

11 УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

Основным предметом рассмотрения в процессах управления коммуникациями (взаимодействием) проекта является *информация* и связанные с ней вопросы – типы коммуникаций, процедуры обмена, сбора, распространения, хранения, использования информации. Вся сгенерированная по проекту информация должны быть доставлена потребителям внутри и вне проекта, использована для достижения целей проекта, сохранена в архиве проекта.

Согласно статистике 80% времени проекта тратится на коммуникации – письменное и устное общение в разных формах. Например, подготовка и представление формальных отчетов, презентаций, докладов, неформальные обсуждения, наброски и рецензирование документов, обмен сообщениями по электронной почте, совместная работа над документами в электронной среде, внутренние совещания с членами команды, внешние встречи с другими участниками проекта и сторонними представителями, брифинги и т.д. Эффективность этих коммуникаций является едва ли не самым важным критерием управления проектами.

Каждому участнику проекта информация необходима в *нужном объеме*, в *нужное время*, в *нужном виде* и от *нужного источника*. Отсутствие такой информации приводит к задержкам проекта, демотивации персонала, к появлению ложных заключений, несогласованности, непониманию и, в конечном счете, ставит под угрозу успех проекта.

Таким образом, управление коммуникациями проекта должно гарантировать:

- необходимые взаимосвязи и среду связи между участниками;
- своевременную подготовку, сбор, хранение и архивирование информации;
- своевременную доставку накопленной информации потребителям в нужном объеме и виде;
- ответственность каждого участника за эффективное использование информации для целей проекта.

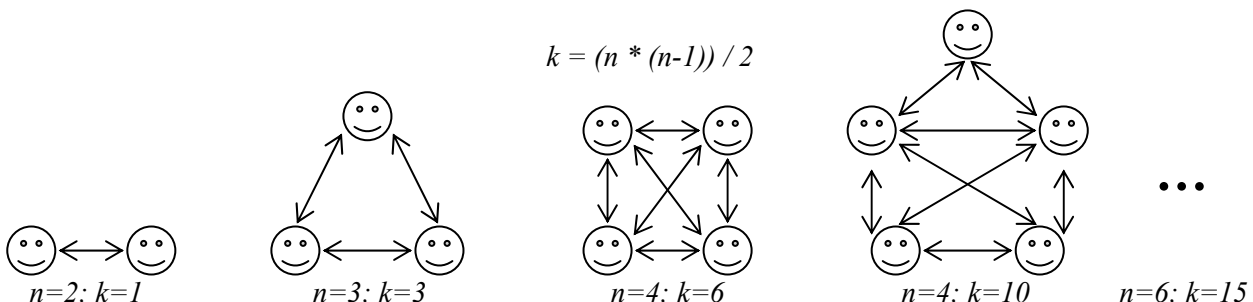
Согласно таблице 1 усилия и действия по управления коммуникациями предпринимаются в процессах планирования, исполнения, управления и завершения. Эти действия зависят от характера проекта и являются *вспомогательными процессами*. В стандарте ANSI PMBOK выделены 4 составляющих процесса управления коммуникациями:

1. **Планирование взаимодействия.**
2. **Распределение информации.**
3. **Отчетность по исполнению.**
4. **Административное завершение.**

11.1 Способы коммуникаций

Менеджер проекта должен понимать различные аспекты и сущность коммуникаций. Более того, для менеджера проекта коммуникационные навыки считаются более важными, чем организаторские, лидерские и технические навыки!

Проблема эффективного взаимодействия и согласованности действий возникает уже при числе людей $n=2$: необходимо информировать друг друга, согласовывать действия и пр. По мере роста числа участников n , количество каналов передачи информации k растет по формуле:



Как видно, при таком способе построения взаимосвязей *каждый с каждым*, для больших n количество связей k резко возрастает и трудно поддается контролю. Поэтому реально в проектах, между участниками устанавливают лишь необходимые взаимосвязи с учетом организационной структуры, отношений отчетности и информационных потребностей участников проекта.

В проекте может существовать множество *типов связей и форм коммуникаций*:

- связи внутри команды проекта и внешние связи;
- вертикальные и горизонтальные связи внутри исполняющей организации;
- письменные и устные способы связи;
- формальные и неформальные формы взаимосвязи; *формальные* означает – с соблюдением внешней формы, установленного порядка, правил и формальностей.

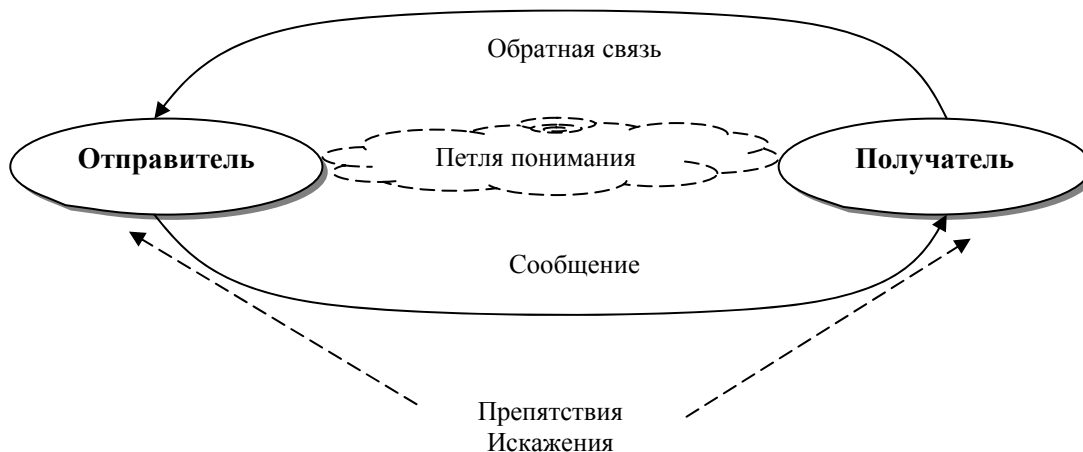
Формальные коммуникации обычно используются для общения с руководством, заказчиком и другими стейкхолдерами. Это отчеты, презентации, официальные письма и документы. Они, как правило, носят официальный характер – согласование, утверждение документов, промежуточных результатов, изменений, издание распорядительных документов и т.д. Чем больше лиц участвует в согласовании и принятии решений, тем больше необходимость в формальных методах общения.

В тоже время, между членами команды предпочтительнее *неформальные*, открытые отношения. Электронные документы могут быть как формальными, так и неформальными. Если они пересылаются по электронной почте, то им в проекте можно придать официальный статус.

Ниже перечислены известные формы общения и обычно применяемые комбинации способов коммуникации:

Форма общения	Способ коммуникации
Документы проекта, Планы, Устав, контракты, отчеты, передача сообщений на большие расстояния и пр.	Официальный письменный
Презентации, брифинги, доклады, речи	Официальный устный
Электронная почта, рецензирование электронных документов, черновики	Неофициальный письменный
Обсуждения, собрания, встречи, беседы	Неофициальный устный

Во взаимодействии людей существует **проблема понимания** полученной информации, ее искажения. Правильный обмен сообщениями подразумевает знание *общей модели коммуникаций*.



Процесс передачи сообщения от отправителя к получателю должен, в конечном счете, обеспечить понимание сообщения и состоит из следующих основных составляющих:

- обдумывание и кодирование сообщения отправителем;
- передача сообщения одним из способов (письменно, устно, по телефону, факсу, обычной или электронной почте и пр.);
- получение, декодирование и понимание сообщения получателем;
- подтверждение отправителю, что сообщение принято и понятно;

- препятствия к взаимодействию и искажения восприятия – могут возникать как на стороне отправителя, так и на стороне получателя. Причинами могут быть различия в опыте, в уровне квалификации, различия в языке и культуре, факторы среды взаимодействия, личная мотивированность и заинтересованность получателя, статус отправителя, установленные регламенты и т.д. Например, член команды получил некоторое письменное сообщение от другого члена команды, но не приступает к его исполнению, поскольку по регламенту ждет это же сообщение от менеджера проекта.

Качество коммуникаций во многом зависит от отправителя – его способности структурировать информацию, выделить ключевые моменты, выстроить последовательность изложения, использовать простые выражения без излишних деталей. При устном общении необходимо использовать *паралингвистические* средства и приемы – темп речи и интонацию, тон и тембр голоса, мимику, жесты и позу, следить за ответной реакцией получателя и т.д.

Менеджер проекта и члены команды должны учитывать возможности и способности адресатов воспринимать информацию. Например, считается, что чем выше положение занимает человек, тем ниже у него уровень понимания (высший руководитель – до 100% непонимания). Кроме того, люди могут быть ориентированы на восприятие и запоминание определенного типа информации, или отдавать предпочтение одному из них в зависимости от ситуации:

- *устной* информации, т.е. информации *на слух*, иметь хорошую *слуховую память* – при этом плохо воспринимать и запоминать письменную информацию;
- *письменной, зрительной* информации, иметь хорошую *зрительную память* – при этом плохо воспринимать и запоминать информацию на слух;
- информации на уровне *ощущений*.

Слова и паралингвистические приемы вызывают у получателя определенные образы и чувства, запускают в подсознании определенные механизмы восприятия и понимания (согласно модели мира получателя). Процесс общения и понимания происходит как на сознательном уровне, так и на подсознательном уровне. Поэтому для эффективного взаимодействия менеджеру проекта и членам команды следует придерживаться следующих простых и в тоже время непростых **правил коммуникаций**:

- установите с человеком отношения доверия; сухой обмен словами и сообщениями мало эффективен; продуктивное общение возможно только при взаимном уважении мнения, квалификации, опыта, проблем, модели мира другого человека; иначе, при возникновении трудностей вы не продвинетесь в разрешении проблемы и все может завершиться выяснением отношений и поиском виноватых;
- четко обозначайте свои намерения, чистоту помыслов и цели контакта, способствуйте взаимному росту и развитию, достижению общих целей и результатов, будьте открытыми и корректными;
- возьмите ответственность за процесс общения со своей стороны, а именно, предлагайте информацию порциями разумного объема, делайте паузы с целью дать время получателю обработать информацию, используйте доступные слова – передавайте свою информацию на языке доступном получателю; ни один ответ, ни одна обратная реакция не должны остаться без гибкого реагирования со стороны отправителя;
- будьте внимательны не только к содержанию общения, но и к бессознательной обратной связи и проявлениям качеств собеседника; при устном общении, если придерживаться установок, штампов или сильно стараться вникнуть в содержание беседы, то можно потерять нить беседы и контакт с собеседником; психологами подсчитано, что при устном общении значимость словесной информации может понижаться до 10%, а значимость паралингвистической информации – возрастать до 90%.

11.2 Планирование взаимодействия

Первый процесс управления коммуникациями – процесс *планирование взаимодействия* – заключается в выявлении информационных потребностей участников проекта, источников,

технологий и структуры распределения информации. Проще говоря, необходимо установить – кому, когда и какая информация необходима, кто, в каком виде и каким образом будет ее предоставлять.

На входе процесса *планирования взаимодействия*:

- *требования к коммуникациям* – структура проекта и подразделений исполняющей организации, отношения отчетности между участниками, местоположение и количество участников, потребности во внешней информации;
- *технологии коммуникации* – применимость технологий, готовность персонала к работе с имеющимися системами, требования к срочности и частоте обновления информации, вероятность смены технологий до окончания проекта;
- *ограничения*, влияющие на коммуникации.

На выходе процесса:

- *План управления коммуникациями*.

При составлении *Плана управления коммуникациями* следует учитывать, что ресурсы проекта должны расходоваться на сбор и передачу только той информации, которая способствует достижению успеха, либо отсутствие которой может привести к неудаче. *План* может быть обобщенным или подробным и в общем случае должен включать такие разделы:

- *Структуру сбора и обновления информации*. В проекте всегда происходит накопление информации и знаний. Поэтому следует уточнить методы представления, сбора, хранения информации. Структура должна обеспечивать оперативный и удобный доступ к накопленному банку информации, который в будущем составит *архив проекта*. В архив проекта в структурированном виде должны "складываться" как копии всех документов проекта, подлежащих распределению, так и материалы с рабочих мест членов команды. Такое наполнение архива позволит минимизировать потери в случае выбытия из проекта члена команды с определенным багажом информации и знаний по проекту.
- *Структуру распределения информации*. Здесь прописываются источники и получатели информации, типы документов и методы их представления.
- *Формат документов*. Требования к оформлению, терминологии, уровню детализации документов.
- *Расписание коммуникаций* (когда, кто, кому) и методы доступа к информации для незапланированных коммуникаций.
- *Политика усовершенствования коммуникаций*.

Ниже приведен возможный вариант структуры распределения информации для небольшого ИТ-проекта:

Роль	Стэйкхолдер	Информация	Источник	Сроки и периодичность	Способ передачи
Спонсор, заказчик	Президент компании	1. Отчеты по проекту: • Отчет об освоенных объемах • Анализ рисков 2. Документы для приемки работ	Менеджер проекта	Ежемесячно	Письм. офиц.
Топ-менеджер	Генеральный директор	1. Отчеты по проекту: • Отчет об освоенных объемах • Отчет о тенденциях, отклонениях и конфликтах • Анализ рисков 2. План разработки (на утверждение) 3. Документы для администр. завершения	Менеджер проекта	Ежемесячно	Письм. офиц.
Менеджер проекта	Руководитель ИТ-подразделения	1. Устав 2. ИСР, оценка времени и стоимости 3. Отчеты о ходе выполнения проекта, требования изменений 4. Техническое задание 5. Документация на продукт проекта	Топ-менеджер. Самостоятельно. Команда проекта Системный администратор	Еженедельно	Письм. офиц. Письм. неофиц. Письм. офиц.
Системный администратор	ИТ-подразделение	1. Устав 2. Констатация содержания, ИСР 3. Техническая информация, результаты от смежных членов команды	Менеджер проекта. Инженер-тестер	При запуске проекта. Ежедневно	Письм. офиц. Письм. + устно неофиц.
Инженер-тестер	ИТ-подразделение	1. Устав 2. Констатация содержания, ИСР 3. Техническая информация, результаты от смежных членов команды	Менеджер проекта. Программист-проектировщик	При запуске проекта. Ежедневно	Письм. офиц. Письм. + устно неофиц.
Программист-	Подрядчик	1. Устав	Менеджер	При запуске	Письм. офиц.

проектировщик		2. Констатация содержания, ИСР 3. Техническая информация, результаты от смежных членов команды	проекта. Дизайнер	проекта. Ежедневно	Письм. + устно неофиц.
Дизайнер	Подрядчик	1. Устав 2. Констатация содержания, ИСР 3. Техническая информация, результаты от смежных членов команды	Менеджер проекта. Инженер-тестер	При запуске проекта. Ежедневно	Письм. офиц. Письм. + устно неофиц.

Для оперативного контроля и управления членами команды менеджеры проектов используют различные методы коммуникаций. Одним из методов управления является *метод обхода* или *метод прогулки*, когда менеджер проекта выходит из своего кабинета, обходит офис и поочередно беседует с членами команды о состоянии и ходе конкретных работ. Другим методом является планирование таких встреч, когда член команды готовит и докладывает о положении дел и прогрессе на своем участке работ в кабинете менеджера проекта (*планирование докладов*). Такие сообщения, доклады могут включаться в расписание коммуникаций и способствуют дисциплине и собранности членов команды. На практике можно применять оба метода.

11.3 Распределение информации

Распределение информации состоит в исполнении плана управления коммуникациями, а также в реагировании на непредвиденные информационные запросы. Главной задачей этого процесса является своевременный доступ участников проекта к нужной информации.

На входе процесса *распределения информации*:

- результаты работы, накопленные знания;
- План управления коммуникациями;
- План проекта.

На выходе процесса:

- документы проекта, хранящиеся в систематизированном и доступном виде;
- отчеты по проекту – промежуточные результаты и отчеты о состоянии;
- презентации проекта – информация, предоставляемая командой проекта другим участникам проекта.

11.4 Отчетность по исполнению

Стейкхолдеры проекта нуждаются в информации о прогрессе и состоянии проекта по трем основным показателям (сроки, бюджет, расписание), о прогнозах, об использовании ресурсов проекта для достижения целей проекта. Подготовка и представление отчетности по исполнению выделяется в отдельный процесс и заключается в сборе, подготовке и распространении такой информации.

На входе процесса *отчетность по исполнению*:

- *результаты работы и отчеты*, представленные в удобном для будущих расчетов формате;
- *План проекта*, содержащий базовые планы, и другие документы.

На выходе процесса:

- *отчеты по исполнению*;
- *запросы на изменения*, которые могут возникнуть в результате анализа исполнения проекта (см. также 5.3 *Общее управление изменениями*).

Процесс получения отчетности по исполнению достаточно трудоемок и формируется на основе следующих действий и расчетов:

1. *Анализ освоенных объемов* – универсальный метод измерения исполнения – описан выше в разделе *Управление стоимостью проекта*.
2. *Анализ отклонений* – сравнение плановых и фактических показателей по отдельным параметрам – стоимости, срокам, содержанию, качеству, ресурсам, рискам и т.д.
3. *Анализ трендов*, т.е. анализ динамики изменения параметров – ухудшение или улучшение.
4. *Совещания по оценке исполнения*, которые на основе перечисленных выше расчетов, делают заключения о состоянии и ходе его развития, а именно, отчет о текущем состоянии, отчет о прогрессе, отчет о прогнозах.

11.5 Административное завершение

Административное завершение также выделено в отдельный процесс по двум причинам. Первое, по мере выполнения и завершения фаз проекта происходит постоянный сбор и накопление документации по проекту, которая по окончании должна быть систематизирована в виде архива. Второе, по окончании проекта – при успешном достижении целей или прерывании проекта – он нуждается в закрытии. Административное завершение включает подтверждение результатов и формальную приемку проекта заказчиком, а именно:

- проверку и тестирование конечного продукта;
- окончательное обновление документов проекта;
- завершение отчета о выполнении проекта;
- сбор, интеграция накопленных знаний и формирование архива проекта;
- официальную приемку проекта заказчиком, передачу и запуск в эксплуатацию;
- освобождение задействованных ресурсов.

На входе процесса административного завершения:

- все документы по оценке исполнения – плановые и расчетные;
- все документы по продукту – спецификации, техническая документация на бумажных и электронных носителях;
- другие документы проекта.

На выходе процесса:

- архив проекта, который должен представлять собой структурированную историческую документацию в бумажном и электронном виде; частью архива проекта являются усвоенные уроки – документы по причинам отклонений, по обоснованию принятых решений и пр.;
- закрытие проекта – документы, подтверждающие формальную приемку результатов и продукта проекта.

11.6 Контрольные вопросы

1. Кто отвечает за коммуникации команды проекта:
А. Менеджер проекта.
В. Администратор сети.
С. Менеджер по связи.
2. Лучший способ решения проблемы менеджера проекта с членом команды:
А. Неофициальное письменное обращение.
В. Официальное устное обращение.
С. **Неофициальное устное обращение.**
3. При планировании коммуникаций менеджер проекта должен учитывать:
А. Расписание проекта.
В. **Структуру проекта, отношения отчетности, количество участников.**
С. Иерархическую структуру работ.
4. В модели коммуникации отправитель-получатель, отправитель отвечает за:
А. **Получение подтверждения, что сообщение понято.**
В. Обеспечение сеанса связи по лучшему каналу.
С. Устранение препятствий к взаимодействию.
5. Повышению уровня коммуникаций способствует:
А. **Отправитель (получатель) показывает заинтересованность в перспективе.**
В. Громкая отчетливая речь
С. Медленная речь.
6. Лучший метод обеспечить, чтобы собрание шло в нужном направлении:
А. Никому не мешать, позволить участникам собрания принимать все решения.
В. Генерировать новые идеи и лично принимать все решения.
С. **Часто подводить итог происходящему.**