

PM Expert

Project Management Consulting



Training
Centre

Вебинар
**Управление коммуникациями
в проектах**
(на основе стандартов PMI)

PM Expert company is a Project Management Institute (PMI®) Registered Global Education Provider (R.E.P number is 1601).

PM Expert company is committed to enhancing the ongoing professional development of PMI Members, PMI-certified Project Management Professionals (PMP®), and other project management stakeholders through appropriate project management learning activities and products.

**«Самое важное в коммуникации –
услышать то, что не было сказано».**

П. Дракер

Концепция стейкхолдеров проекта

Успех управления проектом в значительной степени зависит от баланса интересов и целей стейкхолдеров (участников) проекта.

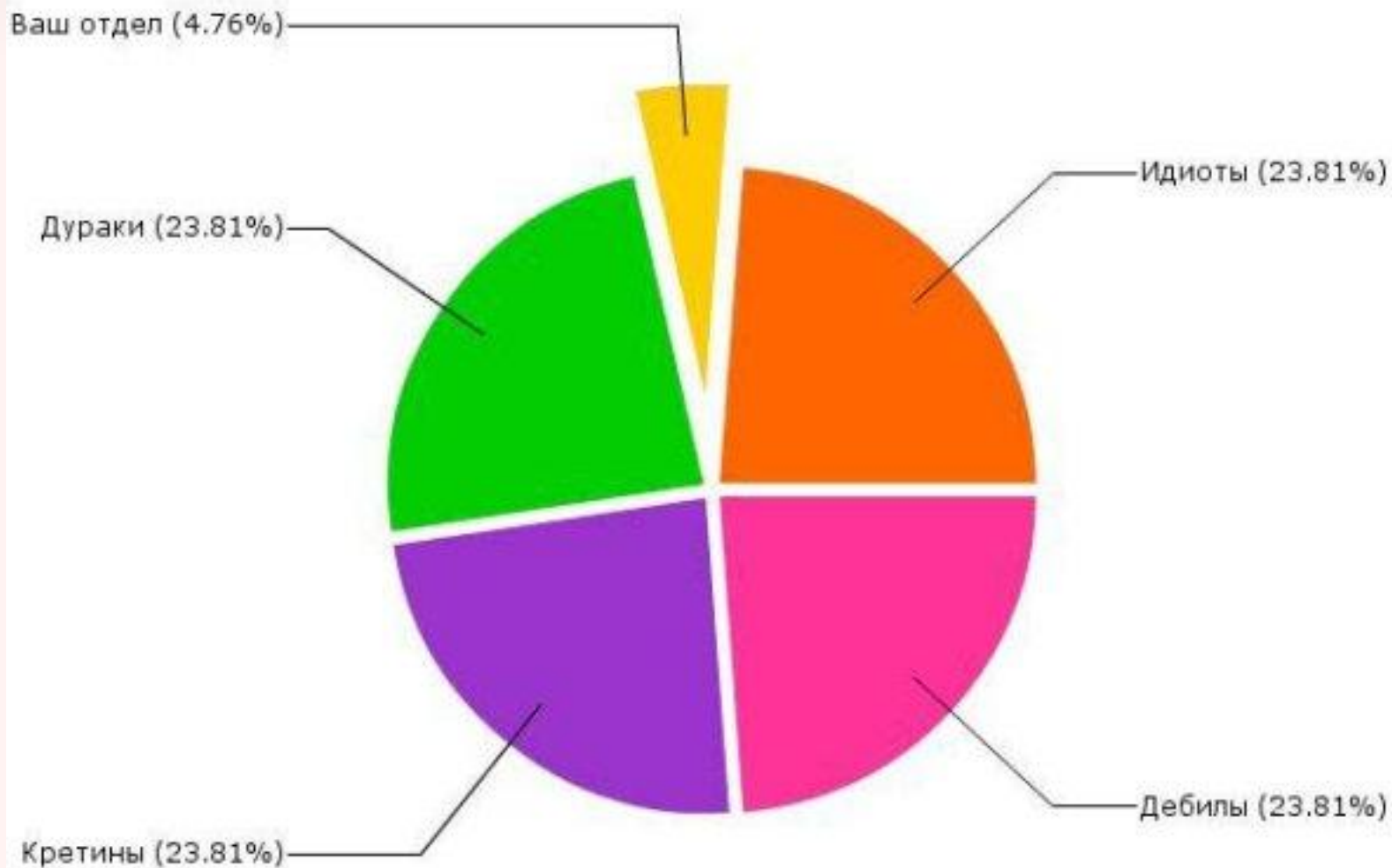
PMI PMBOK определяет:

Участники проекта – это лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта.

Участники также могут влиять на цели и результаты проекта.

Команда управления проектом должна выявить участников проекта, определить их требования и ожидания и, насколько это возможно, управлять их влиянием в отношении требований, чтобы обеспечить успешное завершение проекта.

Кадровый состав вашей фирмы



Участники проекта



Ключевые участники проекта

К ключевым участникам проекта относятся:

- **Руководитель проекта** – лицо, отвечающее за управление проектом
- **Заказчик** – лицо или организация, которые будут использовать результаты проекта
- **Спонсор** – лицо, обеспечивающее финансирование и поддерживающее реализацию проекта
- **Исполняющая организация** – предприятие, представляющее ресурсы для выполнения проекта
- **Команда управления проектом** – члены команды проекта, занятые в управлении его операциями
- **Источники влияния** – лица или группы, которые напрямую не связаны с получением или использованием продукта проекта, но которые, в связи с их положением в организации-заказчике или исполняющей организации, могут положительно или отрицательно влиять на ход выполнения проекта

Ключевые участники проекта

Также к ключевым участникам проекта относятся:

- **Контролёр качества** - лицо, отвечающее за контроль качества проекта
- **Системный архитектор** - лицо, отвечающее за техническое решение проекта
- **Администратор проекта** – лицо, отвечающее за ведение документации и архива проекта
- **Руководитель подпроекта** – руководитель подпроекта в составе проекта
- **Консультант** – лицо, обеспечивающее проведение консультаций в интересах проекта
- **Специалист** – исполнитель в составе команды проекта

Участники проекта

В дополнение к перечисленным участникам в конкретном проекте могут быть и другие важные фигуры и аудитории:

- Руководство компании
- Руководство программы
- Члены совета директоров
- Владельцы бизнеса
- Сотрудники компании
- Поставщики
- Клиенты
- Акционеры
- Государственные организации и органы
- Местные органы власти
- Профсоюзы
- Общественные организации
- Пресса и др.



Ключевые участники проекта

В состав **Руководящего Комитета** проекта входят: спонсор(ы), представители заказчика, исполнителя, руководитель проекта

В дополнение к перечисленным в конкретном проекте могут быть и другие ключевые фигуры (поставщики, государственные организации, владельцы предприятий и др.)



Баланс интересов участников в ходе жизненного цикла проекта

Достижение частных целей стейкхолдеров возможно лишь при нахождении между ними определенного компромисса, основанного на интересах проекта в целом.

Единственным «арбитром» частных интересов стейкхолдеров, консолидирующим их конфликтующие цели, может быть **Контролёр качества** - стейкхолдер, отвечающий за контроль качества проекта.



Смена лидирующих ролей в ходе жизненного цикла проекта

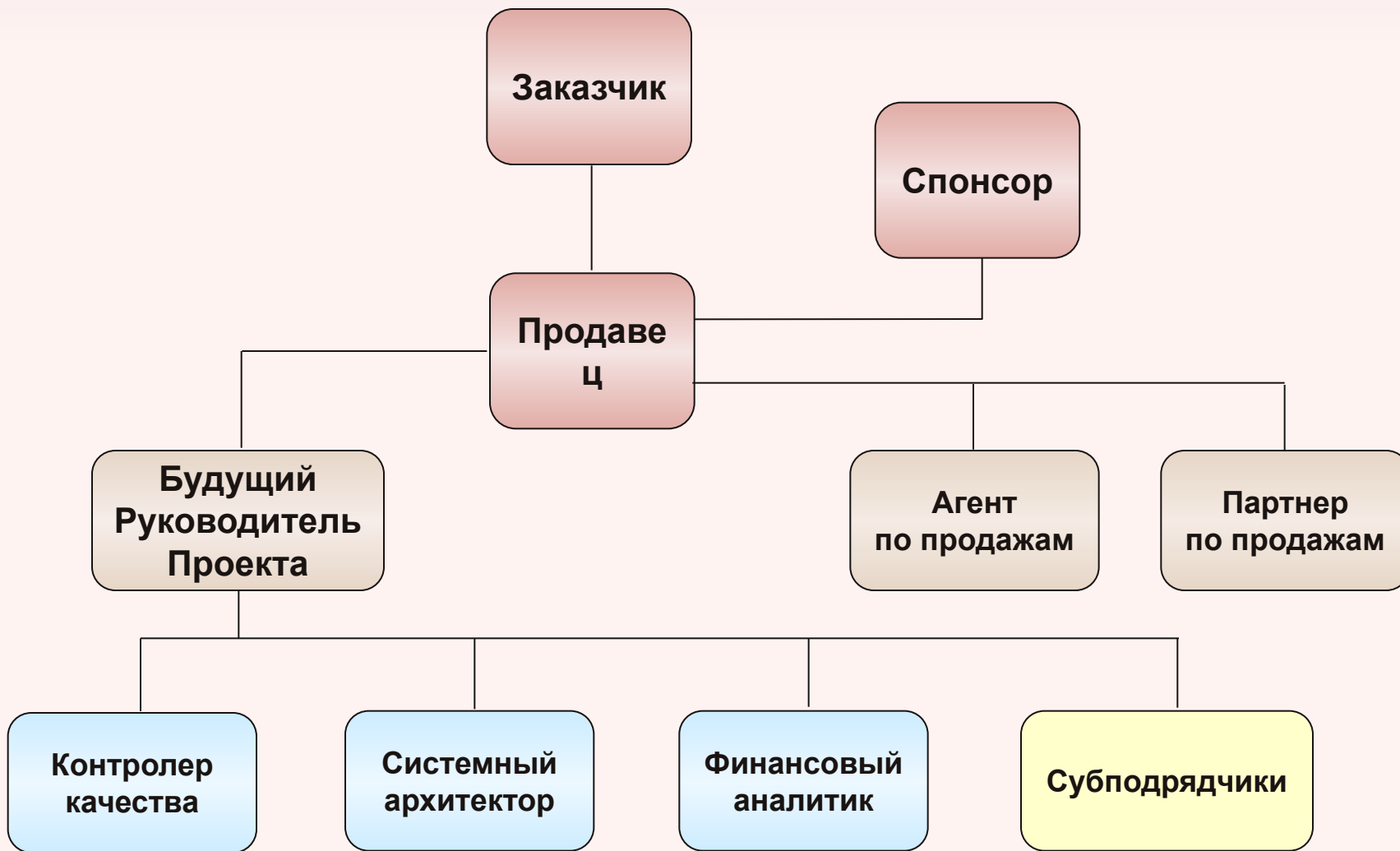
Организационные схемы группы проекта различны на пред- и постконтрактной фазах.

На **предконтрактной** фазе продавец играет лидирующую роль, нацеленную на подписание контракта.

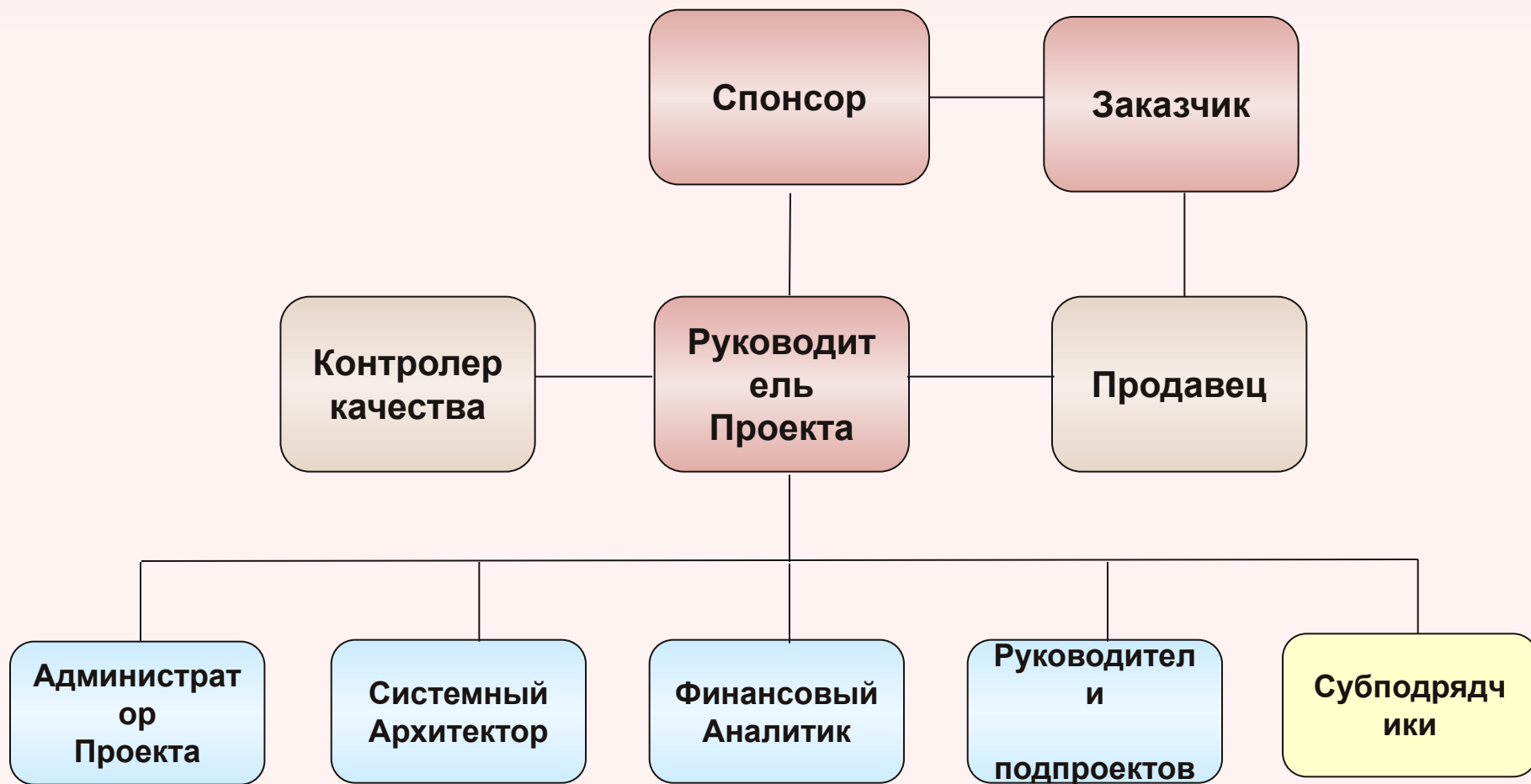
На **постконтрактной** фазе лидирующую роль играет руководитель проекта, нацеливая членов группы на успешное выполнение проекта.



Организационная схема группы проекта до подписания контракта



Организационная схема группы проекта после подписания контракта



Баланс интересов участников в ходе жизненного цикла проекта

Баланс интересов стейкхолдеров может быть основан на достижении их общих целей – необходимого условия баланса

Стейкхолдер	Общие цели до подписания контракта	Общие цели после подписания контракта
Продавец	Подписать контракт (на любых условиях)	Выполнить проект успешно (удовлетворить растущие интересы заказчика)
Руководитель	Подписать контракт (обеспеченный ресурсами)	Выполнить проект успешно (в соответствии с условиями контракта)
Спонсор	Подписать контракт (привлечь заказчика)	Выполнить проект успешно (расширить присутствие компании на рынке)

Баланс интересов участников в ходе жизненного цикла проекта

Достижение частных целей стейкхолдеров может быть результатом компромисса, согласованного Контролером качества

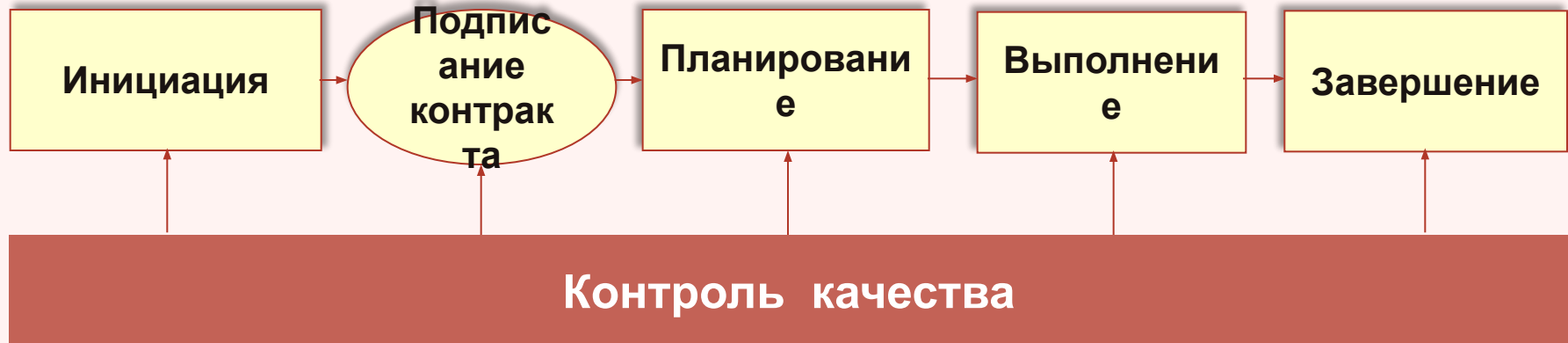
Стейкхолдер	Условия компромисса до подписания контракта	Условия компромисса после подписания контракта
Продавец	Подписать контракт (на приемлемых условиях)	Выполнить проект успешно (удовлетворить разумные интересы заказчика)
Руководитель	Подписать контракт (обеспеченный необходимыми ресурсами)	Выполнить проект успешно (в соответствии с допустимыми условиями контракта)
Спонсор	Подписать контракт (необходимый заказчику)	Выполнить проект успешно (привлечь внимание к компании на рынке)

Рекомендации по управлению целями участников в ходе жизненного цикла проекта

Контролер качества осуществляет поиск компромисса между целями других стейкхолдеров в ходе всего жизненного цикла проекта.

**Подготовка Контракта –
Ответственность продавца**

**Выполнение Проекта –
Ответственность РП**



Рекомендации по управлению целями участников в ходе жизненного цикла проекта

Для обеспечения функции арбитра в конфликте стейкхолдеров, контролер качества должен обладать двумя важными прерогативами:

- **МОЩНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ** внутри организации – исполнителя проекта
- **ДОСТАТОЧНОЙ НЕЗАВИСИМОСТЬЮ** от руководства организации в принятии ответственных решений



Легко ли понять друг друга?

Из того, что нам сказали ...

1

мы только половину услышали,

1/2

Внимание - автоматический выбор того, что нужно. Трудно удерживать внимание длительное время

половину от этого поняли и восприняли,

1/4

Система убеждений фильтрует информацию и предотвращает появление неподходящих знаний

половину от этого запомнили

1/8

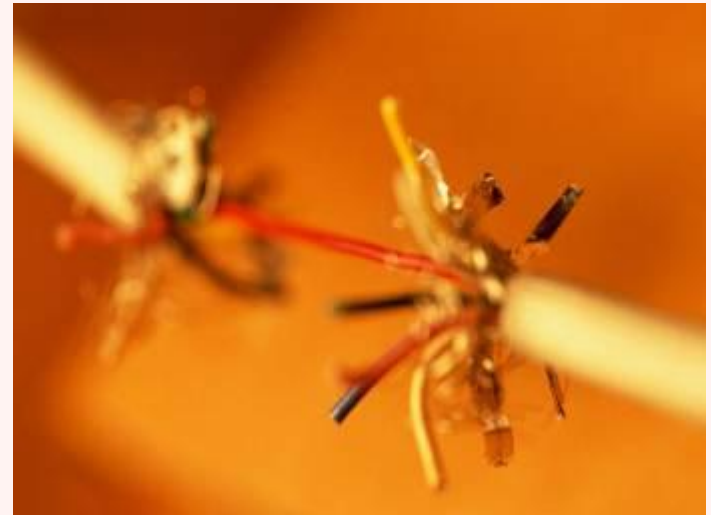
Запоминаем важное,
быстро забываем ненужное

Коммуникации в группе проекта

Организация, уровень и культура коммуникаций играют важную роль в работе группы проекта и существенным образом определяют успех проекта.

В ходе реализации проекта имеют место различные виды рабочего взаимодействия и коммуникаций:

- Между РП и членами группы проекта
- Между РП и спонсором
- Между РП и Руководящим Комитетом
- Между членами группы проекта
- Между членами группы проекта и представителями заказчика
- Между членами группы проекта и внешней средой проекта (например, представителями масс-медиа)
- ... другие возможные коммуникации





Традиционный инструментарий

План управления коммуникациями может включать в себя:

- Требования участников проекта (в части коммуникаций)
- Требования к формату, содержанию и степени детализации информации
- Лица, ответственные за распространение информации
- Лица, ответственные за утверждение распространения конфиденциальной информации
- Лица или группы, получающие информацию
- Методы или технологии, используемые для передачи информации (электронная почта, пресс релизы...)
- Частота распространения необходимой информации
- Проверка достоверности информации
- Время, необходимое на эскалирование спорных вопросов
- Методы и процедуры по обновлению плана управления коммуникациями
- Ограничения коммуникаций, обычно получаемые их специфических законов или инструкций, технологии и организационных политик
- ...

Традиционный инструментарий

План управления коммуникациями или Правило «5 К»:

- Кто?
- Кому?
- Как? Каким образом?
- Когда?
- Какую информацию?



Традиционный инструментарий

Пример

Журнал регистрации потенциальных проблем (issue log)

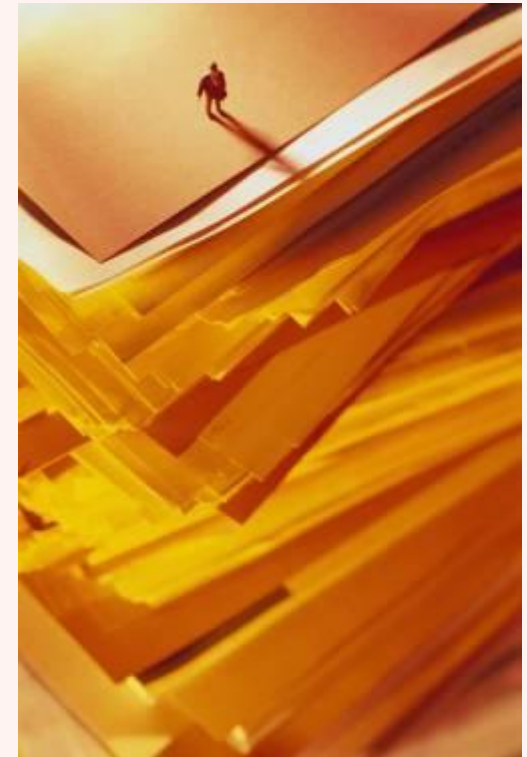
№	Потенциальная проблема	Дата регистрации	Заявитель	Ответственный	Плановая дата решения	Состояние	Дата решения	Решение
1								

Планирование коммуникаций проекта

Результатом планирования коммуникаций проекта является матрица коммуникаций проекта.

Матрица коммуникаций показывает:

- все виды документов проекта
- кому должны быть предоставлены документы
- когда должны быть предоставлены документы



Матрица коммуникаций проекта

«Утверждаю» _____

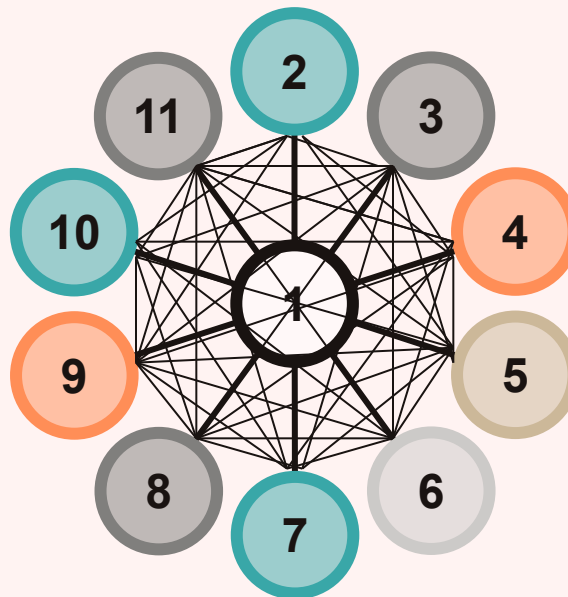
«Согласовано» _____

Получают Документ Проекта	Спонсор	Руководитель Проекта	Администратор Проекта	Системный Архитектор
Отчет по вехам	ежеквартально	ежемесячно	еженедельно	ежемесячно
Отчет по затратам	ежемесячно	еженедельно	еженедельно	по необходи- мости
Протокол совещаний команды	никогда	еженедельно	еженедельно	еженедельно
Обзор группы проектов	раз в 2 месяца	ежемесячно	никогда	никогда

Планирование коммуникаций

В проекте N заинтересованных лиц.

Сколько информационных каналов их соединяет?



$$n*(n-1)/2$$

Коммуникации в проекте

- Руководитель проекта тратит до 90% своего времени на взаимодействие и коммуникации со участниками (стейкхолдерами) проекта:
 - Заказчиком
 - Спонсором
 - Группой, командой проекта
 - Субподрядчиками

- Устные – письменные коммуникации
- Формальные – неформальные коммуникации



Коммуникации в проекте

- **Коммуникационная модель** включает категории:
 - Отправителя
 - Получателя
 - Сообщения
 - Среды коммуникаций
- **Процесс коммуникаций** включает стадии:
 - подготовки и отправки сообщения
 - получения сообщения
 - распознавания сообщения
 - понимания его смысла
- **Отправитель** отвечает за отправку и получение сообщения получателем
- **Отправитель и получатель** отвечают за адекватное понимание сообщения



Коммуникации в проекте



Основные барьеры в коммуникациях:

- расстояние
- шумы
- язык
- время
- амбиции
- сокрытие информации
- культурные различия
- использование неверного канала получения и отправки сообщений

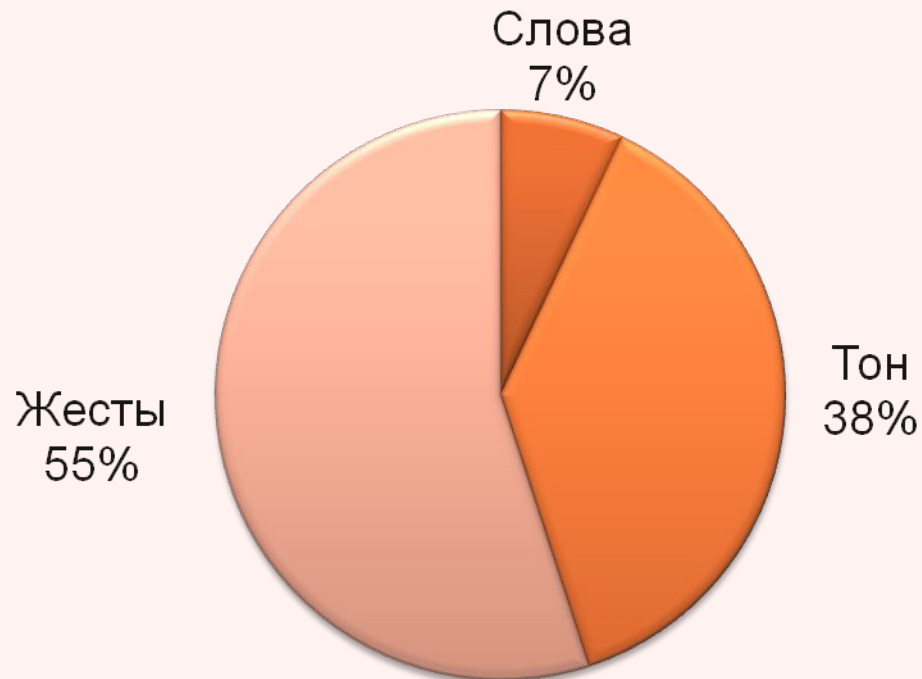


Пап, а где казлы?

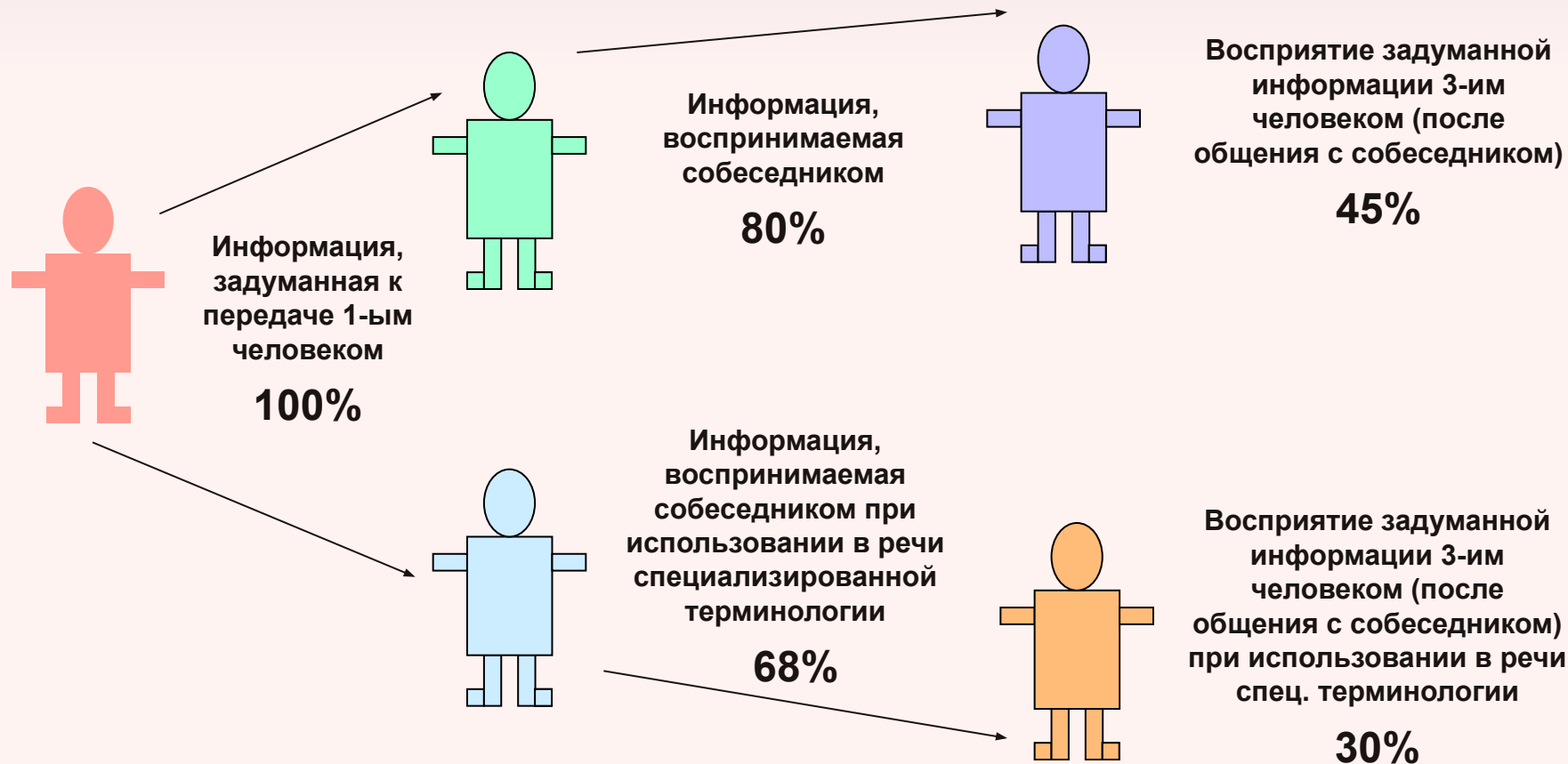
Эффективность коммуникации

Адекватное понимание и восприятие Вашего устного сообщения получателем определяется:

- На 7% – словами, которые Вы используете
- На 38% – тоном Вашего голоса
- На 55% – языком Ваших жестов (body language)



Эффективность коммуникации



В долговременной памяти по статистике остаётся лишь 15% информации

Дополнительная литература по управлению проектами

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Ed.4th, 2008, ISBN 978-1-933890-51-7
- В.Н. Михеев. Живой менеджмент проектов. М.ЭКСМО. 2007. УДК 65.0 ББК 65.290-3 М69
- С.В. Потапов. Как управлять проектом. М.ЭКСМО. 2006. УДК 658 ББК 65.290-2 П64
- А.С.Товб, Г.Л. Ципес. Управление проектами. М.Олимп-Бизнес. 2003. УДК 658.512.012 ББК 65.290-2 Т50
- Рассел Д. Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М. ДМК Пресс. 2006 УДК 65.0 ББК 65.290-2 А 88
- Роберт Баттрик. Техника принятия эффективных управленческих решений. СПб. Питер. 2006 УДК 658 ББК 65.290-21 Б 28
- Хелен Кук и Карен Тейт. Управление проектами. М. Поколение.2007. УДК 658 ББК 65.291.217я7 К89
- Ханс-Д Литке, Илонка Кунов. Управление проектами. М. Омега-Л. 2005. УДК 658.014.1 ББК 65.290-2 Л64
- Майкл Ньюэлл. Управление проектами для профессионалов. М. Кудиц-Образ. 2006. УДК 681.3 ББК 32.973.26-018.2 Н 94
- Дэйвид Уильямс, Тимм Парр. Управление программами на предприятии. Днепропетровск. «Баланс Бизнес Букс». 2005 УДК 65.012.32 ББК 65.050 У 35.
- Гордон Уэбстер. Планирование и управление проектами для менеджеров. М. «Дело и сервис».2006 УДК 658 ББК 65.290-2 У97
- Стивен Фланнес, Джинжер Левин. Навыки работы с людьми для менеджеров проектов. М. Спайдер. 2004 УДК 658.014.1 ББК 65.050.2 Ф70
- Ким Хэлдман. Управление проектами.М. ДМК Пресс. Академия АйТи, 2007 УДК 65.0 ББК 65.290-2 Х36

До новых встреч!



Пигалов Владимир Иванович,
МВА, PMP®

Компания PM Expert

+7 495 981-57-05

v.pigalov@pmexpert.ru

www.pmexpert.ru



PM Expert company is a Project Management Institute (PMI®) Registered Global Education Provider (R.E.P number is 1601).

PM Expert company is committed to enhancing the ongoing professional development of PMI Members, PMI-certified Project Management Professionals (PMP®), and other project management stakeholders through appropriate project management learning activities and products.

