

В соответствии со стандартом РМВОК УЧР проекта включает

- **Разработка плана управления человеческими ресурсами** – процесс определения и документирования ролей, ответственности, требуемых навыков и подотчетности, а также создания плана управления обеспечением проекта персоналом.
- **Набор команды проекта** – процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения задач по проекту.
- **Развитие команды проекта** – процесс повышения квалификации членов команды проекта, улучшение их взаимодействия и общих условий работы команды с целью повышения эффективности выполнения проекта.
- **Управление командой проекта** – процесс контроля эффективности деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями, направленный на оптимизацию выполнения проекта.
- **Команда управления проектом** – часть команды проекта, которая отвечает за выполнение действий по управлению и руководству проектом, таких как инициация, планирование, исполнение, мониторинг, контроль и завершение различных фаз проекта.

Управление и руководство командой проекта включает

- **Влияние на команду проекта.** Осведомленность о тех факторах человеческих ресурсов, которые могут воздействовать на проект, и, по возможности, оказание влияния на них.

К факторам человеческих ресурсов относятся:

- окружающая среда команды,
 - географическое местоположение членов команды,
 - коммуникации между заинтересованными сторонами проекта,
 - внутренние и внешние правила,
 - культурные различия, особенности организации и пр.
- **Профессиональное и этическое поведение.** Команда управления проектом должна быть осведомлена о нормах этического поведения, следовать им и обеспечивать соблюдение этих норм всеми членами команды.

Разработка плана управления человеческими ресурсами представляет собой процесс определения и документирования ролей, ответственности, требуемых навыков и отношений подотчетности, а также создания плана управления обеспечением проекта персоналом.

Командная работа – критически важный фактор успеха проекта, а развитие эффективных команд проектов – одна из важнейших обязанностей менеджера проекта.

Менеджеры проектов должны создавать условия, способствующие командной работе, а также должны постоянно мотивировать свою команду, ставя перед ней задачи и предоставляя возможности, обеспечивая их при необходимости своевременной обратной связью и поддержкой, поощряя и вознаграждая за хорошее выполнение работ.

Роли, выполняемые участниками проектной команды

- роли, ориентированные на выполнение задач команды;
- роли, ориентированные на создание/поддержание работы команды;
- индивидуальные роли (нефункциональные).

Роли, ориентированные на выполнение задач команды

- Определяет проблемы общих задач группы.
- • Ищет информацию: запрашивает фактическую информацию о задачах группы или методиках их исполнения, просит разъяснений относительно предложений.
- • Предоставляет информацию: предлагает информацию для использования в решении задач, разъясняет предложения.
- • Ищет мнения: запрашивает мнения относительно обсуждаемого вопроса.
- • Высказывает мнения по обсуждаемым вопросам.
- • Проверяет целесообразность: сопоставляет предлагаемые решения с реальным положением дел.

Роли, ориентированные на создание/ поддержание работы команды

- Координирует: поясняет утверждения и показывает их связь с другими утверждениями, анализирует предлагаемые варианты.
- • Гармонизирует: улаживает споры и разногласия, акцентирует общность взглядов.
- • Ориентирует: помогает группе придерживаться плана, обнаруживает отклонения, предлагает процедуры для повышения эффективности работы группы.
- • Поддерживает-вдохновляет: одобряет предложения других участников, демонстрирует теплое и чуткое отношение к ним.
- • Сопровождает: последовательно продвигается по всем этапам вместе с командой, принимает чужие идеи, выражает согласие.

Индивидуальные роли (нефункциональные)

- Блокирует: мешает работе группы, вызывая споры, оказывая неаргументированное сопротивление и несогласие. Позже возвращается к забытым вопросам.
- • Уклоняется от работы: дремлет, занимается посторонними делами, переговаривается с другими и т. д.
- • Отклоняется от темы: превращает обсуждения в личный разговор, раздражается длинной речью по краткому вопросу и т. п.

Классический подход к распределению ролей между участниками проектной команды был предложен Р. М. Белбином (R. Meredith Belbin).

- **Председатель (chairman)** – выбирает путь, по которому команда движется вперед к общим целям, обеспечивая наилучшее использование ее ресурсов; умеет обнаружить сильные и слабые стороны команды и обеспечить наибольшее применение потенциала каждого участника команды.
- **Оформитель (shaper)** – придает законченную форму действиям команды, направляет внимание и пытается придать определенные рамки групповым обсуждениям и результатам совместной деятельности.
- **Генератор идей (plant)** – выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа.
- **Критик (monitor-evaluator)** – анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения.
- **Рабочая пчелка (company worker)** – превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства.
- **Опора команды (team worker)** – поддерживает силу духа в участниках проекта, оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить их взаимоотношения и в целом способствует поднятию командного настроения.
- **Добытчик (resource investigator)** – обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами проектной группы, налаживает внешние контакты, которые могут быть полезными для команды, и проводит все последующие переговоры.
- **Завершающий (completer)** – поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, активно стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью.

Подход Рика Барреры (Rick Barrera) - четыре основные категории участников, различных по типу поведения

- *руководители (directors),*
- *«всеобщие друзья» (socializers),*
- *«личные друзья» (relaters),*
- *мыслители (thinkers).*

Мотивация участников проектной команды

Вознаграждение (или заработная плата) достаточной величины обеспечивает привлечение необходимых квалифицированных ресурсов на проект.

- *Мотивация премированием (бонусы за результат)*. Почти то же, что и мотивация вознаграждением, но это более действенный механизм мотивации персонала в проектной работе.

При этом обязательно должны соблюдаться следующие условия:

- размер премии (бонуса) должен быть существенным по отношению к заработной плате (не менее 50 % от месячного вознаграждения);
- размер премии (бонуса) должен быть заранее известен сотруднику;
- условия получения премии (бонуса) должны быть заранее известны сотруднику, лучше всего, если эти условия будут изложены в специальном документе (например, в бонусном письме);
- условия получения премии (бонуса) должны быть понятными и достижимыми;
- условия получения индивидуальной премии (бонуса) должны быть зависимыми от индивидуальных усилий сотрудника;
- условия получения командной премии (бонуса) должны быть зависимыми от командных усилий;
- такая премия должна выплачиваться не реже чем один раз в полгода (иначе повышение производительности труда произойдет только за пару месяцев до плановой даты получения премии);
- при выполнении всех условий получение премии (бонуса) должно быть гарантированным.

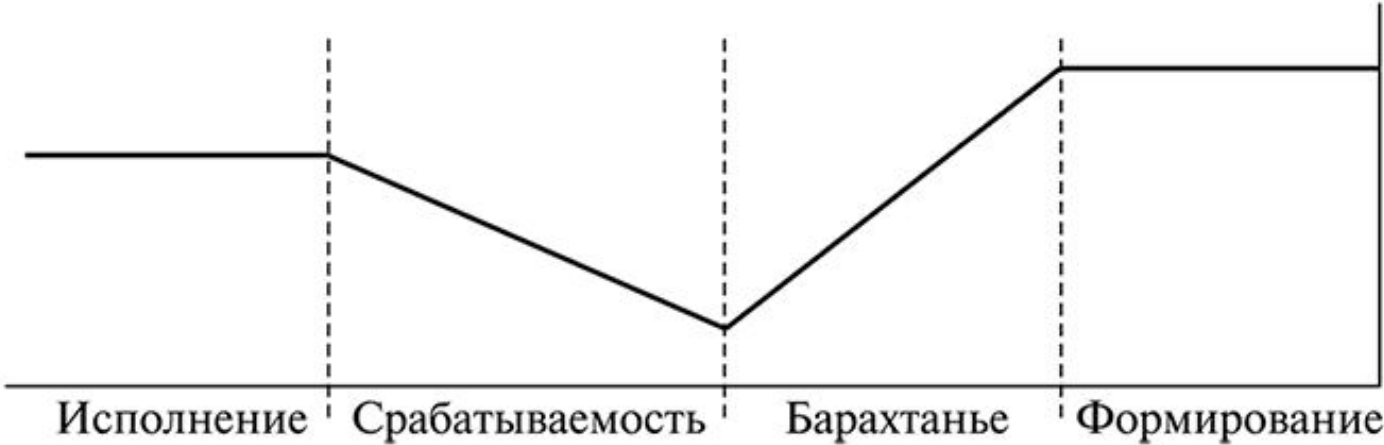
Мотивация участников проектной команды

- *Мотивирование гарантией занятости.*
- *Мотивирование повышением статуса.* Достаточно важный фактор, но обязательно нужно учитывать следующие ограничения и требования:
 - увеличение статуса (грейда, должности и тому подобного) часто ведет к увеличению стоимости этого ресурса. А плановый бюджет проекта при этом не меняется.;
 - условия повышения своего статуса должны быть для сотрудника понятными и достижимыми;
 - условия повышения статуса сотрудника должны быть известными и понятными для менеджера проекта;
 - увеличение статуса (особенно назначение на вышестоящую должность) может вывести ценного сотрудника из проекта, это характерно для матричных структур управления компаниями.
- *Мотивирование профессиональным ростом, получением проектного опыта.* Очень действенный мотиватор при условии, что проект действительно обеспечивает сотруднику профессиональный рост и получение необходимого проектного опыта.
- *Мотивирование чувством значимости личного вклада в общий успех.* Каждый сотрудник должен знать, что его работа не осталась незамеченной, что она внесла вклад в общий результат, что его усилия привели к общему успеху.

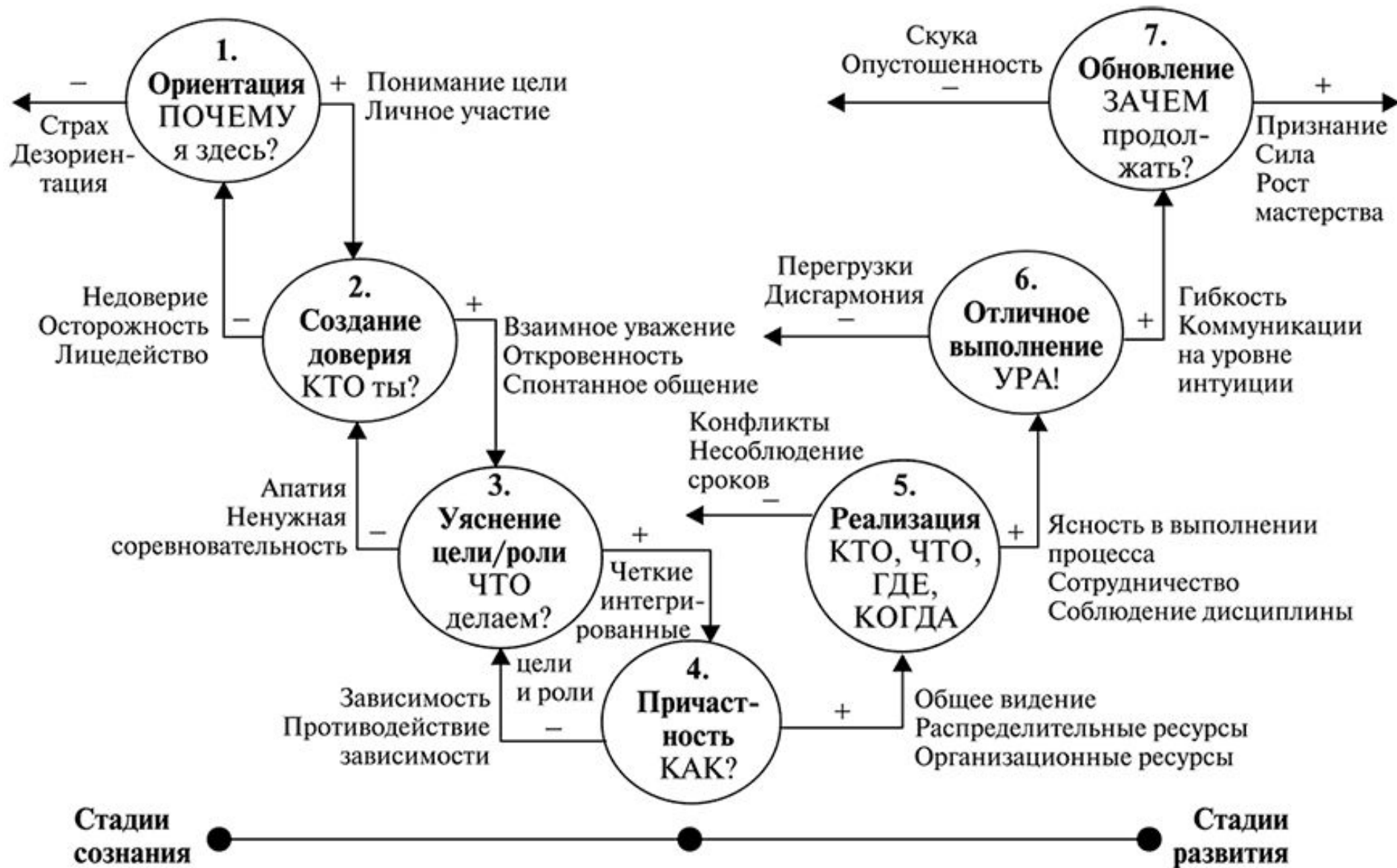
СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО



Директивное поведение



Ситуационное лидерство при управлении проектной командой



Процедура создания и развития команды проекта

- 1) конфликт – это актуализировавшееся противоречие;
- 2) конфликт связан с эмоциональными переживаниями его субъекта;
- 3) конфликт – это столкновение ценностей, целей, планов, смыслов и т. д.
- 4) конфликт – это ситуация, в которой обе стороны понимают невозможность одновременного удовлетворения их потребностей.

Обобщая, конфликт проекта – это воплощенное в столкновении противоречие в рамках проекта.

уровни, в рамках которых могут зарождаться причины конфликтов в проектах:

- ***ситуативный уровень («влияние ситуации»)*** – все конфликтогенные (благоприятствующие возникновению конфликтов) и конфликто-элиминирующие (препятствующие возникновению конфликтов) факторы внутренней среды организации;
- ***личный уровень («влияние личности каждого сотрудника проекта»)*** – представлен психологической готовностью конкретного сотрудника к вступлению в конфликт, в том числе сочетанием предрасполагающих к конфликтному поведению личностных факторов;
- ***ценностно-смысловой уровень («влияние трудового коллектива проекта»)*** – ценности как критерии выбора и оценки конкретным сотрудником своих действий, критерии оценки ситуации в целом, других людей и их действий, на основании которых член команды проекта строит свое отношение к миру, к окружающим людям и к самому себе;
- ***уровень взаимодействия («влияние основных особенностей каждого конкретного взаимодействия»)*** – интеракции (коммуникативно-поведенческие акты) – вербальные и невербальные акты общения между сотрудниками, целью которых является передача информации от одного члена команды проекта другому сотруднику или группе сотрудников.

Оптимальность или *неоптимальность* инициального и ответного коммуникативного поведения трактуется посредством наличия или отсутствия в последних конфликтогенов и синтонов.

Синтон – это созвучный потребностям инициальный коммуникативный посыл. «Но инициальный посыл может *фрустрировать* ту или иную значимую потребность партнера. Это, с высокой вероятностью, вызывает агрессивную реакцию и далее конфликт» [Егидес, 2004, с. 80].

Акт признания такого рода – это конфликтогенный посыл, или *конфликтоген*.

Таким образом, инициальное коммуникативное поведение оптимально, если в нем отсутствуют конфликтогены и оно насыщено синтонами.

Соответственно неоптимальное инициальное коммуникативное поведение может быть охарактеризовано насыщенностью конфликтогенами при отсутствии в нем синтонов.

типология сотрудников в зависимости от способа реагирования на конфликтную ситуацию

1-й тип – заинтересованный, жизнестойкий, ответственный;

2-й тип – незаинтересованный, жизнестойкий, ответственный;

3-й тип – незаинтересованный, нежизнестойкий, ответственный;

4-й тип – незаинтересованный, нежизнестойкий, безответственный.

в проекте могут иметь место:

(1) конфликты, приводящие к оптимизации делового

взаимодействия (преобладание сотрудников типа 1 и/или 2)

(2) конфликты, приводящие к увеличению времени, которое

затрачивается на их урегулирование (преобладание сотрудников типа 3 и/или 4).

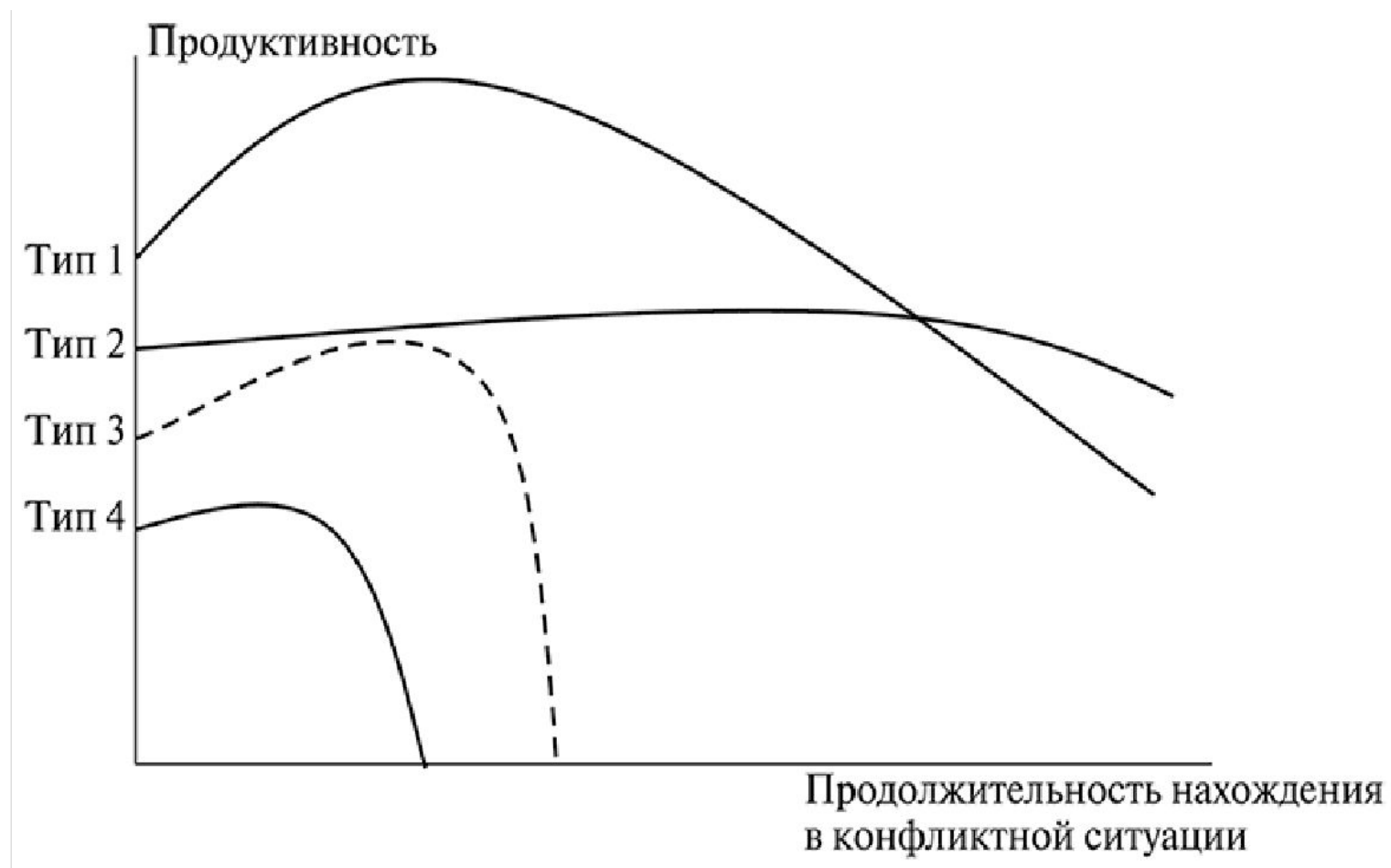


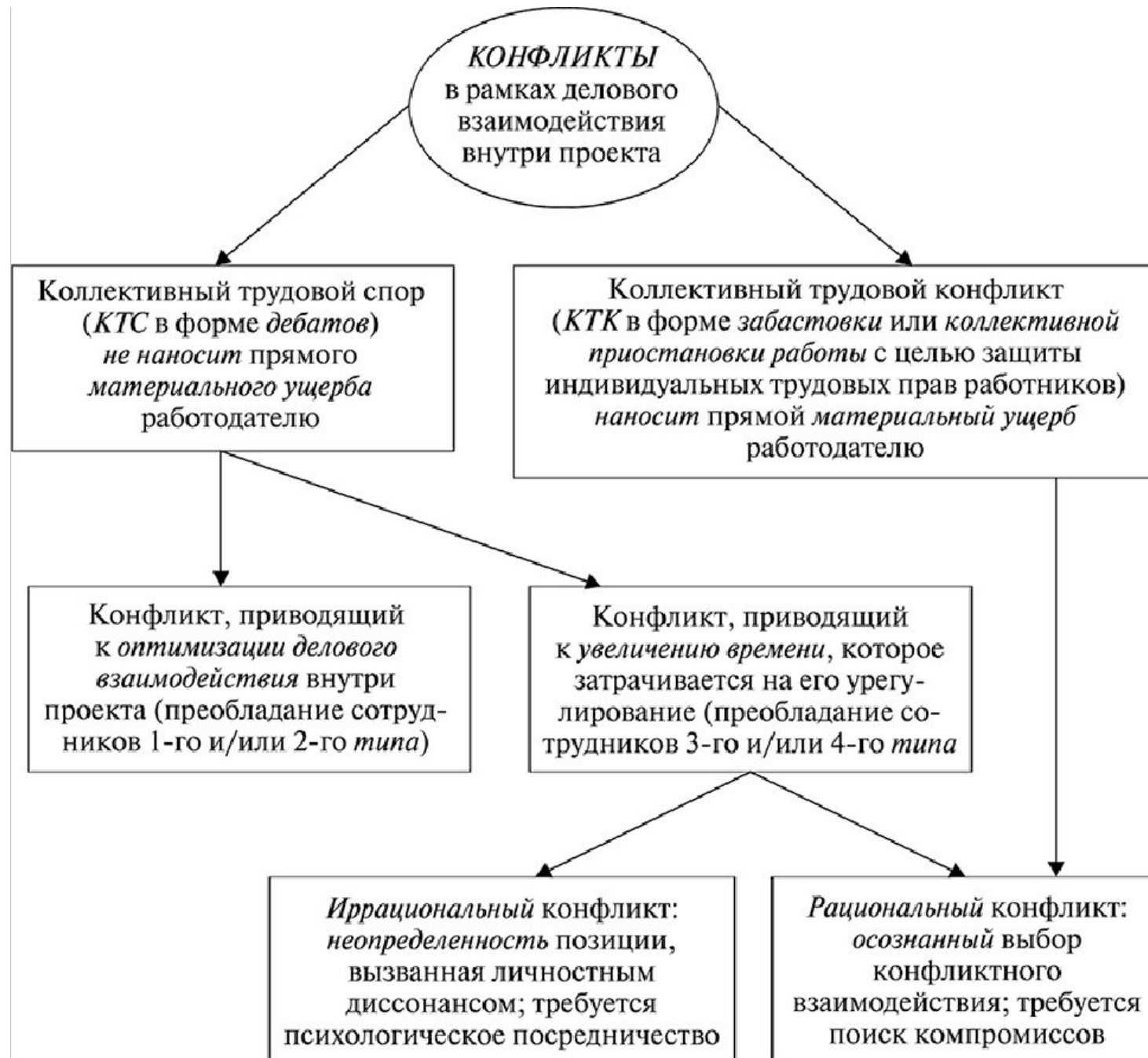
Рис. 17.1. Психологическая типология сотрудников

«Экономическая» типология конфликтов

Коллективный трудовой спор (в форме дебатов)	Коллективный трудовой конфликт (в форме забастовки или коллективной приостановки работы с целью защиты индивидуальных трудовых прав работников)
Не приводит к нарушению обычного ритма экономической деятельности организации	Приводит к нарушению обычного ритма экономической деятельности организации даже на этапе подготовки к объявлению забастовки, а тем более на стадии подготовки к проведению уже объявленной забастовки
Не влияет на эффективность работы наемных работников	Отрицательно влияет на эффективность работы наемных работников, как участвующих в конфликте, так и сочувствующих и колеблющихся
Не наносит материального ущерба работодателю	Обладает способностью нанесения работодателю материального ущерба, включая транзакционный ущерб за счет необходимости проведения переговоров с организациями-контрагентами в целях налаживания коммуникаций и отношений, нарушенных в результате имевшей место забастовки

применения качественного метода анализа конфликтов, позволило выделить три типа **«отношений между наличием объективной конфликтной ситуации (ОКС) и фактом возникновения межличностного конфликта» :**

- ОКС имеет место быть, но межличностного конфликта не происходит;
- ОКС есть, и она разрешается межличностным конфликтом;
- ОКС нет, или, по крайней мере с точки зрения стороннего наблюдателя, конфликтоэлиминирующие силы неизмеримо более сильно выражены по сравнению с конфликтогенными, но тем не менее конфликт наступает.



Типология конфликтов в проекте

Главная задача посредника – превратить стратегию «я выиграл – ты проиграл» участников конфликта в стратегию «я выиграл – ты выиграл», причем достижение *интегрального соглашения* гораздо желательнее, чем достижение компромисса.

- *Метод челночной дипломатии*
- *технология «сделка»*
- *методы давления*
- *директивное воздействие*

Необходимо уделить внимание процедуре ведения процесса переговоров: в письменной форме определить *стратегически важные для каждого конкретного случая моменты*, такие как:

- порядок и длительность выступления сторон;
- правила, запрещающие прерывание выступающего;
- договоренности, запрещающие «переход на личности» и т. п.;
- приватность/публичность (в зависимости от особенностей конкретной конфликтной ситуации) и т. д.

«коммуникация» - от лат. communicatio – сообщение, передача.

Для того чтобы коммуникация осуществилась, необходим ряд условий:

1. наличие двух и/или более участников-коммуникантов, наделенных сознанием и имеющих некую общую семиотическую (знаковую) систему, например, язык;
2. ситуация (или ситуации), которую они стремятся осмыслить и понять;
3. тексты или другие семиотические символы (рисунки, графика и проч.), выражающие смысл ситуации, о которой идет речь;
4. цели, позволяющие понять, зачем участники передают ту или иную информацию и что хотят получить;
5. процесс материальной передачи текстов, т. е. определенный путь и способ прохождения информации.

Управление коммуникациями – одна из функциональных областей или областей знаний.

PMI: управление коммуникациями проекта определяет «процессы, связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и конечного распределения проектной информации»

Процессный подход в применении к данной области знаний выделяет основные шаги (процессы) работы с информацией:

- определение всех заинтересованных сторон или участников проекта;
- планирование коммуникаций;
- распределение информации;
- управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта;
- отчеты об исполнении.

IPMA: управление коммуникациями – это раздел, в котором коммуникации трактуются как эффективный обмен и понимание информации всеми заинтересованными сторонами.

Основные возможные шаги процесса управления коммуникациями согласно стандарту IPMA:

- разработайте план коммуникаций в начале проекта или программы, или как один из процессов управления портфелем;
- определите целевую аудиторию и место расположения;
- определите, что нужно сообщать и в каком контексте;
- выберите место, время, продолжительность и средство коммуникации;
- спланируйте процесс коммуникации и подготовьте материалы;
- проверьте инфраструктуру и передавайте информацию;
- получите обратную связь по эффективности коммуникаций;
- оцените результаты и предпримите необходимые действия;
- задокументируйте извлеченные уроки и применяйте их в последующих проектах.

для эффективного управления коммуникациями между участниками проекта необходимо:

Первый. Необходимо определить, кто является участниками или заинтересованными сторонами проекта. Или, иначе говоря, следует идентифицировать всех стейкхолдеров проекта.

Второй. Проанализировать их интересы, выявить отношение и степень возможного влияния на проект, а также потребности в информации.

Третий. Разработать план управления коммуникациями с учетом ожиданий и потребностей всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Четвертый. Исполнять и контролировать план управления коммуникациями, анализировать результаты и вносить изменения при необходимости.

Пятый. По завершении проекта задокументировать полученные в ходе реализации «уроки» и применять их в будущих проектах.

В каждой организации существуют установленные каналы коммуникации, которые необходимо учитывать при разработке плана коммуникации проекта:

автоматизированная информационная система компании,

интернет-сайт,

специализированные программные продукты,

информационные доски,

отчетность и др. документация и т. д.

Отсутствие того или иного канала коммуникации в компании может стать серьезным ограничением для реализации проекта.

Менеджер проекта должен также учитывать факторы окружающей среды проекта, которые могут значительно ускорить или замедлить процессы коммуникации:

- масштаб организации;
- организационная структура;
- степень формализации бизнеса (наличие положений, регламентов, инструкций и т. п.);
- уровень автоматизации бизнес-процессов;
- компетентность персонала, занятого в проекте;
- корпоративная культура и т. п.

Основная задача менеджера проекта при планировании коммуникаций – выявление потребностей различных участников в информации.

Логико-информационная схема – это модель передачи информации, позволяющая соотнести задачи проекта и участников с информацией, получаемой ими на входе и передаваемой на выходе, а также планируемый результат.

С помощью ЛИС менеджер проекта может решить следующие задачи при планировании коммуникаций:

- определить перечень задач проекта;
- сформировать полный список участников коммуникационного процесса;
- получить полный перечень документов и другой информации, которая важна на входе и выходе по каждой работе проекта;
- определить форму (вид), в которой эта информация необходима;
- продумать и зафиксировать цель передачи информации в виде планируемого результата;
- закрепить ответственность за передачу информации за конкретным участником проекта.

Классификация коммуникаций в организации

Признак классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	<ul style="list-style-type: none">◆ Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий◆ Межличностные
Форма общения	<ul style="list-style-type: none">◆ Вербальные◆ Невербальные
Каналы общения	<ul style="list-style-type: none">◆ Формальные◆ Неформальные
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	<ul style="list-style-type: none">◆ Вертикальные◆ Горизонтальные◆ Диагональные
Направленность общения	<ul style="list-style-type: none">◆ Нисходящие◆ Восходящие

Для планирования коммуникаций важно прежде всего определить потребности в информации всех заинтересованных сторон проекта.

Участники, заинтересованные стороны, стейкхолдеры проекта – это физические лица или группа физических лиц, организации или группы организаций, общество и сообщества, заинтересованные в результате проекта, способные оказать влияние на проект и/или испытывающие на себе влияние от проекта.

Определение потребностей стейкхолдеров проекта в коммуникациях

1. Идентификация стейкхолдеров проекта
2. Выявление потребностей в информации
3. Приоритизация стейкхолдеров
4. Выработка стратегии работы со стейкхолдерами

Первый этап. Идентификация стейкхолдеров проекта.

Важно составить полный список участников проекта, включая внутренних, т. е. команду проекта и команду управления проектом, и внешних, таких как акционеры, местные власти, поставщики и т. д.

Способы выявления стейкхолдеров могут быть различными:

- изучение документации по проекту;
- мозговой штурм;
- экспертный опрос и др.

Существуют ключевые участники проекта, которые наиболее активно вовлечены в управление и реализацию работ по проекту.

Согласно стандарту PMBOK (PMI), состав ключевых участников проекта следующий:

- менеджер проекта,
- спонсор (куратор),
- главный инженер,
- главный архитектор,
- администратор,
- менеджер по качеству,
- менеджер по финансам,
- менеджер по ресурсам



Организационная структура проекта



Стейкхолдеры проекта

Второй этап. Выявление потребностей в информации.

После того как составлен полный список всех участников проекта, необходимо определить интересы, ожидания и потребности в информации.

№ п/п	Стейк-холдер	Интересы, ожидания	Потребности в информации
1	Менеджер проекта	Карьерный рост, сложные задачи, возможность руководить командой проекта	Еженедельные совещания с командой проекта. Получение указаний и директив от спонсора проекта и/или руководства компании
2	Команда проекта	Возможность решить сложные задачи в новом коллективе. Получение возможности профессионального роста	Четкие указания, адекватные планы от менеджера проекта. Получение признания и благодарности за успешно завершённые работы

№ п/п	Стейк- холдер	Интересы, ожидания	Потребности в информации
3	Поставщик	Возможность получить бóльший объем работ, новые проекты с той же компанией в будущем	Четкие, адекватные планы. Адекватно составленные контракты. Отчеты о ходе реализации проекта, своевременная информация об изменениях
4	Подрядчик	Возможность получить бóльший объем работ, новые проекты с той же компанией в будущем. Возможность применить свои новые технологии и получить хороший отзыв по завершении проекта	Четкие, адекватные планы. Адекватно составленные контракты. Отчеты о ходе реализации проекта, своевременная информация об изменениях
	Другие		

Третий этап. Приоритизация стейкхолдеров

Перед тем как разрабатывать план коммуникаций и взаимодействия со стейкхолдерами, необходимо выявить тех участников, кто наиболее важен для реализации проекта или чье влияние может оказать наиболее сильное воздействие на ход выполнения и результаты проекта.

Применяют следующие методы и форматы.

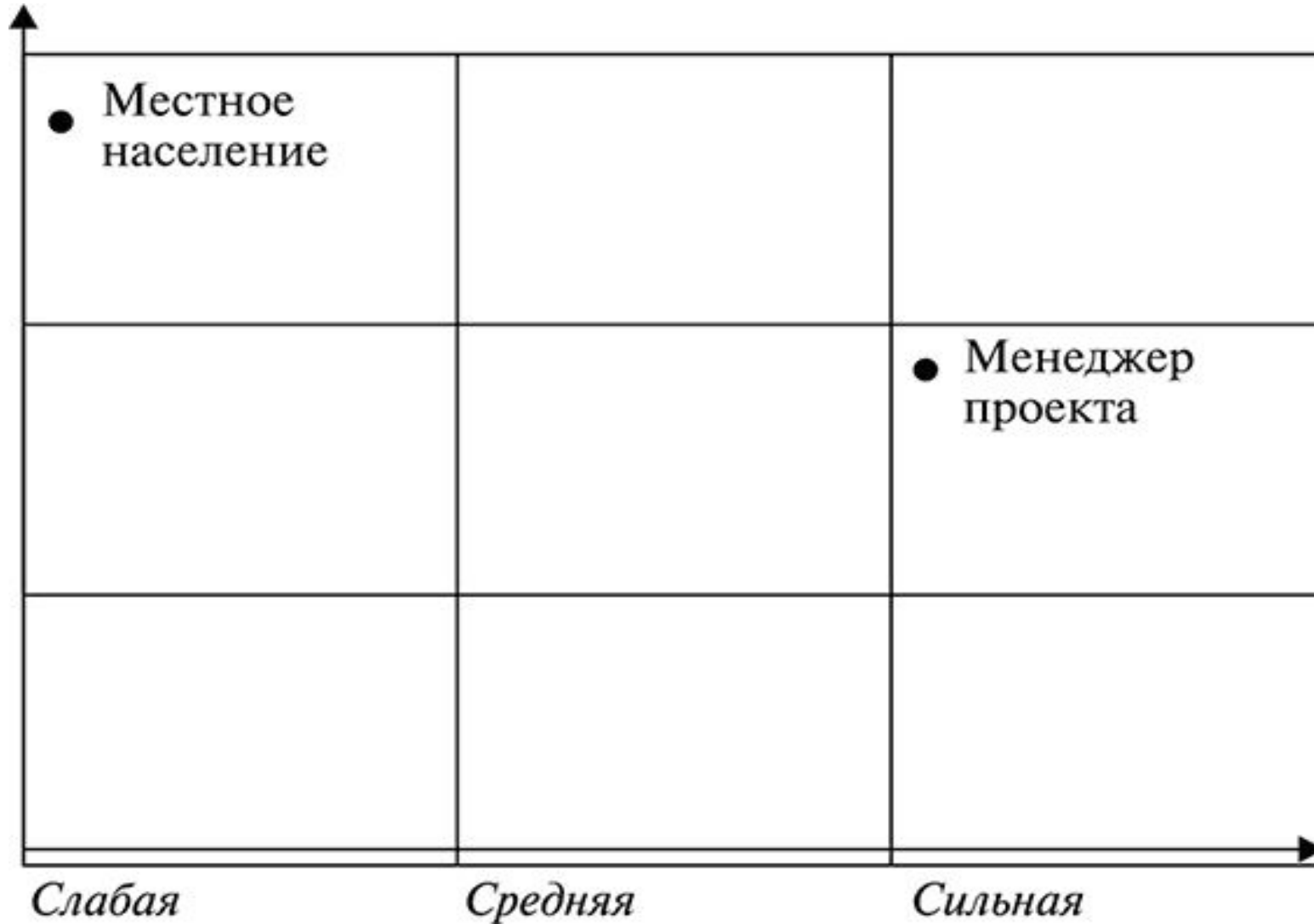
- Методы:

- экспертный (эксперты в данной области, топ– и мидл-менеджеры компании, менеджеры проектов-аналогов, внешние консультанты, профессиональные и отраслевые ассоциации).

- Форматы:

- индивидуальный (опросы, интервью, анкетирование),
- групповой (фокус-группы, мозговой штурм).

Приоритизация стейкхолдеров осуществляется по двум важным параметрам: степень заинтересованности участника и степень его влияния на проект.



Пример матрицы стейкхолдеров

Цели приоритизации стейкхолдеров

- выявления и минимизации возможных рисков проекта в самом начале;
- определения групп заинтересованных сторон – «союзников» и «противников» проекта;
- фиксации степени вовлеченности и влияния у разных участников;
- определения потребностей проекта по отношению к тому или иному участнику;
- планирования мероприятий и разработки действий, необходимых для плана управления взаимодействием и коммуникациями;
- планирования мероприятий по повышению вовлеченности (сплочение команды управления проектом, тимбилдинг и т. п.);
- разработки системы мотивации участников проектных команд.

Четвертый этап. Выработка стратегии работы со стейкхолдерами

В Л И Я Н И Е	Keep satisfied (удовлетворение потребностей)	Manage closely (максимально тесное взаимодействие и коммуникации)
	Monitor (мониторинг, минимум ошибок)	Keep informed (постоянное информирование)
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ		

. Матрица стейкхолдеров

keep satisfied

- • отчеты,
- • переговоры,
- • бриджинг,
- • информирование,
- • совещания,
- • «круглые столы».

manage closely

- • ежедневное информирование о ходе проекта;
- • рассылки по электронной почте;
- • телефонные переговоры;
- • встречи;
- • совещания с целью выработки совместных решений;
- • мероприятия по сплочению команды (айс брейкинг, тимбилдинг и т. п.);
- • предотвращение и профилактика конфликтов.

keep informed

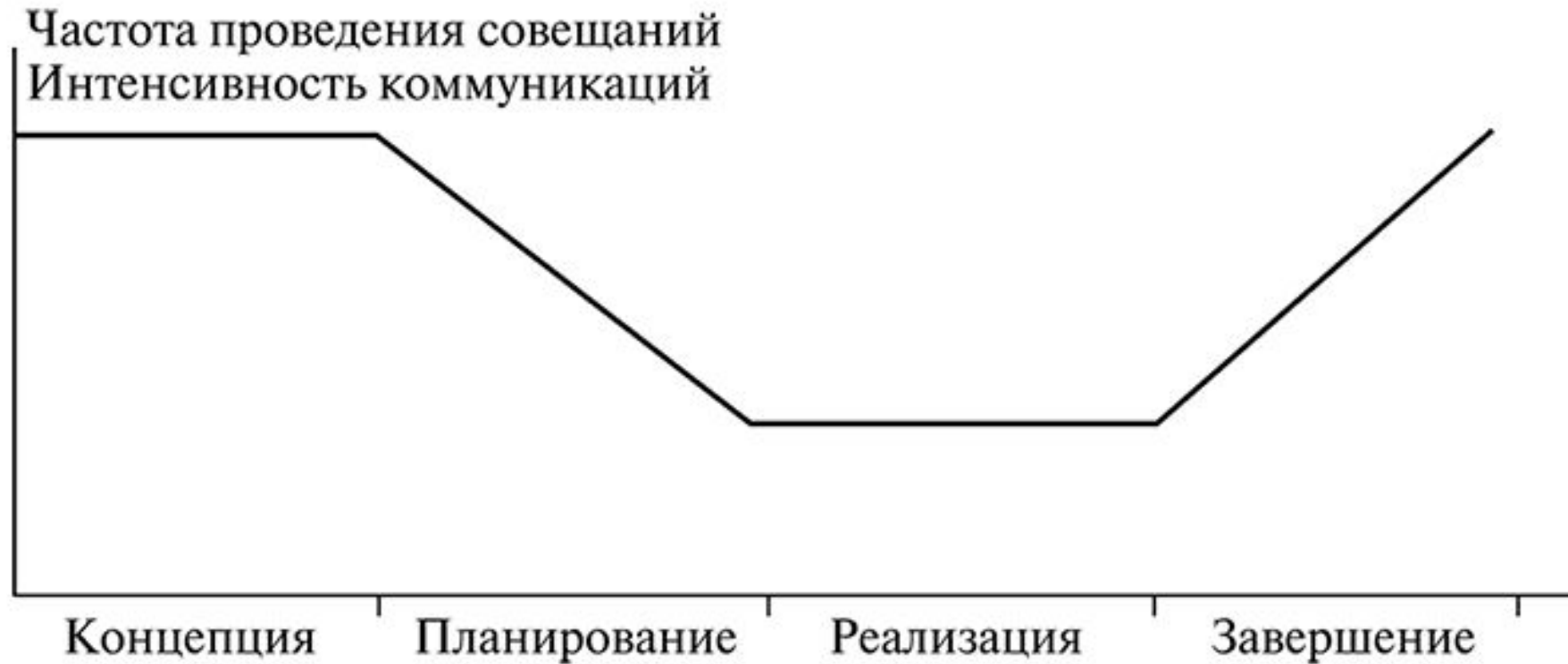
- • рассылки;
- • письма;
- • отчеты;
- • общие информационные порталы;
- • блоги;
- • интранет и т. д.

monitor

- • встречи;
- • сбор и анализ информации;
- • переговоры;
- • своевременное получение информации (в том числе отчетов);
- • сообщения об изменениях и мониторинг поведения участников и т. д.

Виды совещаний

- отчетные и текущие;
- плановые и внеплановые;
- по одному проекту и по портфелю в целом;
- традиционные и виртуальные.



Частота проведения совещаний в процессе управления проектом

Порядок подготовки и проведения совещаний

- подготовка (график, повестки, сбор и оформление материалов, презентации, чек-лист, помещение и оборудование);
- проведение (роли, протокол, принятие решений, сроки, ответственный);
- исполнение решений (протокол, материалы, отчеты по исполнению);
- контроль исполнения решений (сроки, ответственный, форма контроля).

Особенности форм проведения совещаний

№ п/п	Характеристики	Традиционное совещание в офисе	Виртуальное совещание по Интернету
1	Коммуникации участников на совещании	Есть непосредственный зрительный контакт	Нет непосредственного зрительного контакта
2	Возможность отслеживать реакцию, эмоции на сообщения	Видна реакция людей на происходящее на совещании	Не видна реакция, отсутствует возможность отслеживать эмоции
3	Наличие технических средств и их основная функция	Функция дополнительная (помогает воспринимать информацию, например, слайды на проекторе)	Функция основная (обеспечивает коммуникации через Интернет)
4	Неполадки, связанные с техническими средствами, и их влияние на ход совещания	Влияние не сильное (отказал проектор — можно посмотреть информацию по заранее распечатанным бумажным документам)	Влияние на ход очень сильное (подвел Интернет — связь прервалась, совещание может быть сорвано)
5	Наличие помещения	Участники во время совещания находятся в одном помещении	Участники во время совещания территориально удалены друг от друга

Правила проведения виртуальных совещаний

- Приглашение на совещание высылается всем участникам, ответ о принятии/отклонении приглашения высылается организатору.
- Все участники обязаны начинать вовремя. Подключение к Интернету, настройки и тестовые звонки осуществляются участниками заранее, ДО начала совещания.
- Во время совещания строго придерживаться повестки.
- Будьте профессиональны, вежливы, слушайте не перебивая. Говорите по очереди.
- Организатор совещания (meeting organizer) отвечает за соблюдение временных рамок и регламента, и только он имеет право перебить и остановить участника, чтобы передать слово следующему.
- Для каждого совещания организатор совещания готовит повестку, протокол и обеспечивает рассылку всем участникам.
- По получении протокола все участники обязаны согласовать: принять или внести свои предложения, дополнения и замечания и выслать организатору, после чего организатор обязан выслать согласованный протокол участникам для исполнения.
- Решения согласованного протокола являются обязательными к исполнению всеми участниками совещания.

Подготовка совещаний

- определить цель совещания;
- • тщательно продумать перечень участников;
- • заранее оповестить всех участников;
- • разработать повестку дня с указанием тем и времени выступлений;
- • предварительно распространить среди участников повестку и материалы.

Правила проведения совещаний

- начинать вовремя, даже если присутствуют не все участники;
- • назначать ответственного за регламент;
- • вести протокол совещания;
- • если нет полномочных лиц, снимать вопрос с обсуждения;
- • подводить итоги, формировать перечень мероприятий с ответственными и сроками;
- • заканчивать всегда вовремя;
- • отслеживать исполнение решений.

Подведение итогов совещания

- подготовить протокол совещания: ключевые моменты и принятые решения;
- • разослать протокол всем заинтересованным сторонам, в отдельных случаях – ознакомить под роспись;
- • проинформировать членов команды, которые не смогли присутствовать;
- • внести соответствующие изменения в документы проекта, ознакомить с ними все заинтересованные стороны.

План коммуникаций – это основной документ, где закрепляются участники проекта в роли отправителя и получателя информации, все информационные потоки и формы, в которых коммуникации совершаются.

Основные разделы плана коммуникаций и взаимодействий

- отправитель;
- получатель;
- средство коммуникации (что передаем – например, письмо, отчет и т. п.);
- частота (периодичность);
- способ коммуникации (как, посредством чего – например, по электронной почте, по телефону, по почте и т. п.);
- ожидаемый результат/сроки.

№ п/п	Отправитель	Получатель	Средство коммуникации	Частота	Способ коммуникации	Результат
1	Менеджер проекта	Команда управления проектом	Устав проекта	Однократно	E-mail	Согласованный устав проекта