокими уровнями доверия и общности.

– **Многосторонние подходы к коммуникациям.** Стандартная стратегия коммуникаций для заинтересованных сторон проекта включает в себя и выбирает из всех технологий, а также учитывает культурные,

практические и личные предпочтения в отношении языка, медийных средств, содержания и способов передачи. По мере целесообразности в нее могут включаться социальные сети и другие передовые компьютерные технологии. Эти многосторонние подходы являются более результативными для коммуникаций с заинтересованными сторонами, принадлежащими к разным поколениям и культурам.

Поскольку каждый проект уникален, команде проекта будет нужно адаптировать способ применения процессов управления коммуникациями проекта. Соображения в отношении адаптации включают в себя, среди прочего:

- **Заинтересованные стороны.** Являются ли заинтересованные стороны по отношению к организации внутренними или внешними, или и теми и другими?

- **Физическое местонахождение.** В каких местах физически находятся члены команды? Находятся ли члены команды в одном месте? Находятся ли члены команды в одном и том же географическом регионе? Находятся ли члены команды в разных часовых поясах?

- **Коммуникационные технологии.** Какие технологии имеются в распоряжении для разработки, записи, передачи, поиска / извлечения, отслеживания и хранения коммуникационных артефактов? Какие технологии являются наиболее целесообразными и экономически выгодными для коммуникаций с заинтересованными сторонами?

- **Язык.** Язык является главным фактором, который следует учитывать в организации коммуникационных операций. Для общения используется один язык или несколько языков? Были ли приняты меры для адаптации к сложным условиям работы членов команды из разных языковых групп?

- **Управление знаниями.** Имеется ли в организации формальный репозиторий для управления знаниями? Используется ли этот репозиторий?

ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

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 данного процесса это 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.



Разработка результативного плана управления коммуникациями, который учитывает разнообразные информационные потребности заинтересованных сторон проекта, осуществляется на раннем этапе его жизненного цикла. План должен регулярно пересматриваться и, по мере необходимости, корректироваться в случае изменения состава сообщества заинтересованных сторон или в начале каждой новой фазы проекта.

В большинстве проектов планирование коммуникаций осуществляется на самой ранней стадии в ходе идентификации состава заинтересованных сторон и разработки плана управления проектом.

Хотя потребность в обмене информацией проекта существует во всех проектах, потребности в информации и способы ее распространения могут значительно различаться. Кроме того, в ходе этого процесса необходимо рассмотреть и задокументировать методы хранения, извлечения и, в конечном счете, архивирования / удаления информации проекта. 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, полученные от лиц или групп, обладающих специальными знаниями или подготовкой по следующим 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 предоставляемых 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.

При анализе требований к коммуникациям определяются потребности заинтересованных сторон проекта в информации. Данные требования

определяются путем совместного анализа типа и формата необходимой информации и ценности этой информации.

Источники информации, используемые обычно для выявления и определения требований к коммуникациям проекта, включают в себя, среди прочего:

- информацию о заинтересованных сторонах и требования к коммуникациям из реестра заинтересованных сторон и плана вовлечения заинтересованных сторон;
- количество потенциальных каналов или путей коммуникаций, включая коммуникации «от одного к одному», «от одного к многим» и «от многих к многим»;
- 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 (например, при коммуникациях в рамках организации);
- внешние потребности в информации (например, при коммуникациях с медийными каналами, общественностью или подрядчиками);
- юридические требования.

Методы передачи информации у заинтересованных сторон проекта могут значительно различаться. Общепринятые способы обмена информацией и совместной работы включают в себя беседы, совещания, письменные документы, базы данных, социальные сети и веб-сайты.

Факторы, которые могут влиять на выбор коммуникационных технологий, включают в себя:

- **Срочность получения информации.** Срочность, частота и формат передаваемой информации могут различаться в разных проектах, а также в разных фазах одного и того же проекта.

- **Наличие и надежность технологии.** Технология, которая требуется для рассылки коммуникационных артефактов проекта, должна быть совместимой, быть в наличии и доступной всем заинтересованным сторонам в ходе проекта.

- **Простота использования.** Выбор коммуникационных технологий должен быть приемлем для участников проекта, а при необходимости, в плане должны быть предусмотрены соответствующие учебные мероприятия.

- **Среда проекта.** Будет ли команда встречаться и действовать очно или виртуально; будут ли члены команды находиться в одном или нескольких часовых поясах; будут ли они при коммуникациях использовать несколько языков; и, наконец, существуют ли какие-либо другие факторы среды проекта, такие как, например, различные аспекты культуры, которые могут ограничить результативность коммуникаций.

- **Закрытость и конфиденциальность информации.** Среди вопросов, которые следует учесть:

- Является ли подлежащая передаче информация служебной или конфиденциальной. Если «да», могут понадобиться дополнительные меры безопасности.

- Правила пользования социальными сетями для работников должны обеспечивать надлежащее поведение пользователей, безопасность и защиту конфиденциальной информации.

Коммуникационные модели могут представлять процесс коммуникаций в его самой базовой линейной форме (отправитель и получатель), в более

интерактивной форме, которая охватывает дополнительные элементы обратной связи (отправитель, получатель и обратная связь) или в более сложной модели, которая включает человеческие элементы — отправителя (-ей) или получателя (-ей) — наряду с попытками показать сложность любой коммуникации с участием людей.

– **Пример базовой коммуникационной модели отправитель/получатель.** Эта модель описывает коммуникации как процесс и включает две стороны, которые определяются как отправитель и получатель. Основное назначение этой модели состоит в том, чтобы обеспечить доставку сообщения, а не его понимание. Базовая коммуникационная модель имеет следующую последовательность шагов:

- *Кодирование.* Производится кодирование сообщения с помощью символов, таких как текст, звук или другие средства для передачи (отправки).
- *Передача сообщения.* Сообщение отправляется по каналу коммуникаций. Передаче этого сообщения могут помешать различные материальные факторы, такие как незнакомая технология или несоответствующая инфраструктура. В результате шума и других факторов во время передачи и/или приема информации может иметь место потеря информации.
- *Декодирование.* Полученная информация преобразуется получателем обратно в форму, пригодную для использования.

– **Пример интерактивной коммуникационной модели.** Эта модель также описывает коммуникации как процесс с участием двух сторон — отправителя и получателя, но признает необходимость убедиться в том, что сообщение понято. В этой модели шум включает любые помехи или барьеры, которые могут помешать пониманию сообщения, такие как отвлечение получателя, различия в восприятии получателей или отсутствие соответствующих знаний или интереса. Дополнительными шагами в интерактивной коммуникационной модели являются:

- *Подтверждение.* После получения сообщения получатель может послать сигнал (подтверждение) о получении сообщения, но это не обязательно означает подтверждение согласия с сообщением или его понимания, а лишь факта его получения.

- *Обратная связь/ответ.* Когда полученное сообщение декодировано и понято, получатель преобразует (кодирует) мысли и идеи в сообщение и передает его исходному отправителю. Если отправитель видит, что полученный ответ (обратная связь) соответствует исходному сообщению, то это означает, что коммуникации прошли успешно. При очных коммуникациях между людьми, обратная связь достигается путем активного слушания.

В рамках процесса коммуникаций отправитель несет ответственность за передачу информации, обеспечивая при этом ее ясность, полноту изложения и получение подтверждения правильности интерпретации сообщения. Получатель обязан удостовериться, что он получил информацию полностью, правильно ее истолковал, затем он должен подтвердить получение или дать соответствующий ответ. Эти составляющие имеют место в обстановке, где существует вероятность наличия шума и других барьеров для результативных коммуникаций.

В условиях коммуникаций между представителями разных культур возникают трудности в обеспечении понимания сообщения. Различия в стилях коммуникаций могут быть вызваны различиями рабочих методов, разницей в возрасте, национальностью, сферой профессиональной подготовки, этническим происхождением, расой или полом. Принадлежащие к разным культурам люди при общении используют разные языки (например, в технической проектной документации), разные стили и ожидают разные процессы и протоколы.

На само сообщение и способ его передачи оказывают влияние текущее эмоциональное состояние, знания, опыт, личные качества, культура и предубеждения отправителя. Точно так же эмоциональное состояние, знания,

опыт, личные качества, культура и предубеждения получателя окажут влияние на то, как сообщение будет получено и истолковано, что станет дополнительными помехами или шумом.

Для распространения информации между заинтересованными сторонами проекта используется несколько методов коммуникаций. Данные методы могут быть разделены на следующие большие группы:

- **Интерактивные коммуникации.** Эти коммуникации между двумя или более сторонами, осуществляющими многосторонний обмен информацией в реальном времени. Этот метод включает такие коммуникационные артефакты, как совещания, переговоры по телефону, мгновенные сообщения, некоторые формы общения в социальных сетях и видеоконференции.

- **Коммуникации методом информирования без запроса.** Информация отсылается или рассылается определенным получателям, которые нуждаются в ее получении. Данный метод обеспечивает распространение информации, но не дает гарантии, что она будет фактически получена или понята предполагаемой аудиторией. К артефактам коммуникаций методом информирования без запроса относятся письма, заметки, отчеты, сообщения электронной почты, факсы, сообщения голосовой почты, блоги и пресс-релизы.

- **Коммуникации методом информирования по запросу.** Используются для больших комплексных объемов информации или для больших аудиторий и требуют, чтобы получатели обращались к содержанию по своему собственному желанию с соблюдением установленных требований безопасности. Такие методы включают в себя веб-порталы, интранет-сайты, электронное обучение, базы извлеченных уроков, репозитории знаний.

Чтобы удовлетворить потребности в разных основных формах коммуникации, определенных в плане управления коммуникациями, должны применяться разные подходы, а именно:

– **Межличностные коммуникации.** Обмен информацией осуществляется между отдельными людьми, как правило, при личном общении.

– **Коммуникации в небольших группах.** Происходит в группах в составе от трех до шести человек.

– **Публичные коммуникации.** Один выступающий обращается к группе людей.

– **Массовые коммуникации.** Между передающим сообщение лицом или группой лиц и большими, иногда безымянными группами лиц, для которых сообщение предназначено, существует минимальная связь.

– **Коммуникации в системе связей и в социальной инженерии.** Поддерживает формирующиеся тенденции общения «от многих к многим» с помощью социальных компьютерных технологий и медийных средств.

Возможные коммуникационные артефакты и методы включают в себя, среди прочего:

- доски объявлений,
- новостные бюллетени / внутренние журналы / электронные журналы,
- письма в адрес персонала / добровольцев,
- пресс-релизы,
- годовые отчеты,
- рассылки по электронной почте и внутренние сети,
- веб-порталы и репозитории другой информации (для коммуникаций в ответ на запрос),
- переговоры по телефону,
- презентации,
- инструктажи команды / совещания группы,
- фокус-группы,
- формальные или неформальные встречи между разными заинтересованными сторонами,

- консультационные группы или форумы персонала,
- социальные сети и медийные средства.

Навыки межличностных отношений и работы с командой, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

- **Оценка коммуникационных стилей.** Способ, используемый для оценки стилей коммуникаций и определения предпочтительного метода, формата и содержания коммуникаций в предусмотренных планом коммуникационных мероприятиях.

- **Политическая осведомленность.** Политическая осведомленность помогает руководителю проекта планировать коммуникации, исходя из условий среды проекта, а также политического окружения организации. Политическая осведомленность состоит в понимании отношений со структурами власти, как формальных, так и неформальных, а также в готовности осуществлять работу в рамках этих структур. Аспектами политической осведомленности являются: понимание стратегии организации, знание того, кто обладает властью и влиянием в данной области, а также развитие возможностей для коммуникаций с этими заинтересованными сторонами.

- **Культурная осведомленность.** Культурная осведомленность — это понимание различий между отдельными людьми, группами и организациями и адаптация стратегии коммуникаций проекта с учетом этих различий. Данное понимание и любые основанные на нем действия позволяют сократить число недоразумений и ошибок в ходе коммуникации, источником которых могут являться культурные различия внутри сообщества заинтересованных сторон проекта. Культурная осведомленность и понимание особенностей других культур помогают руководителю проекта в планировании коммуникаций с учетом культурных различий и требований заинтересованных сторон и членов команды проекта.

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, формат, содержание и степень детализации;
- процессы эскалации;
- причина распространения данной информации;
- сроки и периодичность распространения требуемой информации и получения подтверждения или ответа, если применимо;
- 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, такие как заметки, электронная почта, пресс-релизы или социальные сети);
- ресурсы, выделенные на коммуникационные операции, включая время и бюджет;
- метод обновления и уточнения плана управления коммуникациями по ходу осуществления и развития проекта, например, когда происходят изменения в составе сообщества заинтересованных сторон по ходу проекта через его различные фазы;
- глоссарий общепринятой терминологии;
- схемы потоков информации в проекте, потоки работ с возможным порядком авторизации, список отчетов, планы совещаний и т. п.;
- ограничения, возникающие вследствие определенных законодательных или нормативных актов, технологий, политик организации и т. п.

План управления коммуникациями может включать в себя руководящие указания и шаблоны для проведения совещаний по статусу проекта, совещаний команды проекта, совещаний с использованием электронных коммуникаций и для сообщений электронной почты. Может быть предусмотрено использование веб-сайта проекта и программного обеспечения для управления проектом, если их использование в проекте предусмотрено.

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ

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.

Процесс управления коммуникациями определяет все аспекты результативных коммуникаций, включая выбор соответствующих технологий, методов и способов. В дополнение, он должен обеспечить гибкость коммуникационных мероприятий, допускающую адаптацию методов и способов с целью обеспечить соответствие потребностям заинтересованных сторон и проекта.



Данный процесс, наряду с распространением соответствующей информации, решает задачу обеспечить надлежащим образом формирование и форматирование информации передаваемой заинтересованным сторонам проекта, а также получение ее аудиторией, которой она предназначена. Он также обеспечивает заинтересованным сторонам благоприятные возможности подачи запросов на получение дополнительной информации, разъяснения и обсуждения. Методы и соображения результативного управления коммуникациями включают в себя, среди прочего:

- **Модели «отправитель-получатель».** Внедрение циклов обратной связи с целью обеспечения благоприятных возможностей для взаимодействия / участия и устранения барьеров для обеспечения результативных коммуникаций.

- **Выбор средств связи.** Решения о применении коммуникационных артефактов для удовлетворения конкретных потребностей проекта, например:

в каких случаях осуществлять коммуникации письменно, а в каких — устно; когда готовить неформальную памятку, а когда формальный отчет; когда использовать коммуникации методом информирования без запроса / с запросом и прибегнуть к выбору соответствующей технологии.

- **Стиль написания.** Применение действительного либо страдательного залога, структура предложения, подбор слов.

- **Управление совещаниями.** Подготовка повестки, приглашение участников, присутствие которых обязательно, и обеспечение их присутствия. Работа с конфликтными ситуациями, возникающими в ходе совещания или в результате неправильного исполнения итоговых протоколов или действий, или в случае присутствия не тех людей.

- **Презентации.** Осведомленность о воздействии языка тела и разработка визуальных средств.

- **Фасилитация.** Поиск консенсуса и преодоление препятствий, например проблемной динамики группы, а также поддержание интереса и энтузиазма среди членов группы.

- **Активное слушание.** Активное слушание включает в себя подтверждение, уточнение и проверку понимания, а также устранение барьеров, которые могут исказить понимание.

Факторы, которые влияют на применяемую технологию, включают в себя совместное или раздельное размещение членов команды проекта; конфиденциальность любой подлежащей обмену информации; находящиеся в распоряжении членов команды ресурсы; механизм влияния культуры организации на обычный порядок проведения совещаний и обсуждений.

Выбор методов коммуникаций должен обеспечить гибкость в случае изменения состава сообщества заинтересованных сторон или изменения их потребностей и ожиданий.

Методы коммуникаций, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

– **Компетенцию в коммуникациях.** Сочетание адаптированных к конкретным условиям коммуникационных навыков, которые предполагают такие факторы, как четкость определения цели в ключевых сообщениях, результативные взаимосвязи и обмен информацией, лидерское поведение.

– **Обратную связь.** Обратная связь — это информация о реакции в ответ на коммуникации, поставляемый результат или ситуацию. Обратная связь обеспечивает интерактивные коммуникации между руководителем, командой и всеми остальными заинтересованными сторонами проекта. В качестве примера можно назвать коучинг, наставничество и переговоры.

– **Невербальные коммуникации.** В качестве примеров невербальных коммуникаций можно назвать уместный язык тела для передачи смысла с помощью жестов, интонации и выражения лица. Подражание и визуальный контакт также являются важными методами. Члены команды должны следить за тем, как они выражают свои мысли посредством того, что они говорят и что не говорят.

– **Презентации.** Презентация — это официальное представление информации и/или документов. Четкие и результативные презентации информации проекта соответствующим заинтересованным сторонам могут включать в себя, среди прочего:

- отчеты о ходе работ и информационные обновления для заинтересованных сторон;
- исходная информация для обеспечения принятия решений;
- общая информация о проекте и его целях для повышения авторитета работ по проекту и команды;
- специальная информация, предназначенная для укрепления понимания и поддержки работы и целей проекта.

Презентации будут успешными, когда их содержание и представление учитывает следующее:

- аудиторию, ее ожидания и потребности;
- потребности и цели проекта и команды проекта.

Информационные системы управления проектами могут обеспечить заинтересованным сторонам удобство в поиске и своевременном получении необходимой им информации. Управление и распространение информации проекта может осуществляться с помощью разнообразных инструментов, включая:

- **Электронные инструменты управления проектом.** Программное обеспечение для управления проектом, проведения совещаний и организации виртуального офиса, веб-интерфейсы, специализированные порталы проекта и информационные панели, а также инструменты для управления совместной работой.
- **Управление электронными коммуникациями.** Электронная почта, факс и голосовая почта; аудио-, видео- и интернет-конференции; веб-сайты и веб-публикации.
- **Управление социальными сетями.** Веб-сайты и веб-публикации, а также блоги и приложения, которые дают возможность общаться с заинтересованными сторонами и создавать онлайн (виртуальные) сообщества.

Отчетность по проекту представляет собой процесс по сбору и рассылке информации о проекте. Рассылка информации о проекте проводится в адрес многих групп заинтересованных сторон и должна быть адаптирована так, чтобы она предоставлялась для каждого типа заинтересованных сторон на надлежащем уровне, в нужном формате и с нужной степенью детализации. Формат представления информации может быть самым разным — от простого общения до сложных специальных отчетов и презентаций. Информация может быть подготовлена на регулярной основе или в особых случаях. В то время как отчеты об исполнении работ являются выходом процесса мониторинга и контроля работ проекта, в рамках данного процесса создаются специальные отчеты, презентации по проекту, блоги и другие типы коммуникаций о проекте.

Навыки межличностных отношений и работы с командой, которые можно использовать в данном процессе, включают в себя, среди прочего:

- **Активное слушание.** Методы активного слушания включают в себя подтверждение, уточнение и проверку понимания, а также устранение барьеров, которые могут исказить понимание.

- **Управление конфликтами.**

- **Культурная осведомленность.**

- **Управление совещаниями.** Управление совещанием состоит в принятии мер с целью обеспечить эффективное и результативное достижение совещанием намеченных целей. При планировании совещаний следует использовать следующие этапы:

- подготовить и разослать повестку совещания с указанием его целей;

- обеспечить начало и окончание совещания в заявленное время;

- обеспечить приглашение и присутствие соответствующих участников;

- не отклоняться от темы;

- направлять ожидания, урегулировать проблемы, конфликты, возникающие в ходе совещания;

- протоколировать все решения с указанием лиц, на которых возложена ответственность за их исполнение.

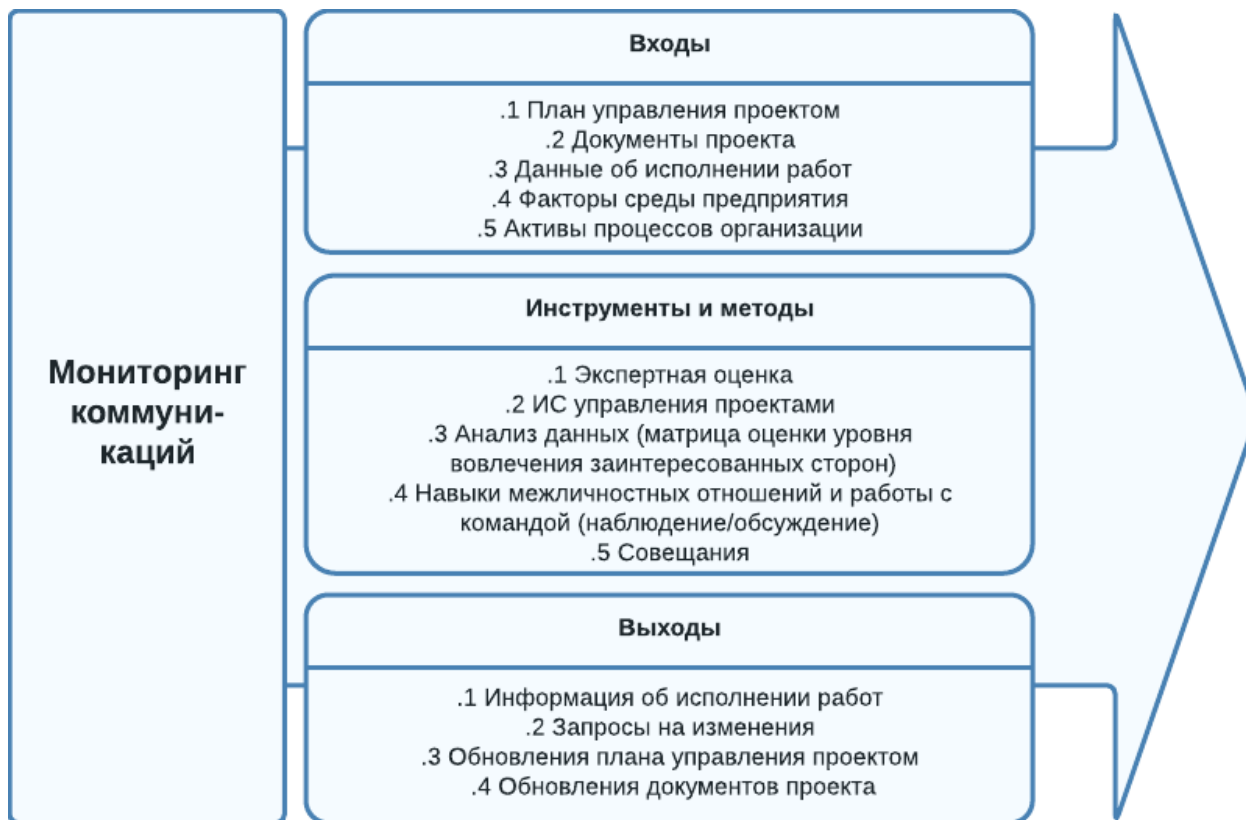
- **Налаживание связей.** Налаживание связей — это взаимодействие с другими людьми с целью обмена информацией и установления контактов. Связи дают руководителям проектов и членам их команд доступ к неформальным организациям для решения проблем, оказания влияния на действия их заинтересованных сторон и укрепления поддержки заинтересованными сторонами работы и итоговых результатов проекта в целях добиться улучшения исполнения проекта.

- **Политическая осведомленность.** Политическая осведомленность помогает руководителю проекта в решении задачи

надлежащего вовлечения заинтересованных сторон для сохранения их поддержки на всем протяжении проекта.

МОНИТОРИНГ КОММУНИКАЦИЙ

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.



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.

Процесс мониторинга коммуникаций может вызвать итерацию процессов планирования управления коммуникациями и/или управления коммуникациями для повышения результативности коммуникаций за счет дополнительных и, возможно, уточненных планов и операций коммуникаций. Такие итерации иллюстрируют непрерывный характер процессов управления коммуникациями проекта. Проблемы или ключевые показатели исполнения, риски или конфликты могут потребовать немедленного пересмотра.