
Учебный курс

Основы управления ИТ проектами

Лекция 7

Управление коммуникациями

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
-

Искусство коммуникации

- Модели отправитель-получатель
- Выбор способа связи
- Стиль письма
- Способ представления
- Методы ведения собраний

План коммуникации

- План сбора информации
- План распределения информации
- Детальное описание каждого документа
- План ввода в действие тех или иных видов коммуникаций
- Методы обновления и совершенствования плана коммуникаций

Виды коммуникации

- Устные
 - обратная связь => скорость
 - Письменные
 - детализированные
 - можно перечитать
 - асинхронность
 - документирование
 - Вертикальные и горизонтальные
 - Внутренние и внешние
-

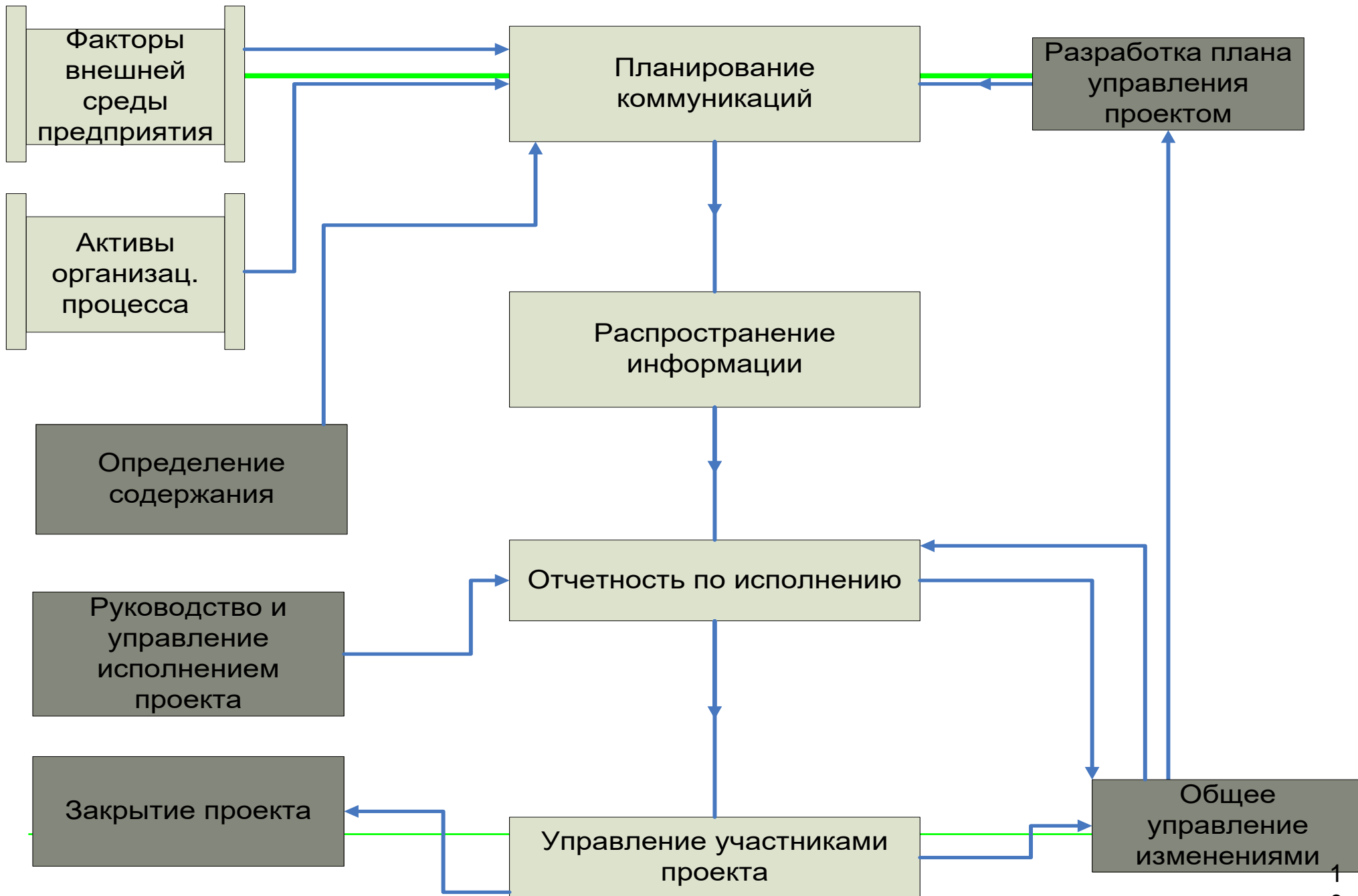
Виды коммуникации

- 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)
-

Процессы управления коммуникациями проекта

- 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.
 - Управление участниками проекта – управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.
-

Зависимости процессов



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
-

Планирование: входы

- Факторы внешней среды предприятия
- Активы организационного процесса
 - Накопленные знания
 - Историческая информация
- Описание содержания проекта
- План управления проектом
 - Ограничения
 - Допущения

Планирование коммуникаций:

ВЫХОДЫ

- План управления коммуникациями
 - Требования к коммуникациям со стороны участников проекта
 - Формат, содержание и уровень детализации передаваемой информации
 - Имя сотрудника, ответственного за передачу информации
 - Имя сотрудника или группы – получателей данной информации
 - Методы или технологии
 - Частота коммуникации
 - Схема передачи по инстанциям
 - Метод обновления и уточнения плана управления коммуникациями
 - Глоссарий общепринятой терминологии.
-

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

Отчетность по исполнению: ВХОДЫ

- Информация об исполнении работ
- Измерения эффективности
- Прогнозируемое завершение
- Результаты контроля качества
- План управления проектом
 - Базовый план исполнения
- Одобренные запросы на исполнение
- Результаты поставки

Отчетность по исполнению: инструменты и техники

- Инструменты представления информации
- Сбор и сведение воедино информации о выполнении работ
- Совещания по оценке текущего состояния
- Системы регистрации затрат времени
- Системы отчетности по стоимости

Отчетность по исполнению: ВЫХОДЫ

- Отчеты об исполнении
- Прогнозы
- Запрошенные изменения
- Рекомендованные корректирующие действия
- Активы организационного процесса (обновления)

Состав отчета

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

Управление участниками проекта

- Управление участниками проекта относится к управлению коммуникациями для удовлетворения потребностей участников проекта и решения возникающих проблем.
 - Активное управление участниками проекта повышает вероятность того, что не произойдет сбой исполнения проекта из-за нерешенных проблем с участниками проекта, способствует укреплению слаженности работы сотрудников, а также снижает вероятность нарушения нормального хода исполнения проекта.
 - Обычно управление участниками проекта входит в обязанности менеджера проекта.
-

Управление участниками проекта: ВХОДЫ

- Активы организационного процесса
- План управления коммуникациями

инструменты и техники

- Методы коммуникации
- Журналы регистрации проблем

Управление участниками проекта: ВЫХОДЫ

- Решенные проблемы
- Одобренные запросы на изменения
- Одобренные корректирующие действия
- Активы организационного процесса (обновления)
- План управления проектом (обновления)

Заключение

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