

Управление IT-проектами и процессами

Лекция №9

Тема: Управление коммуникациями

Коммуникации - целенаправленный или непреднамеренный *обмен информацией*. В рамках проекта для обмена информацией используют различные формы коммуникаций:

- письменные и устные;
- внутренние и внешние;
- формальные и неформальные;
- вертикальные и горизонтальные.

Каждая из форм имеет свои плюсы и минусы. Так, устные коммуникации быстрее письменных, такая форма обеспечивает моментальную обратную *связь*, позволяет получателю уточнять информацию в процессе разговора. Письменные коммуникации более детализированы, лучше структурированы. Для подготовки обстоятельного ответа при письменных коммуникациях получатель использует удобное для него время.

Согласно РМВОК® [1], **управление коммуникациями** необходимо для удовлетворения информационных потребностей проекта и его заинтересованных сторон.

Управление коммуникациями проекта включает в себя три процесса:

- Планирование управления коммуникациями
- Управление коммуникациями
- Мониторинг коммуникаций

Планирование управления коммуникациями - 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 [1].

Цель разработки плана коммуникаций проекта - организация коммуникации между участниками проекта; *поддержка* системы связи между участниками проекта, передача управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта.

В задачи плана коммуникаций входит *определение* информационных потребностей участников проекта; регулярный сбор и своевременная доставка необходимой информации участникам проекта; обработка фактических результатов состояния *работ* проекта, соотношение с плановыми и *анализ* тенденций, прогнозирование; сбор, обработка и организация хранения документации *по* проекту.

План коммуникаций позволяет значительно повысить эффективность командной работы и снизить транзакционные издержки в рамках проекта. Эффективность коммуникаций влияет на сроки, качество и *стоимость* проекта. Именно поэтому план управления коммуникациями проекта имеет стратегическое значение.

Для разработки плана необходимо решить следующие задачи:

- выделить заинтересованные стороны, необходимую им информацию и регулярность обмена ею;
 - разработать процедуры, поддерживающие процессы планирования управления коммуникациями, управления и мониторинга коммуникаций;
 - разработать шаблоны для поддержки процедур.
- При разработке плана коммуникаций необходимо учитывать;
- являются ли заинтересованные стороны по отношению к организации внутренними, внешними, или и теми, и другими;
 - находятся ли члены команды в одном часовом поясе или в разных;
 - какие технологии имеются в распоряжении организации для обеспечения процессов коммуникации;
 - какие информационные технологии являются экономически выгодными для коммуникаций с заинтересованными сторонами;
 - какой язык/ языки будут использоваться в организации коммуникационных операций.

При разработке плана коммуникаций используют следующую информацию:

Устав проекта, в котором определен список основных заинтересованных сторон, их роли и сферы ответственности.

План управления ресурсами и план вовлечения заинтересованных сторон

Реестр заинтересованных сторон (содержит информацию об участии

В качестве основных потребителей информации проекта выступают: *менеджер* проекта для анализа расхождений фактических показателей выполнения *работ* от запланированных и *принятия решений по* проекту; заказчик для осведомленности о ходе выполнения *работ* проекта; поставщики при возникновении потребности в материалах, оборудовании и т. п., необходимых для выполнения *работ*; проектировщики, когда необходимо внести изменения в проектную документацию; непосредственные исполнители *работ* на местах. Перечень потребителей информации составляется на основе реестра заинтересованных сторон, *шаблон* реестра представлен в [таблице 8.1](#).

Таблица 8.1. Пример шаблона реестра заинтересованных сторон

ФИ	Должность	Роль	Зона ответственности	Контактные данные	Сторона (внутренняя или внешняя)
----	-----------	------	----------------------	-------------------	----------------------------------

Требования к коммуникациям заинтересованных сторон проекта - требования к уровню коммуникаций между заинтересованными лицами, направленные на отслеживание выполнения целей и задач участников проектной группы. Пример шаблона представлен в [таблице 8.2](#).

Таблица 8.2. Пример шаблона требований к коммуникациям

Событие	Цель	Формальный	Ответственный	Участники	Регламент	Периодичность
---------	------	------------	---------------	-----------	-----------	---------------

Информация о технологиях и методах, используемых для обеспечения коммуникаций проекта. Пример шаблона об используемых методах коммуникации на проекте в [таблице 8.3](#).

Таблица 8.3. Пример шаблона об используемых методах коммуникации на проекте

Метод	Технология	Краткое описание	Ответственное лицо
-------	------------	------------------	--------------------

Факторы среды предприятия (культура, политическая среда и структура управления организации; политики администрирования персонала; инструменты и системы коммуникаций; географическое распределение производственных объектов и ресурсов).

Активы процессов организации.

Инструменты и методы, которые используются в процессе планирования управления коммуникациями:

Экспертная оценка

Анализ требований к коммуникациям

Коммуникационные технологии

Коммуникационные модели

Методы коммуникаций

Навыки межличностных отношений и работы с командой

Отображение данных

Совещания

Выходы процесса:

План управления коммуникациями

Обновления плана управления проектом

Обновление документов проект

Управление коммуникациями - процесс обеспечения своевременного и надлежащего сбора, создания, распространения, хранения, извлечения, управления, мониторинга и, в конечном счете, архивирования / утилизации информации проекта [1].

Цель данного процесса состоит в обеспечении эффективного и результативного обмена информацией между заинтересованными сторонами проекта, а также создания благоприятных возможностей для подачи запросов на получение дальнейшей информации, разъяснение и обсуждение.

Процесс управления коммуникациями включает:

Выбор технологий, методов и способов коммуникаций проекта.

Обеспечение гибкости коммуникационных мероприятий.

Методы коммуникаций:

интерактивные коммуникации;

коммуникации методом информирования без запроса;

коммуникации методом информирования по запросу.

Инструменты коммуникаций:

Краткие обсуждения

Расширенные совещания

Простые письменные документы

Расширенные документы (веб-интерфейс, базы данных)

Примером коммуникационных инструментов могут служить: MindManager, Kanban и Scrum доски, таск-трекеры, специализированное ПО, таблицы, дэшборды, отчеты, журналы проблем (каткое описание инструментов представлено в [таблице 8.4](#)).

Таблица 8.4. Краткое описание коммуникационных инструментов

Название инструмента	Пояснение
MindManager	программный продукт для управления цифровыми интеллектуальными картами - инструмент структуризации концепций и идей с использованием графической записи в виде диаграммы [10]
Kanban/Scrum-доска	инструмент организации деятельности (производственного процесса, проекта и пр.), который заключается в разделении доски на части (соответствуют производственным этапам, например, "Запланировано", "В работе", "На контроле", "Выполнено") и продвижении по ней карточек (соответствуют задачам проекта) [11]
Таск-трекер	инструмент для управления проектами. Он позволяет создавать задачи, распределять их по исполнителям, следить за их выполнением и контролировать результаты [12]
Дашборд	доска с отображением отчетов и показателей в реальном времени. Визуально понятное отображение (графики, диаграммы и пр.) позволяет быстро и наглядно понимать, что происходит с определенными показателями и группами показателей [12]
Журнал проблем	документ проекта, в котором регистрируются и отслеживаются все проблемы. Он помогает руководителю проекта эффективно отслеживать проблемы и управлять ими, обеспечивая их изучение и устранение

Мониторинг коммуникаций - процесс обеспечения удовлетворения потребности проекта и его заинтересованных сторон в информации. *Контроль* коммуникации производится посредством анализа содержания электронных писем/комментариях в информационных системах, протоколов совещаний, фиксации личных договоренностей [1].

В число других задач контроля коммуникаций можно включить следующие:

проверку выполнения плана коммуникаций (периодичность совещаний, наличие в проекте групп рассылки, соблюдение правил хранения информации и т.п.);

оценку степени удовлетворенности заинтересованных сторон качеством и оперативностью информации, поступающей к ним;

анализ проблем взаимодействия, причин задержек, сбоев, случаев неполноты или ненадежности информации, циркулирующей в проекте;

анализ запросов на изменения и трансформацию системы коммуникаций (при необходимости).

Таблица 8.5. Входы процесса контроля коммуникациями

Планы

План управления проектом

План управления ресурсами

План управления коммуникациями

План вовлечения заинтересованных сторон

Документы проекта

Журнал проблем

Реестр извлеченных уроков

Коммуникации проекта

Данные об исполнении работ

Факторы среды предприятия

Активы процессов организации

К методам и инструментам, необходимым для организации процесса контроля коммуникаций, относятся:

Экспертная оценка

Информационная система

управления проектами

Отображение данных

Навыки межличностных отношений и работы с командой

Совещания

Выходы процесса:

Информация об исполнении работ

Запросы на изменения

Обновления плана управления проектом (План управления коммуникациями, План вовлечения заинтересованных сторон)

Обновления документов проекта (Журнал проблем, Реестр извлеченных уроков, Реестр заинтересованных сторон)

Для организации успешного контроля коммуникаций рекомендуется разработать **ряд процедур:**

Процедура сбора обратной связи

Процедура фиксации замечаний/проблем/пожеланий в ходе процесса коммуникации между заказчиками и исполнителями, участниками проекта

Процедура мониторинга инструментов, благодаря которым происходит коммуникация между заказчиком и исполнителем путем взаимодействия между всеми стейкхолдерами.

Процедура анализа и фильтрации выявленных замечаний/проблем/пожеланий.