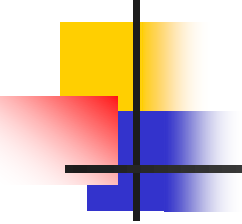


# Управление коммуникациями

- 
- 
- **Коммуникации проекта** — это эффективный обмен информацией между участниками проекта.
  - **Управление коммуникациями проекта** — раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, необходимые для обеспечения информационных потребностей участников проекта.



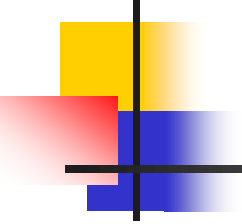
# План

---

Тема 1. Основные понятия, термины, определения

Тема 2. Процесс управления коммуникациями

Тема 3. Развитие навыков эффективных межличностных коммуникаций



---

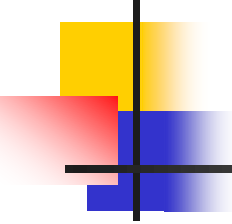
# **ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ, ПОНЯТИЯ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ**



# Управление коммуникациями

---

- **Управление коммуникациями в проекте** - раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, необходимые для организации сбора и распределения достоверной информации, связанной с осуществлением проекта



# Определение коммуникаций в управлении проектами

---

- Коммуникации – набор средств и инструментов, позволяющий хранить, обрабатывать, анализировать, консолидировать и передавать заинтересованным сторонам проекта.
- Включают в себя: средства межличностных коммуникаций и информационные технологии.

# Определение коммуникаций как способа межличностного взаимодействия



---

- Коммуникации - (лат. communicatio - сообщение, передача) - смысловой и идеально-содержательный аспект социального взаимодействия.
- Основная функция - достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента.



# Структура коммуникации

---

- 1) двух участников-коммуникантов, наделенных сознанием и владеющих нормами некоторой семиотической системы, например, языка;
- 2) ситуацию (или ситуации), которую они стремятся осмыслить и понять;
- 3) тексты, выражающие смысл ситуации в языке или элементах данной семиотической системы;
- 4) мотивы и цели, делающие тексты направленными, т.е. то, что побуждает субъектов обращаться друг к другу;
- 5) процесс материальной передачи текстов.





# Виды коммуникаций

---

- По типу отношений между участниками:
  - межличностная,
  - публичная,
  - массовая
- По типу используемых средств:
  - речевая,
  - паралингвистическая (жест, мимика, мелодия),
  - вещественно-знаковая (текст)



# Виды коммуникации

---

- По отношению к проекту:
  - Внутренняя (команда проекта)
  - Внешняя (СМИ)
- По отношению между участниками:
  - Формальная (отчет, приказ)
  - Неформальная (переговоры, дискуссии, e-mail)
- По иерархической структуре:
  - Вертикальная (отчет, приказ)
  - Горизонтальная (сбор и передача исходных данных)



# Виды коммуникаций

---

- По взаимодействию:
  - Официальная (годовой отчет, раскрытие информации)
  - Неофициальная (переписка)
- По способу передачи:
  - Письменная
  - Устная
- По каналам передачи и восприятия:
  - Вербальная (речь)
  - Невербальная (поза, мимика, жесты)
- По открытости (доступности):
  - Конфиденциальная
  - Не содержащая коммерческую тайну



# Эффект общения

---

- Тембр голоса

- Мимика

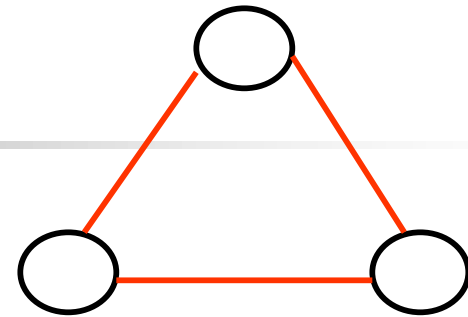
- «Язык» тела

|                            |   |       |   |              |   |        |
|----------------------------|---|-------|---|--------------|---|--------|
| Суммарный эффект сообщения | = | Слова | + | Тембр голоса | + | Мимика |
|                            |   | 7 %   |   | 38%          |   | 55 %   |

# Каналы коммуникаций

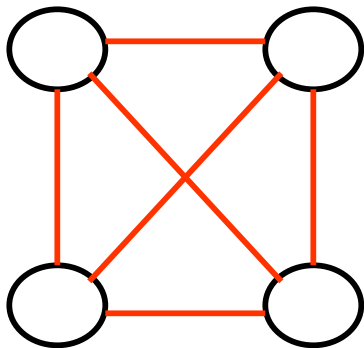


2 человека, 1 канал

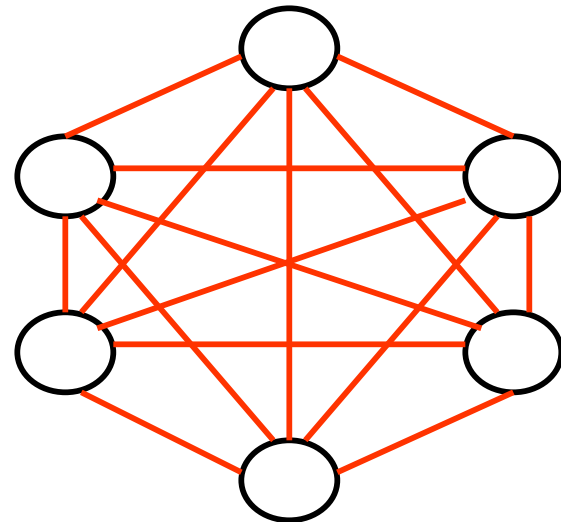


3 человека, 3 канала

$$n \cdot (n-1) / 2$$



4 человека, 6 каналов



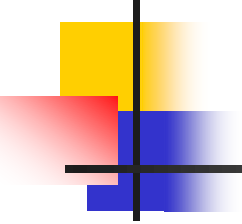
6 человек, 15 каналов



# Принципы

---

- Общение, общение, общение (много каналов, много целевых групп, много способов)
- Открытость, прозрачность
- Честность “honesty is the best policy”
- Ясность и четкость (4P: Purpose, Process, Progress, Problems)
- Эмоции, НЕ только логика
- Поддержка
- Позитив
- Win – win
- Слушать, слушать, слушать



---

# **ТЕМА 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ**

# СТАДИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

| Инициация управления коммуникациями  | Планирование коммуникаций   | Организация и контроль информационной поддержки в проекте   | Анализ коммуникаций при выполнении проекта   | Завершение управления коммуникациями в проекте  |
|--|---|---|--|---|
| <p><b>Стратегия управления коммуникациями</b><br/> Цели, задачи<br/> Ограничения<br/> Общие требования<br/> <b>Требования к коммуникациям</b><br/> <b>Коммуникационные технологии</b><br/> Срочность потребности в информации<br/> Преимственность технологии<br/> Состав участников проекта<br/> Продолжительность проекта<br/> <b>Оценка альтернатив</b><br/> <b>Утверждение концепции</b></p> <p><b>Инициация</b></p> | <p><b>Информационно-технологическая модель</b><br/> <b>Информационные потребности участников проекта</b><br/> <b>Информационные технологии</b><br/> <b>Типовые модели</b><br/> <b>Определение потребности в техническом обеспечении</b><br/> <b>Регламент обмена информацией</b><br/> <b>Формат и содержание документов</b><br/> <b>План управления коммуникациям</b></p> | <p><b>Организация распределения информации в проекте.</b><br/> <b>Методы распределения информации в проекте</b><br/> <b>Информационные системы</b><br/> <b>Коммуникационные навыки.</b><br/> <b>Техническое обеспечение</b><br/> <b>Система документации проекта.</b><br/> <b>Система отчетности в проекте.</b><br/> <b>Отчеты о коммуникациях в проекте.</b><br/> <b>Система сбора и хранения информации</b></p> | <p><b>Анализ отклонений</b><br/> <b>Анализ и утверждение запросов</b><br/> <b>Анализ тенденций.</b><br/> <b>Список изменений</b><br/> <b>Корректирующие воздействия</b><br/> <b>Отрегулированная система управления коммуникациями</b><br/> <b>Измененный план управления коммуникациями</b><br/> <b>Информирование участников проекта</b><br/> <b>Усвоенные уроки</b></p> | <p><b>Анализ и оценка системы коммуникаций в проекте</b><br/> <b>Заключительный отчет об управлении коммуникациями</b><br/> <b>Формирование архива проектной документации</b><br/> <b>Извлеченные уроки из опыта управления коммуникациями в проекте</b><br/> <b>Принятие решения о дальнейшем использовании средств коммуникаций проекта</b></p> |



# ИНИЦИАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТЕ

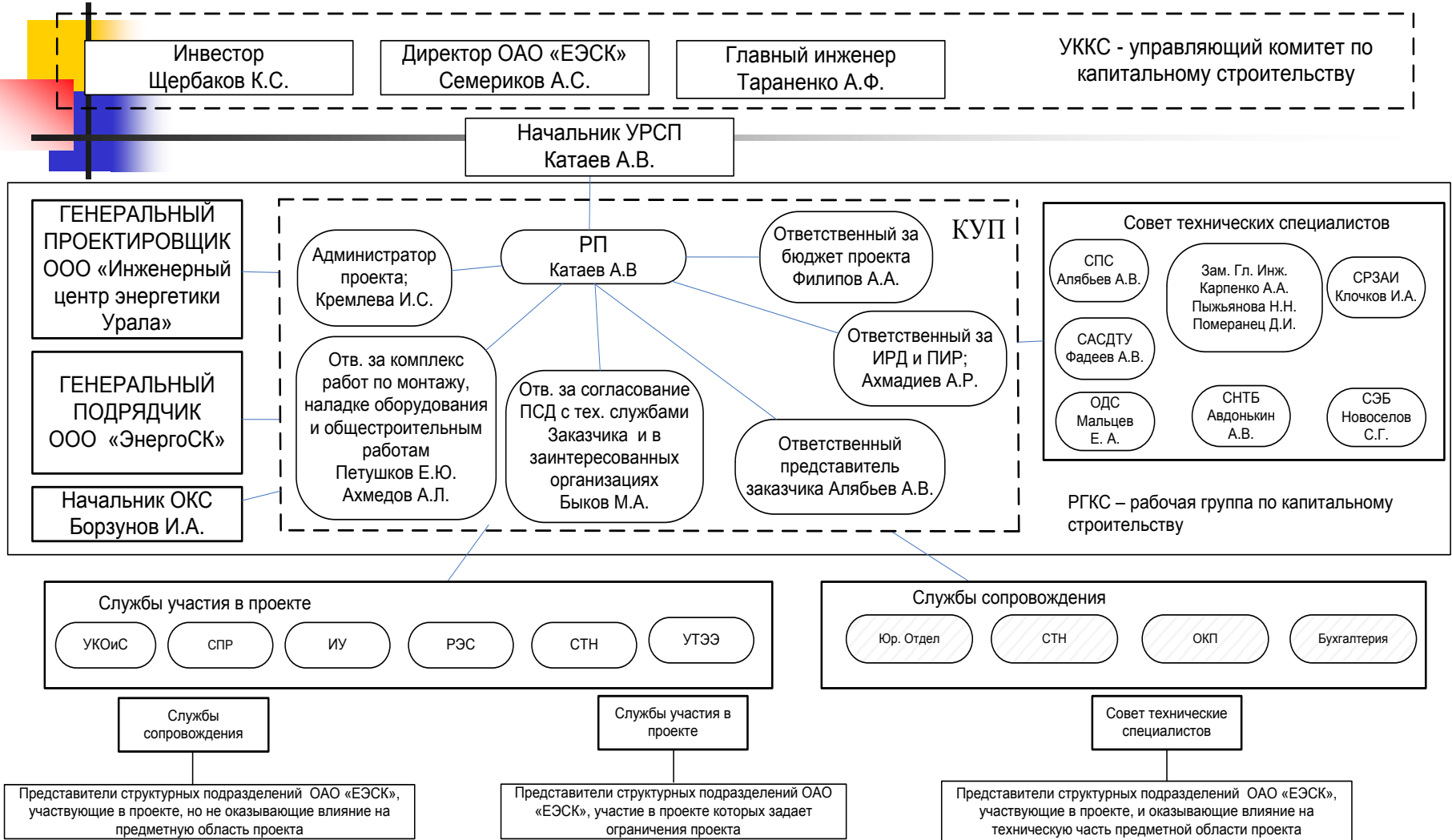


---

- Определение целей и задач управления коммуникациями
- Определение общих требований и ограничений
- Определение требований к коммуникациям:
  - Срочность потребности в информации
  - Приемственность технологии
  - Состав участников проекта
  - Продолжительность проекта
- Определение основных участников проекта
- Выработка стратегии управления коммуникациями
- Обоснование и выбор коммуникационных технологий для управления проектом
- Согласование и утверждение концепции
- Инициация завершена



# Схема коммуникаций КУП





# ПЛАНИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ

---

- Определение информационных потребностей всех участников проекта
- Разработка информационных потоков в проекте
- Анализ информации, подлежащей распространению, включая формат, содержание, уровень детализации
- Определение способов распределения информации в проекте
- Разработка системы отчетности об исполнении работ
- Разработка регламента обмена информацией
- Разработка процедур сбора, передачи, хранения и отображения информации
- Определение технического и программного обеспечения
- Распределение ответственности за подготовку необходимой документации
- Разработка и утверждение плана управления коммуникациями

# ПЛАНИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ

## ВХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

---

- Требования к коммуникациям
- Коммуникационные технологии
- Концепция управления коммуникациями
- Реестр заинтересованных сторон и анализ их интересов

# ПЛАНИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ

## МЕТОДЫ И СРЕДСТВА

---

- **Информационно-технологическая модель, матрица коммуникаций** – отображение коммуникационных связей между участниками проекта и их информационные потребности
- **Типовые модели** (консервативная, современная, «неделовая»)
- **Информационные технологии**, принятые в проекте должны обеспечивать информационные потребности участников проекта

# Матрица управления коммуникациями (пример)

| Тип коммуникации                             | Цели коммуникации   | Средство  | Частота   | Целевая группа   | Владелец        | Результаты   |
|--|---|---|---|--|-----------------|--|
| <b>Собрание по запуску (Kickoff Meeting)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Представление команды проекта и самого проекта</li> <li>Обсуждение целей проекта и управленческого подхода.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Личная встреча</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Едино- временно</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Спонсор проекта</li> <li>Команда проекта</li> <li>Другие стейкхолдеры</li> </ul>              | МП              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повестка</li> <li>Протокол</li> </ul> |
| <b>Совещания команды проекта</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ хода проекта (статус) командой.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Личная встреча</li> <li>Телеконференция</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Еженедельно</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Команда проекта</li> </ul>  | МП              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повестка</li> <li>Протокол</li> </ul> |
| <b>Собрания по разработке ПО</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Обсудить и разработать проект ПО решений для проекта.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Личная встреча</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>По мере необходимости</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Технический состав команды проекта</li> </ul>   | ГИП (техн спец) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Повестка</li> <li>Протокол</li> </ul> |
| <b>Совещания по статусу проекта</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отчет о статусе перед руководством.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Личная встреча</li> <li>Телеконференция</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ежемесячно</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Офис управления проектами</li> </ul>  | МП              | Отчет о текущем статусе проекта  |
| <b>Отчеты о текущем статусе проекта</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отчет о статусе проекта, включая задачи, прогресс, исполнение, затраты, проблемы.</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Email</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ежемесячно</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Спонсор проекта</li> <li>Команда проекта</li> <li>Другие стейкхолдеры</li> <li>ОУП</li> </ul> | МП              | Отчет о текущем статусе проекта  |

# Типовые модели документооборота

| <b>Форма осуществления коммуникаций</b> | <b>Консервативная модель</b> | <b>«Современная модель»</b> | <b>«Неделовая»</b> |
|---|------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>Устная</b>                           | 15%                          | 15%                         | 65%                |
| <b>Письменная</b>                       | 65%                          | 20%                         | 20%                |
| <b>Электронная</b>                      | 20%                          | 65%                         | 15%                |



# Плюсы и минусы моделей

| Модель | ее «+» для моего проекта | ее «-» для моего проекта |
|--------|--------------------------|--------------------------|
|        |                          |                          |





---

# **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КОММУНИКАЦИЯХ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**



# Информационные технологии в проекте

---

Информационные технологии в проекте (Information Technologies in Project) – совокупность процессов сбора, хранения, поиска, переработки, отображения и передачи информации, используемых в проекте.

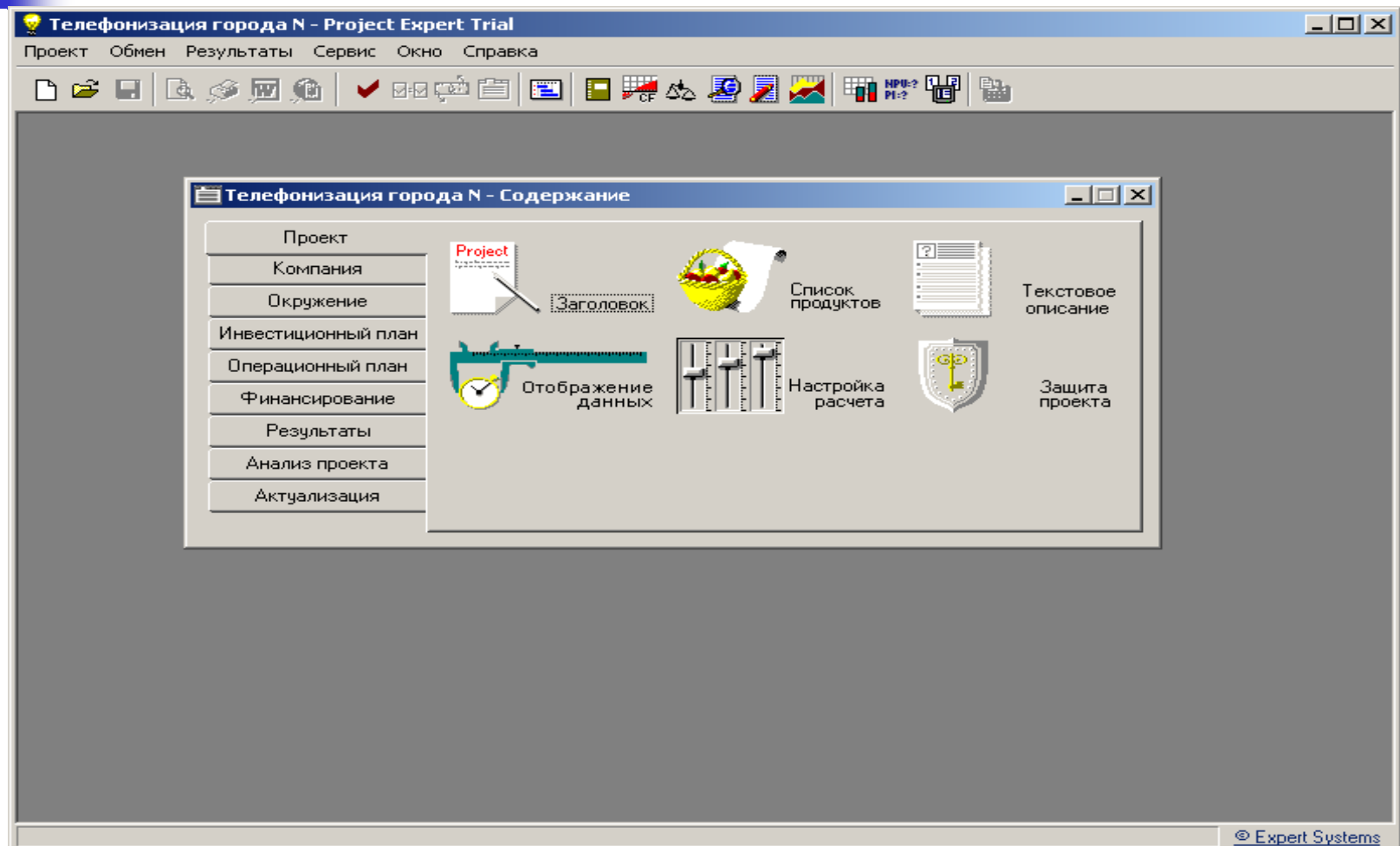


# Средства для расчетов проектов

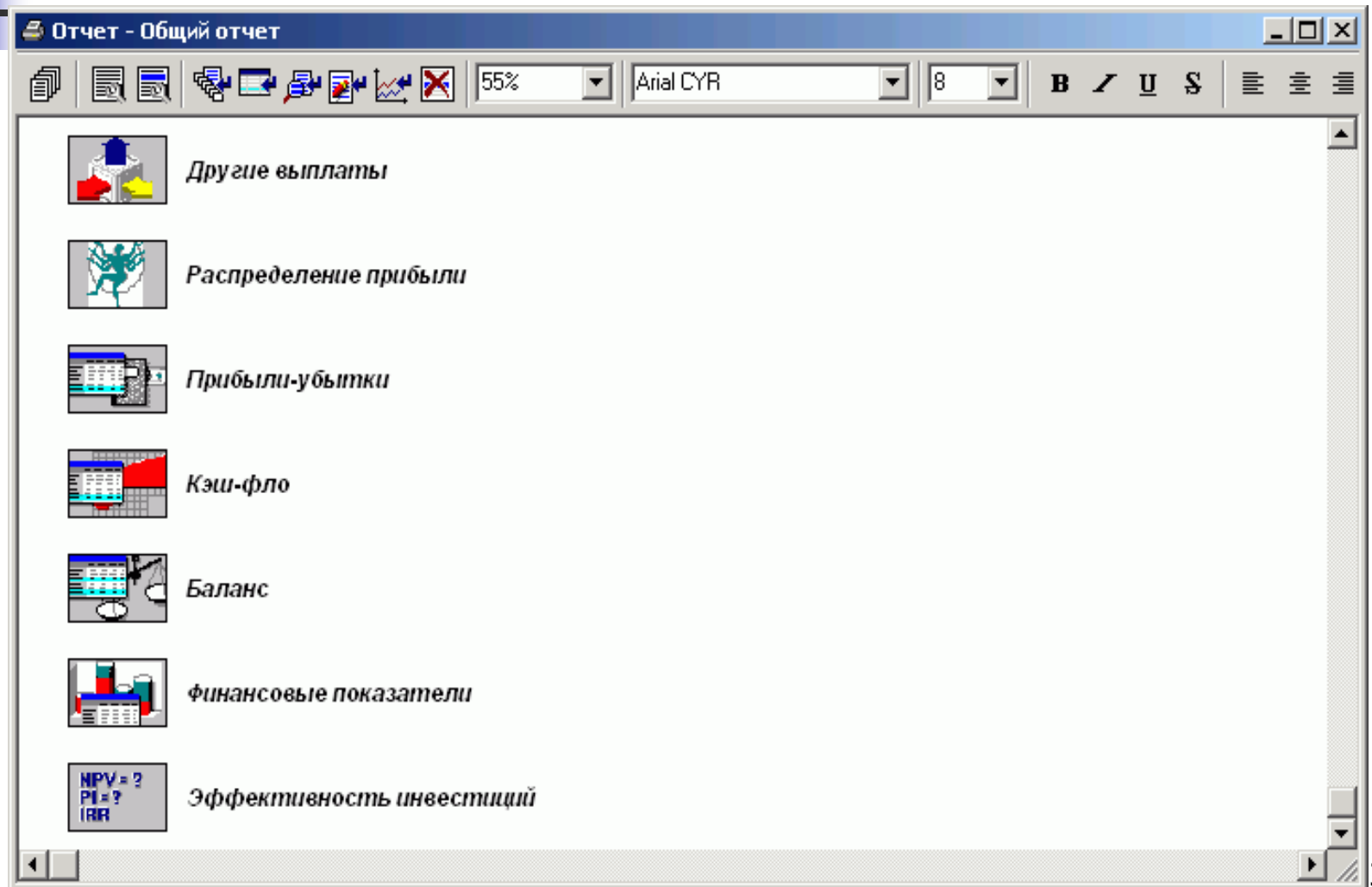
---

- Excel
- Project Expert [www.expertsystems.ru](http://www.expertsystems.ru)
- Альт - Инвест [www.alt-invest.ru](http://www.alt-invest.ru)

# Программное обеспечение оценки эффективности проекта (Project Expert)



# ФЭМ: отчеты (Project Expert)



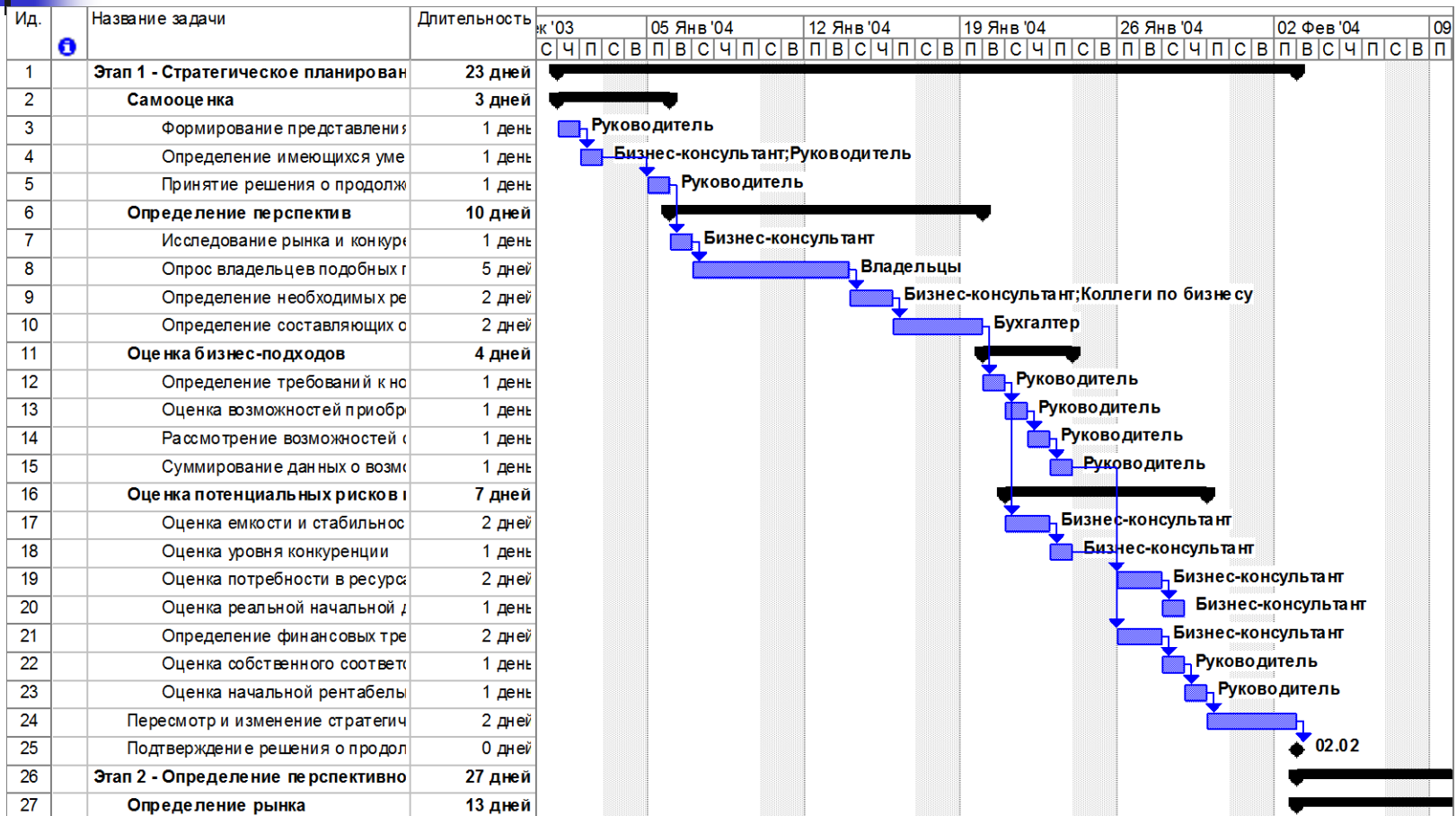
# Средства для управления проектами



---

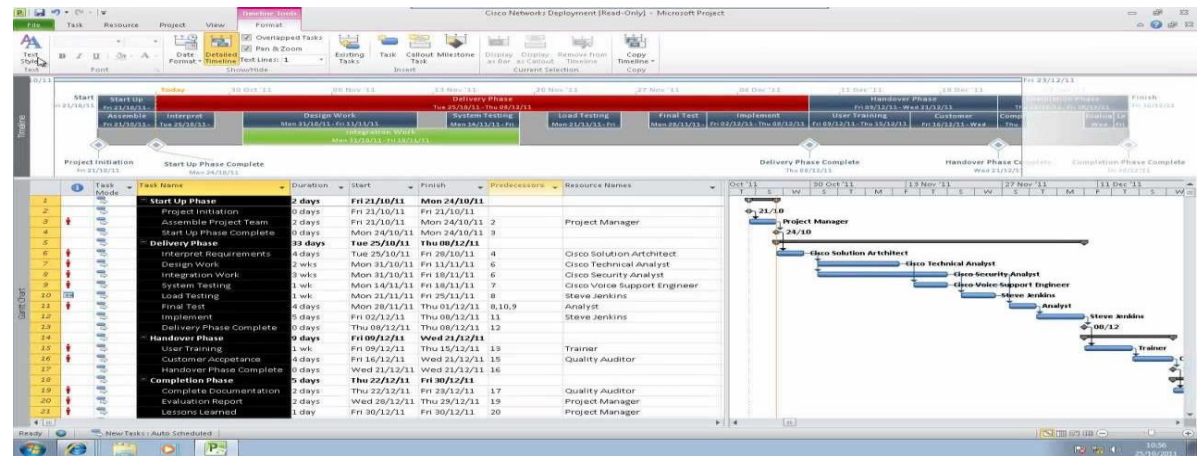
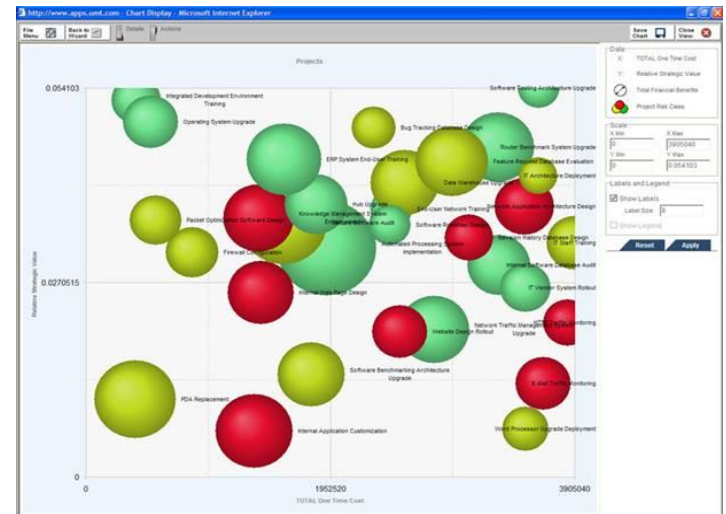
- Primavera (ПМ СОФТ, [www.pmssoft.ru](http://www.pmssoft.ru))
- SpiderProject (Спайдер, [www.spiderproject.ru](http://www.spiderproject.ru))
- Microsoft Project ([www.microsoftproject.ru](http://www.microsoftproject.ru))
- Avicom Project Mate
- Project Plan
- Gantt Project
- Smart Sheet
- Megaplan
- Openplan
- Project Place
- 1С РМО (ПО)
- Advanta, A2 (<http://www.advanta-group.ru/>)

# Диаграмма Гантта (Microsoft Project)



# Microsoft Office Project Portfolio Server

- PortfolioBuilder (Модуль формирования пула проектов)
- Portfolio Optimizer (Модуль оптимизации портфеля)
- Portfolio Dashboard (Модуль реализации портфеля)





# Система Адванта – управление организацией

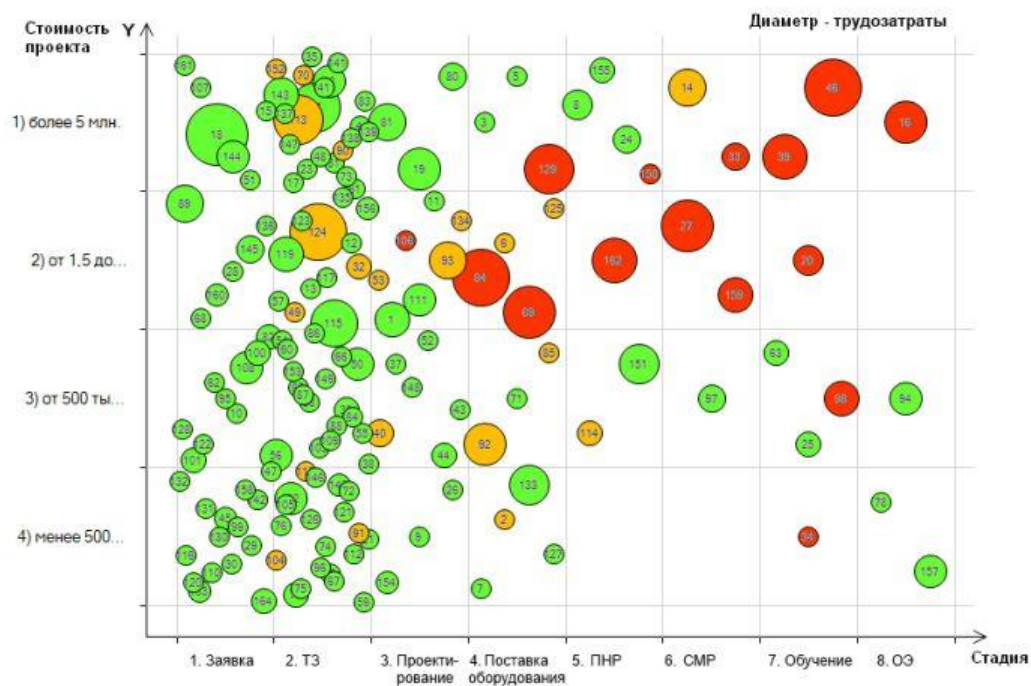
- Связь проектов со стратегией.
  - Визуализация целей компании и стратегии развития позволит каждому участнику проекта осознавать вклад его задач в успех компании в целом.
  - Панель управления портфелем проектов.
  - Интерактивные отчеты.
  - Проектный портал для каждого проекта
  - Оперативное управление проблемами и рисками.
- <http://q99.it/qLGCW7p>

<http://www.advanta-group.ru/>



# Аванта: управление портфелем проектов

Портфель проектов



<http://www.advanta-group.ru/>



# Социальные сети компании

---

- Bitrix <http://www.bitrix24.ru/>
- Megaplan [www.megaplan.ru](http://www.megaplan.ru)
- Projectplace [www.projectplace.com](http://www.projectplace.com)
- Dropbox
- Advanta
- Facebook, vkontakte, LinkedIn, Twitter, Instagram, Googledoc
- Realtime Board <https://realtimeboard.com/app/>

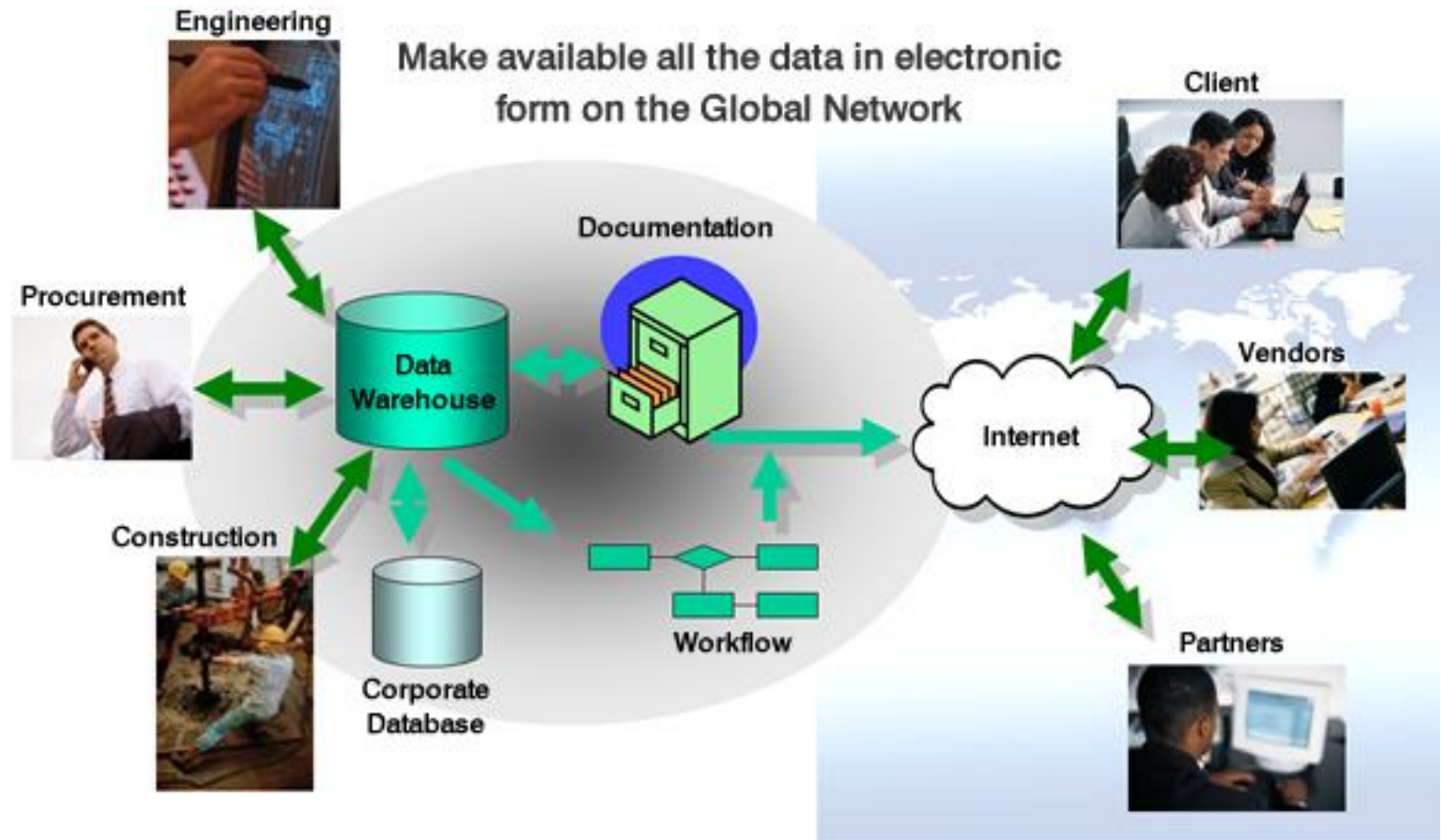


# Другие средства

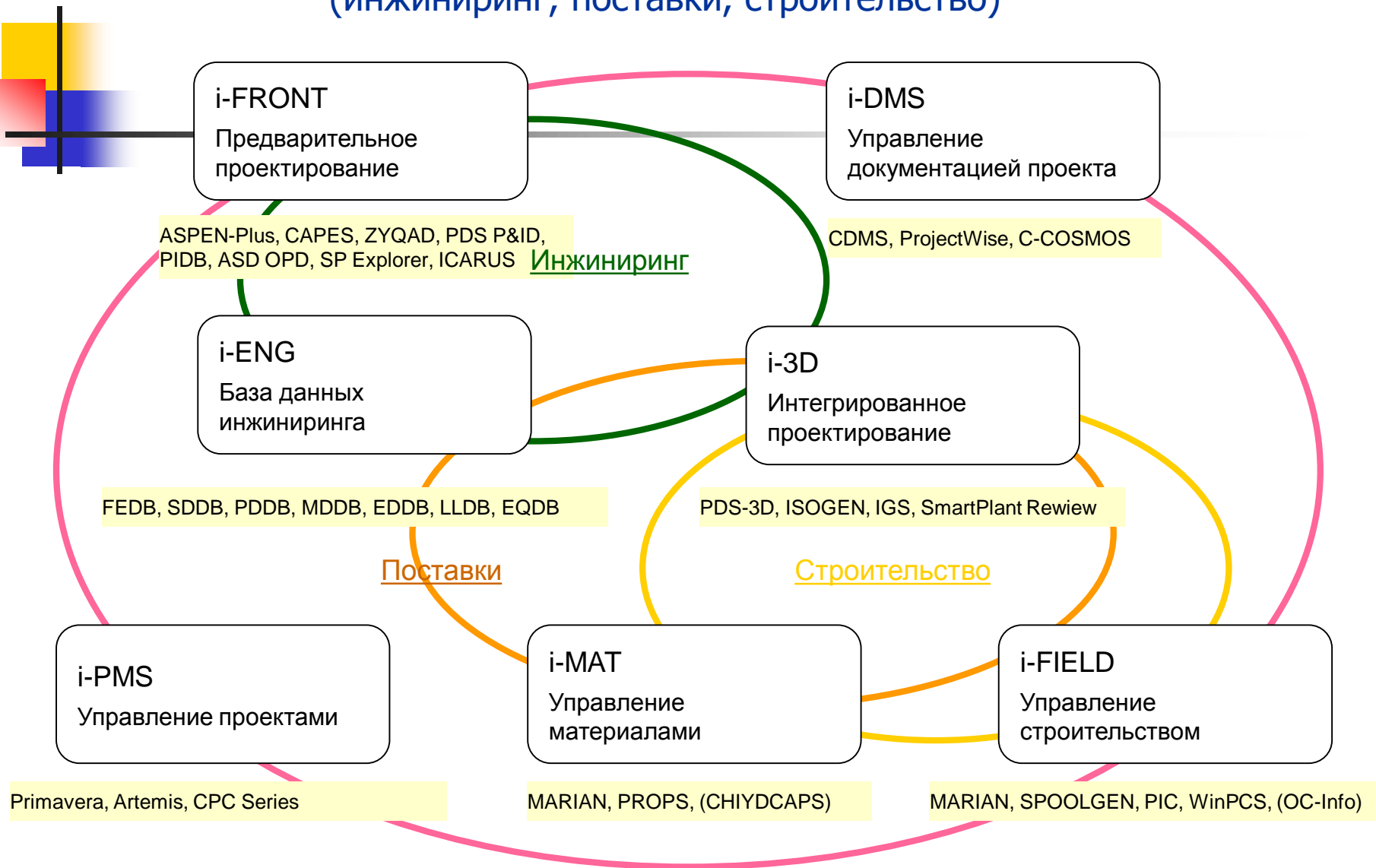
---

- ERP – системы
- Системы документооборота (например, Documentum)
- Специализированные системы, комплексные решения (Advanta, Chiyoda для EPC - проектов)
- Специализированные программы (сметные, кадровое делопроизводство и т.п.)
- Средства для телеконференций в удаленном режиме (skype, GoToMeeting, ProjectPlace)
- Программные продукты для дизайна и визуализации
- Программные продукты для анализа планов – графиков проекта (анализаторы)
- Разработка и принятие решений (Zing)

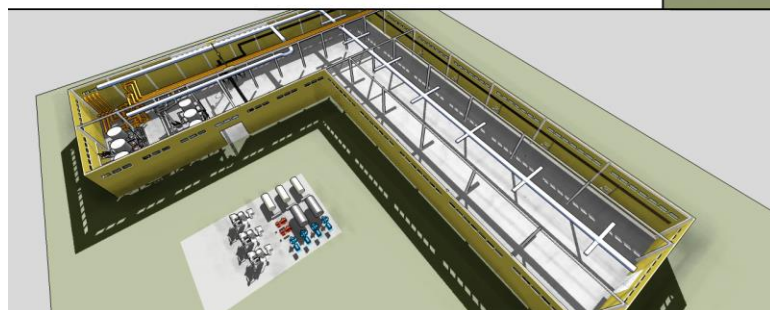
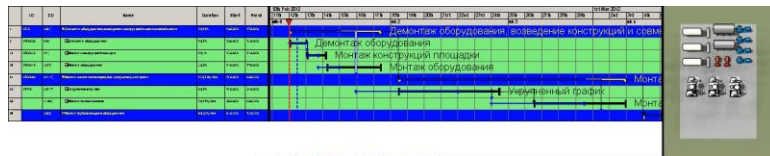
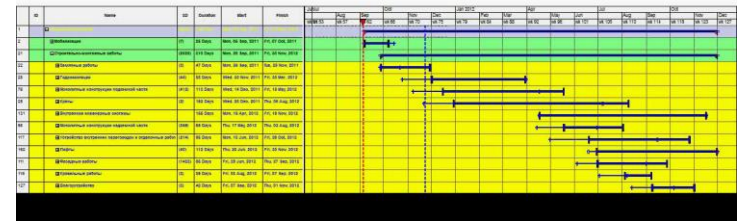
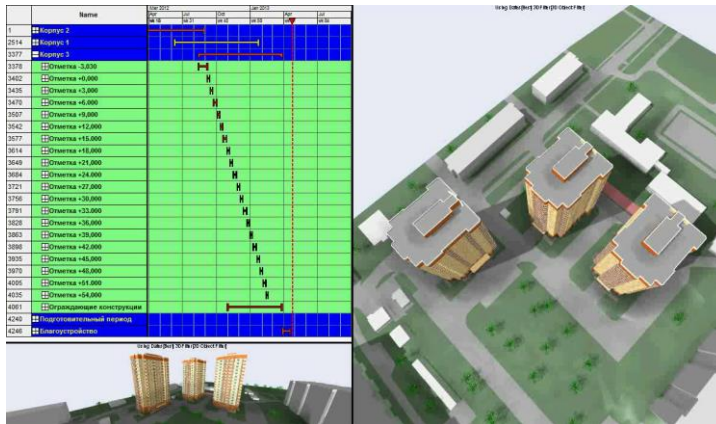
# ИТ-решение для EPC-проектов



# Концепция системы i-PLANT21 для EPC-проектов (инжиниринг, поставки, строительство)



# ПРОГРАММЫ ВИЗУАЛИЗАЦИИ



# Steelray Project Analyzer

- Анализирует ваши планы (расписания) проектов на предмет выполнения и качества
- Предоставляет автоматические отчеты, визуализация проблемных мест
- Выдает рекомендации на основе проведенного бенч-маркинга с лучшими практиками бизнес – проектов, проектов в государственном секторе и внутренних проектов организации
- Сокращает время на подготовку и анализ отчетов (!!!)
- Работает с MS Project, Primavera

The screenshot displays the 'Results Page' of the Project Analyzer. On the left, there is a sidebar with 'Projects' and 'Reports' sections. The main area shows '14 Point Assessment Results' for a project named 'Artillery System IMS Status 2\_23\_07-2010.mpp'. Below this, a table lists various criteria with their status (Matched, Justified, Score Result).

| Criterion                    | Matched    | Justified | Score Result |
|------------------------------|------------|-----------|--------------|
| 1. Missing Logic             | 9 tasks    | Off       | 1.03%        |
| 2. Have Leads (Neative Laas) | 139 tasks  | Off       | 139 tasks    |
| 3. Have Laas                 | 305 tasks  | Off       | 20.62%       |
| 4. Relationship Types        | 95 tasks   | Off       |              |
| Finish to Start              | 1379 links |           | 93.24%       |
| FF plus SS                   | 100 links  |           | 6.76%        |
| Start to Finish              | 0 links    |           | 0.00%        |
| 5. Hard Constraints          | 0 tasks    | Off       | 0.00%        |
| 6. High Float                | 388 Tasks  | Off       | 44.24%       |

The right pane shows a 'Website Development' scorecard with a table of criteria:

| Criteria Name                                | Matched    | Score Result  | Justified  |
|--|------------|---------------|------------|
| Actual Start / Finish Dates in the Future    | (5 tasks)  | Non Compliant | Off        |
| CPI Too High                                 | (19 tasks) | 0.00          | Off        |
| CPI Too Low                                  | (19 tasks) | 0.00          | Off        |
| Delinquent Tasks                             | (1 task)   | Non Compliant | Off        |
| Incomplete Critical Tasks                    | (11 tasks) | No Grade      | Off        |
| Actual Finish Before Actual Start            | (0 tasks)  | Compliant     | (37 tasks) |
| Baseline Execution Index                     | (1 task)   | 1.13          | Off        |
| Baseline Vertical Schedule Integration Error | (0 tasks)  | Compliant     | Off        |
| Effort Tasks                                 | (30 tasks) | 75.0%         | Off        |
| Incomplete Tasks                             | (13 tasks) | No Grade      | Off        |
| Milestone Tasks                              | (5 tasks)  | 12.5%         | Off        |
| Missing Predecessors                         | (1 task)   | 6.7%          | Off        |
| Miscionn Successors                          | (7 tasks)  | 46.7%         | Off        |



Are you clear to move forward?

Quality schedules drive successful projects. Discover schedule or data problems quickly and easily, saving time and money.

[CLICK HERE](#)



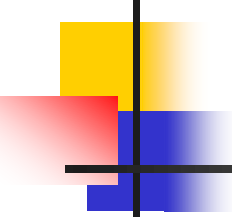
Missing Predecessors  
43 Tasks  
15.9%

Don't waste time. Find discrepancies in your schedule quickly and easily just

[CLICK HERE](#)



# Zing – технология для коммуникаций



Технология Zing – это комплексная адаптивная система для совещаний, обучения и коммуникаций

Технология Zing позволяет людям:

- сократить время совещаний в 5 (!!!) раз,
- избавиться от интриг и «локальных войн» между сотрудниками и отделами,
- интерактивно решать поставленные задачи,
- разрабатывать новые идеи,
- проводить дискуссии, модерации, лекции, тренинги и семинары с активным вовлечением большого количества участников.

Работает в 30 странах мира, в бизнес среде, государственном и муниципальном управлении, образовании, консалтинге. Используется в группах, командах проектов, на совещаниях, как стационарно на компьютерах, так и дистанционно.

# Командная работа





# Где применяется Zing

---

- Рекламные компании
- Бизнес – планирование
- Ре-инжиниринг бизнес – процессов
- Управление изменениями, организационные изменения
- Развитие взаимодействия с социумом и вовлечение стейкхолдеров
- Креатив и инновации
- Кризис менеджмент
- Стратегия и планирование развития окружающей среды
- Сценарное планирование, футуропрактика
- Развитие персонала, включая лидерство, командную работу и тим билдинг
- Исследования рынка и фокус группы
- Маркетинг и разработка новых продуктов
- Управление проектами
- PR – кампании
- Качество, шесть сигм
- Специальные методы, например, «Шесть шляп» Э. де Боно, НЛП и другие
- Разработка стратегии организаций
- Образовательный процесс в высших учебных заведениях
- Тренинги и семинары
- Техника «видение»
- Воркшопы и круглые столы



# Как работает Zing

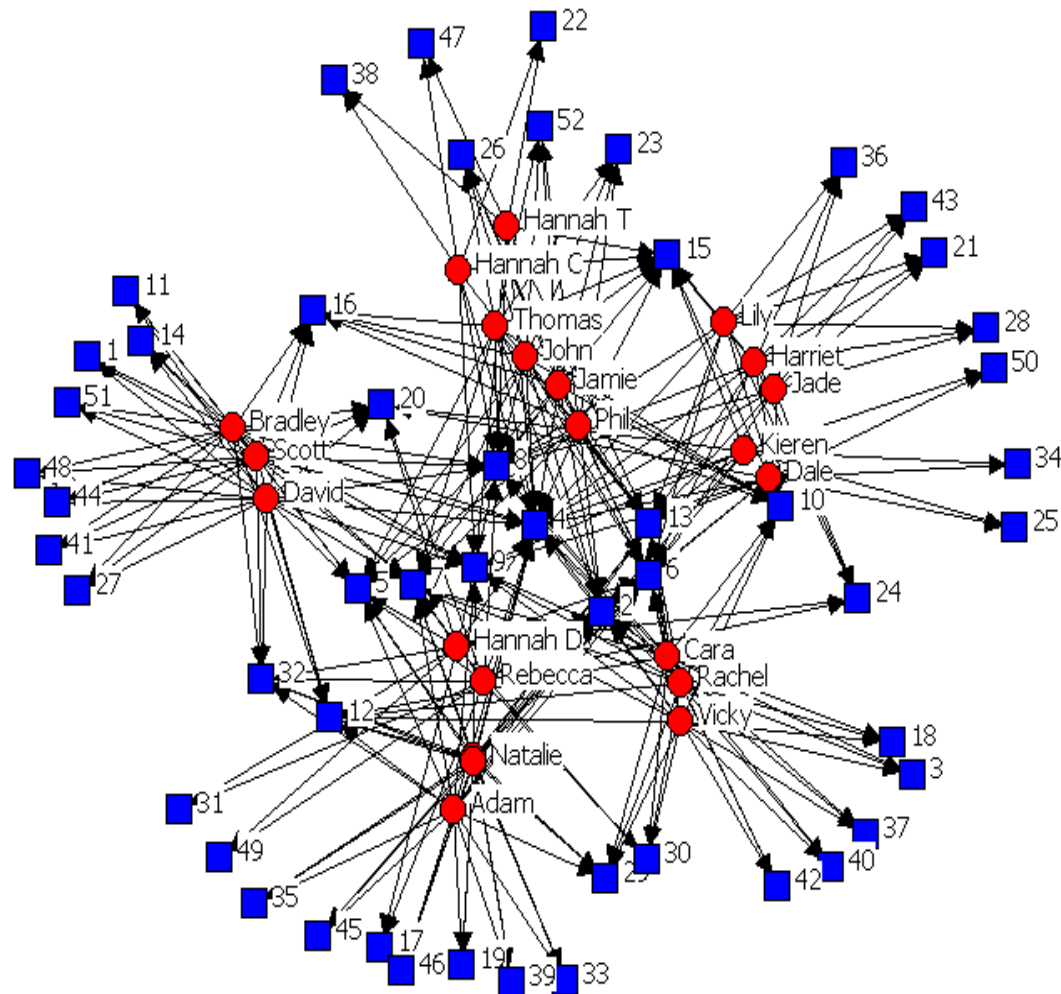
---

Комплексная адаптивная система для совещаний, обучения и коммуникаций Zing включает жесткий диск и программное обеспечение, и состоит из следующих компонентов:

- Шеринг – пространство, где участники делятся идеями, одновременно выражая свои точки зрения, внося индивидуальный вклад, предлагают решения.
- Диалоговая среда, где участники интегрируют идеи и интересы, обобщая на более высоком уровне, создают новое знание и делятся новым знанием.
- Методы обучения и принятия решений, предназначены для использования в работе тренерами, консультантами, аналитиками, лидерами различных команд и групп, проводящих круглые столы, совещания, дискуссии.
- Технология фасилитации, содержащая набор сценариев, легко позволяет создавать свои собственные сценарии для фасилитаций.

# Процесс

Zing интегрирует знания и интересы всех участников – вклад каждого работает на одну общую цель. Можно интегрировать идеи, знания разных аспектов, экспертизы в узко специализированных областях, получая в результате единую модель, решение, план и т.п. На рис. справа – 5 кластеров людей (красные точки), достигающие консенсуса (синие точки в середине), не смотря на их первоначально разные точки зрения.



# ПЛАНИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ

## ВЫХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

---

- **Информационные потребности участников проекта**
- **План управления коммуникациями**

# План управления коммуникациями (пример)

## Communication Management Plan

### Sample

| What                               | Who/Target   | Purpose   | When/Frequency  | Type/Method(s)  |
|------------------------------------|--|---|---|---|
| Initiation Meeting                 | All stakeholders*  | Gather information for Initiation Plan  | FIRST<br>Before Project Start Date  | Meeting   |
| Distribute Project Initiation Plan | All stakeholders*  | Distribute Plan to alert stakeholders of project scope and to gain buy in.                            | Before Kick Off Meeting<br>Before Project Start Date  | Document distributed via hardcopy or electronically. May be posted on project website or OIT Blackboard site. |
| Project Kick Off                   | All stakeholders*  | Communicate plans and stakeholder roles/responsibilities. Encourage communication among stakeholders. | At or near Project Start Date   | Meeting   |
| Status Reports                     | All stakeholders and Project Office  | Update stakeholders on progress of the project.   | Regularly Scheduled. Monthly is recommended for large/midsize projects.                                       | Distribute electronically and post via web/OIT Blackboard site.<br><b>Template:</b> Status Report             |
| Team Meetings                      | Entire Project Team. Individual meetings for sub-teams, technical team, and Functional teams as appropriate. | To review detailed plans (tasks, assignments, and action items).                                      | Regularly Scheduled. Weekly is recommended for entire team. Weekly or bi-weekly for sub-teams as appropriate. | Meeting   |



# ПЛАНИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ

## ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

---

- Информация, подлежащая распространению, включая формат, содержание, уровень детализации
- Методы и способы получения информации
- Регламент формирования документации
- Техническое обеспечение
- Методы обновления и корректировки плана управления коммуникациями по мере прогресса и развития проекта
- Система отчетности об исполнении работ
- Представление запросов на изменения в системе управления коммуникациями
- Распределение ответственности за подготовку необходимой документации
- Регламент обмена информацией





---

# **СОВЕЩАНИЕ КАК ОСОБЫЙ СПОСОБ КОММУНИКАЦИИ В ПРОЕКТЕ**

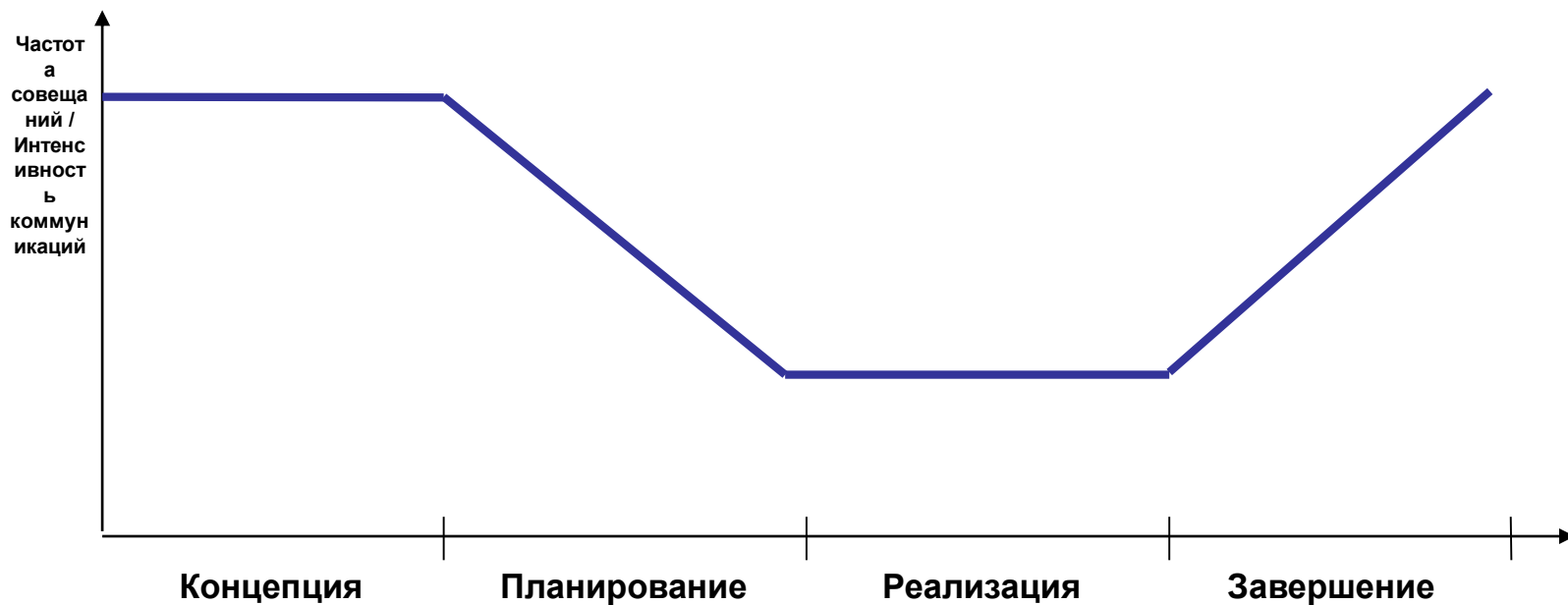


# Виды совещаний

---

- Отчетные и текущие
- Индивидуальные (один на один) и групповые (команда)
- Плановые и внеплановые
- По одному проекту и по портфелю в целом
- Традиционные и виртуальные
- Креативные (выработка новых идей, решений по проблемам)
- Stand-up meeting как форма проведения

# Частота совещаний в течение ЖЦ проекта





# Порядок работы совещаний

---

- Подготовка (график, повестки, сбор и подготовка материалов, презентации, чек-лист, помещение и оборудование)
- Проведение (роли, протокол, принятие решений, сроки, отв.)
- Исполнение решений (протокол, материалы, отчеты по исполнению)
- Контроль исполнений решений (сроки, отв., форма контроля)



# Система совещаний в проекте

---

## **Подготовка**

- 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

# Система совещаний в проекте



---

## Проведение

- Начинать вовремя, даже если присутствуют не все участники
- Назначить ответственного за регламент
- Вести протокол совещания
- Если нет полномочных лиц, снять вопрос с обсуждения
- Подводить итоги, формировать перечень мероприятий с ответственными и сроками
- Заканчивать всегда вовремя!
- Отслеживать исполнение решений

# Система совещаний в проекте



---

## **Пример повестки совещания**

- Обзор повестки и целей совещания, роли присутствующих
- Статус проекта, обзор решений, принятых на предыдущем совещании
- Результаты работы проектной команды на данный момент. Рекомендации
- Изменения в планах: объем работ, необходимые ресурсы, затраты, спецификации
- Представление и согласование детальных планов на предстоящий период
- Определение дальнейших шагов (следующее совещание и т.п.)
- Резюмирование итогов и принятых решений



# Система совещаний в проекте

---

## **По итогам 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



# Особенности виртуальных совещаний

| №Характеристики   | Традиционное совещание в офисе   | Виртуальное совещание по интернету                           |
|---|--|--|
| 1 Коммуникации<br>· участников на совещании                 | Есть непосредственный зрительный контакт   | Нет непосредственного зрительного контакта                   |
| 2 Возможность<br>· отслеживать реакцию, эмоции на сообщения | Видим реакцию людей на происходящее на совещании   | Не видим реакции, отсутствует возможность отслеживать эмоции |
| 3 Наличие технических средств и их основная функция         | Функция дополнительная (помогают воспринимать информацию, например, слайды на проекторе) | Функция основная (обеспечивают коммуникации через Интернет)  |

# Особенности виртуальных совещаний

4 Неполадки, связанные с техническими средствами и их влияние на ход совещания

Влияние не сильное (отказал проектор – можно смотреть информацию по заранее распечатанным бумажным документам)

Влияние на ход очень сильное (подвел Интернет – связь прервалась, совещание может быть сорвано)

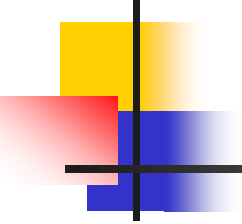
5 Наличие помещения

Участники на время совещания территориально сосредоточены в одном помещении

Участники на время совещания территориально удалены друг от друга

# Правила проведения виртуальных совещаний

- Приглашение на совещание высылается всем участникам, ответ о принятии/отклонении приглашения высылается организатору через Outlook
- 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.



---

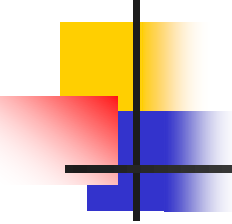
# **РАЗРАБОТКА ПЛАНА КОММУНИКАЦИЙ В ПРОЕКТЕ**

# Коммуникационные потребности участников

| Участник коммуникации (стейкхолдеры) | Информационные потребности |
|--------------------------------------|----------------------------|
|                                      |                            |
|                                      |                            |
|                                      |                            |
|                                      |                            |
|                                      |                            |
|                                      |                            |
|                                      |                            |
|                                      |                            |

# Сравнение информационных носителей

| Форма информационного носителя | Надежность | Точность | Уровень искажений | «Человеческий фактор» |
|--------------------------------|------------|----------|-------------------|-----------------------|
| Устная                         | Низкая     | Низкая   | Высокий           | Высокий               |
| Письменная                     | Высокая    | Средняя  | Средний           | Средний               |
| Электронная                    | Средняя    | Высокая  | Низкий            | Низкий                |



# Документы и другие средства коммуникаций в проекте

---

- Документы проекта (Устав, План по вехам, график, матрица ответственности и др.)
- Планы работ
- Письменные отчеты
- Сводные таблицы
- Копии документов
- Техническая документация
- Картотеки и справочники
- E-mail
- Базы данных
- Электронные средства групповой работы (MS Project Server, etc.)
- ...



# Основные разделы Плана коммуникаций

---

- Отправитель
- Получатель
- Средство коммуникации
- Частота
- Способ коммуникации (вид)
- Ожидаемый результат/сроки



# ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ В ПРОЕКТЕ



---

- Организация управления коммуникациями в проекте
- Информационная поддержка выполнения проекта
- Контроль функционирования системы коммуникаций
- Сбор и учет информации
- Формирование отчетов об управлении коммуникациями



# ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ В ПРОЕКТЕ

## ВХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

---

- Информационные потребности участников проекта
- Список участников проекта
- План управления коммуникациями

# ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ

## ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ В ПРОЕКТЕ

### МЕТОДЫ И СРЕДСТВА



---

- **Организация распределения информации в проекте.** Назначаются ответственные за ведение этой системы
- **Методы распределения информации в проекте** - встречи, распределение документов, общий сетевой доступ к электронным базам данных, факс, электронную почту, устную информацию и видеоконференции
- **Информационные системы.** Системы поиска информации представляют собой способы сбора, передачи, хранения и отображения информации. Информация может обмениваться между членами команды проекта многими способами, включая справочные файловые системы, электронные текстовые базы данных, программные продукты по УП, и системы, позволяющие доступ к технической документации, такой, как инженерные чертежи

# ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ В ПРОЕКТЕ

## МЕТОДЫ И СРЕДСТВА

---

- **Коммуникационные навыки.** Коммуникационные навыки используются при обмене информацией. Отправитель обязан предоставить информацию в четкой, ясной и полной форме, чтобы получатель, получив эту информацию, правильно ее интерпретировал. Получатель обязан подтвердить получение информации и понимание ее смысла. При этом информация может быть представлена в устной или письменной форме
- **Система документации проекта.** Система документации проекта включает корреспонденцию, записки, отчеты и документы, описывающие проект. Информация должна храниться в соответствии с разработанной системой, которая позволяет найти необходимый документ. Обычно члены команды проекта ведут и свои личные записки в проектном блокноте
- **Техническое обеспечение.** Политика технического обеспечения обуславливается запросами проекта и родительской организации, в которой он выполняется
- **Система отчетности.** Система отчетности о состоянии коммуникаций в проекте

# ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ В ПРОЕКТЕ

## РЕЗУЛЬТАТЫ

---

- Фактические данные о состоянии коммуникаций в проекте
- Отчеты о коммуникациях в проекте

# АНАЛИЗ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТА

---

- Анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией
- Определение корректирующих воздействий
- Составление запросов на изменения в системе управления коммуникациями
- Анализ запросов на внесение изменений
- Прогнозирование функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений
- Утверждение изменений
- Информирование участников о внесенных изменениях

# АНАЛИЗ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТА

## ВХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

---

- Информационные потребности участников проекта
- План управления коммуникациями
- Список участников проекта
- Система обеспечения информационных потребностей участников проекта
- Информационные системы
- Система документации проекта
- Система отчетности в проекте
- Отчеты о коммуникациях в проекте
- Система сбора и хранения информации

# АНАЛИЗ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТА

## МЕТОДЫ И СРЕДСТВА

---

- **Анализ отклонений.** Анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией
- **Анализ и утверждение запросов** на внесение изменений
- **Анализ тенденций.** Анализ функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений. Этот вид анализа включает проверку результатов проекта в разное время с целью выявления тенденций сбоев в функционировании коммуникационной системы
- **Прогнозирование - предположения** относительно будущего прогресса проекта





---

# **Анализ отклонений**

**Анализ сбоев и нарушений  
при обеспечении участников  
проекта необходимой  
информацией**

# Барьеры коммуникации

## Физические



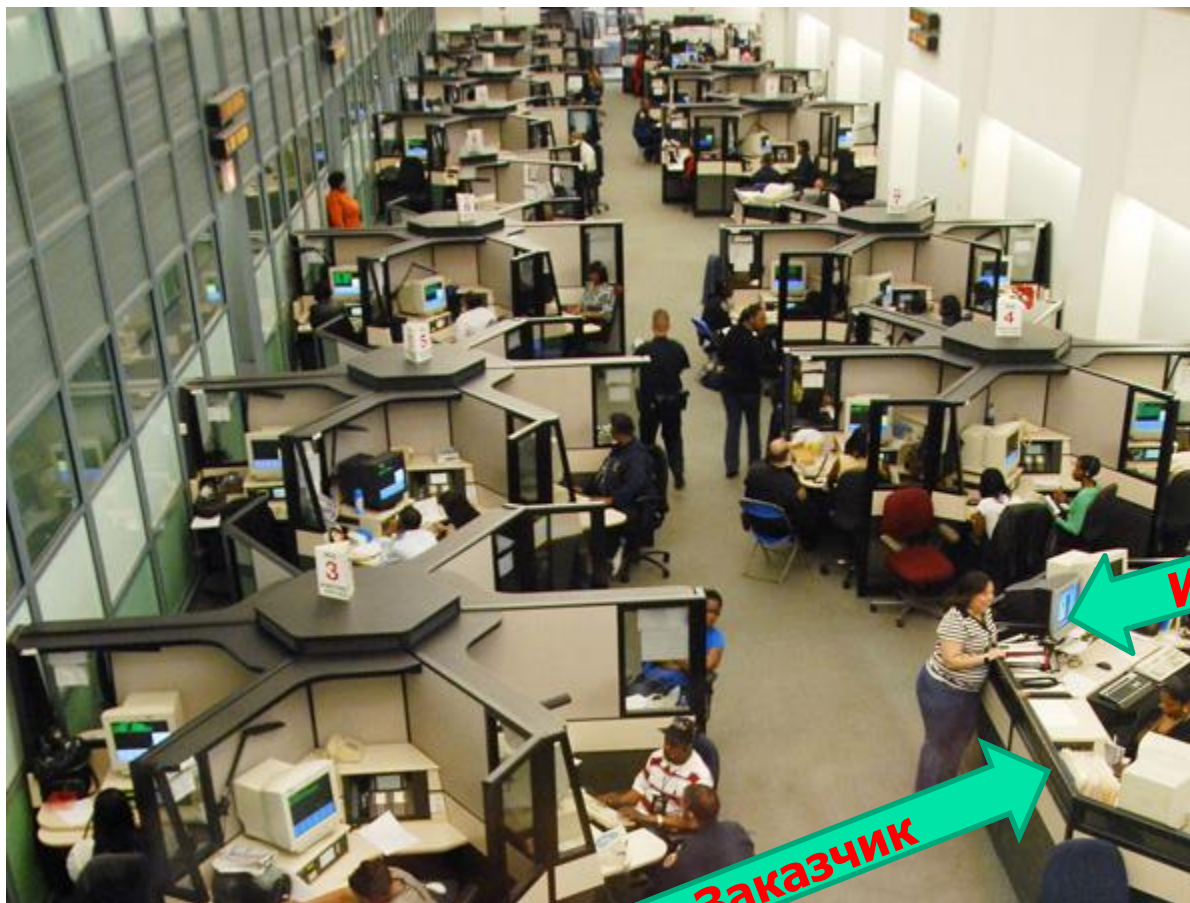
Заказчик



Исполнитель



# Решение: проектный офис



**Исполнитель**

**Заказчик**

# Барьеры коммуникации

## Эмоциональные



# Решение: поведенческие компетенции менеджера проекта

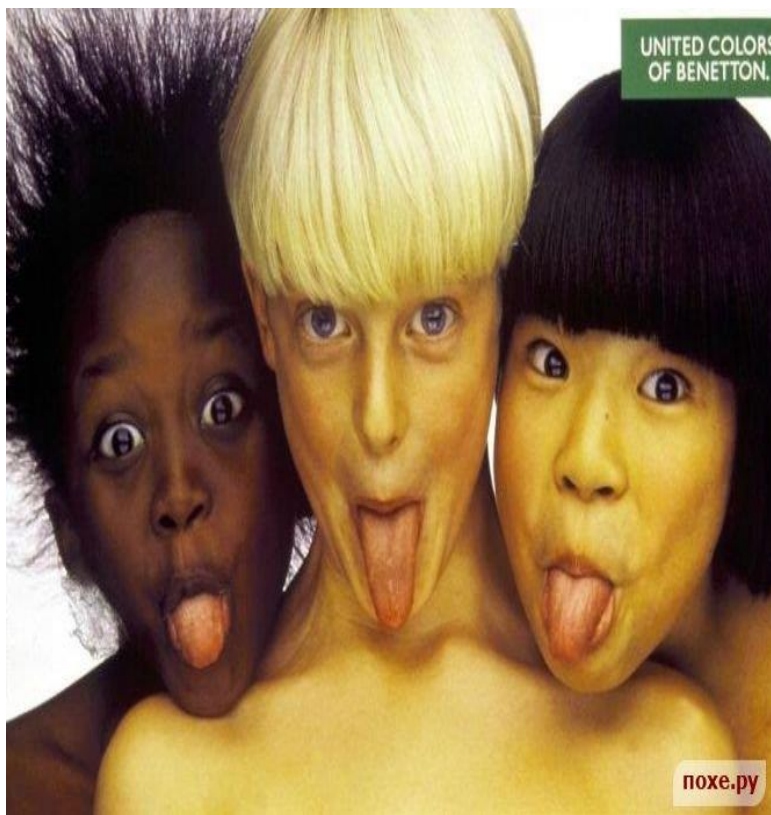
- 11 Заинтересованные стороны проекта
- 12 Постоянная (родительская) организация
- 13 Команды проекта
- 14 Организационная структура проекта
- 15 Руководство и лидерство
- 16 Вовлеченность и мотивация
- 17 Самоконтроль
- 18 Уверенность и убедительность
- 19 Снятие напряженности
- 20 Открытость
- 21 Творческий подход
- 22 Ориентированность на результат
- 23 Эффективность
- 24 Согласование
- 25 Переговоры
- 26 Конфликты и кризисы
- 27 Надежность
- 28 Понимание ценностей
- 29 Этика
- 30 Разрешение проблем
- 31 Информация и документы
- 32 Стандарты
- 33 Правовое обеспечение проектной деятельности
- 34 Особенности проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон



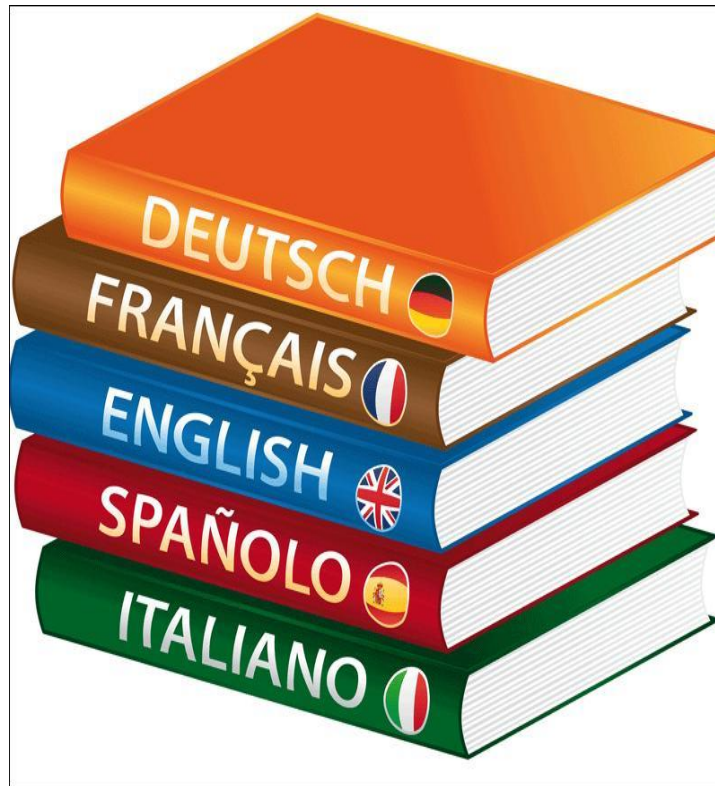
Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. М: СОВНЕТ, 2012

# Барьеры коммуникации

Культурные



Языковые



# Решение

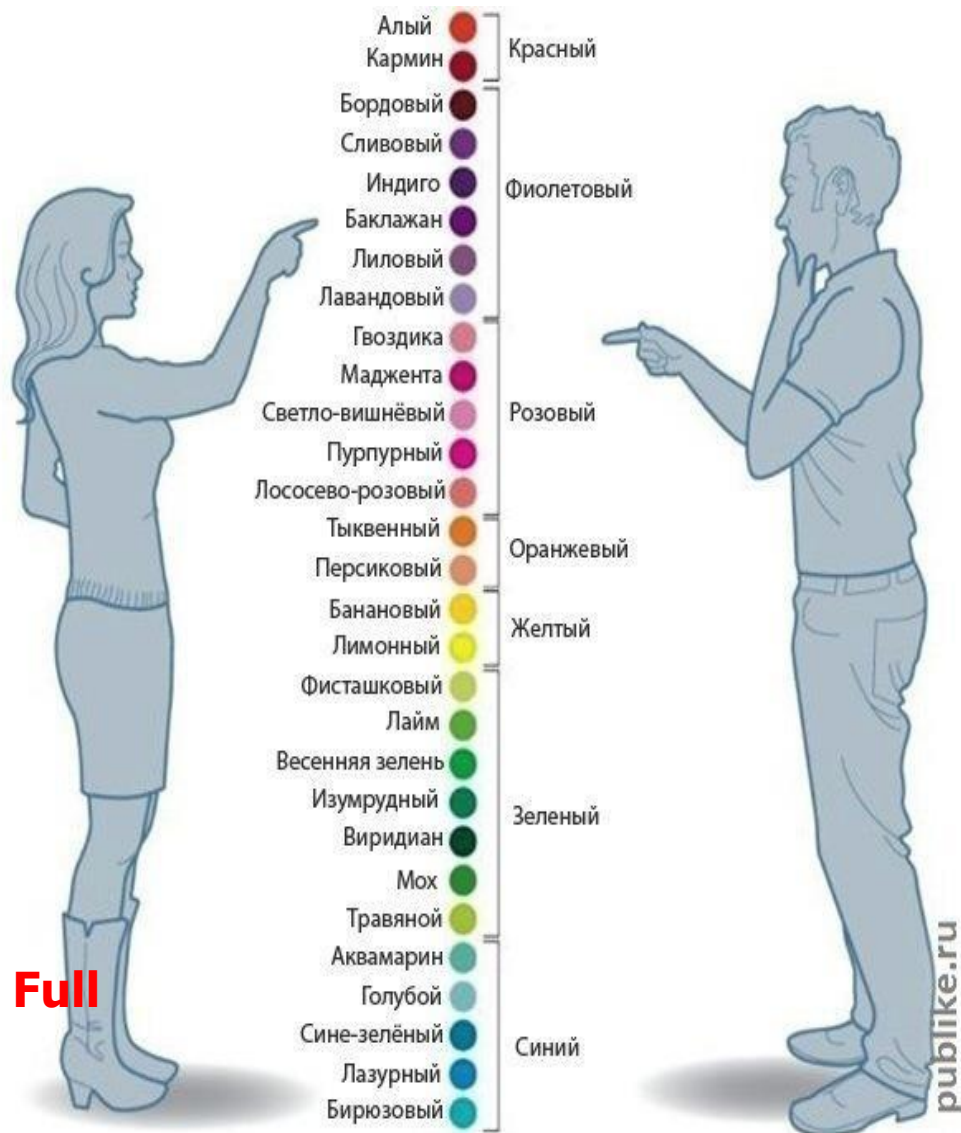
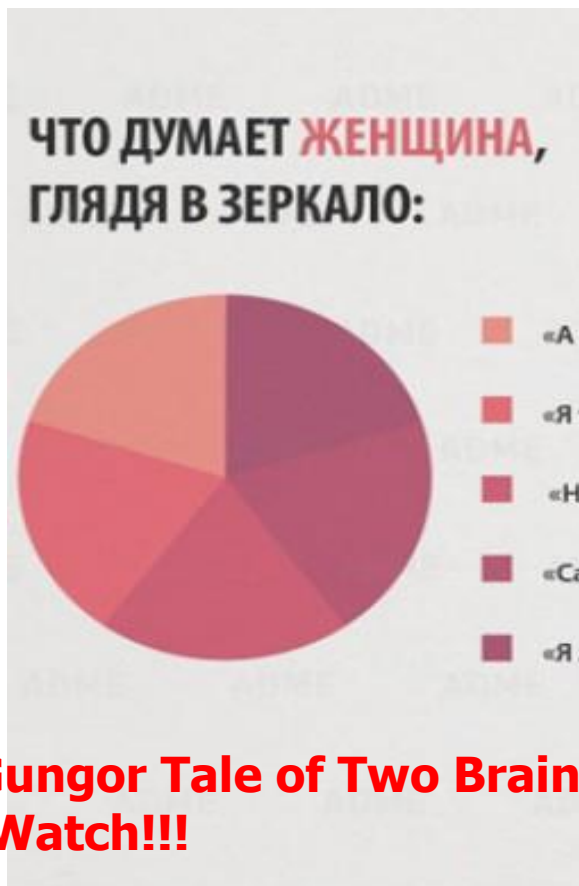


## Принципы:

- Ценностно - ориентированный подход
- Культура PM
- Win-win
- KISS: **k**eep **i**t **s**hort and **s**imple
- ИТ - средства

# Барьеры коммуникации

## Гендерные



Mark Gungor Tale of Two Brains Full MUST Watch!!!





# Барьеры коммуникации

---

## Гендерные

В современном мире вклад женщин в ВВП составляет около трети: в Казахстане 37%, в Нидерландах 27%, в африканских странах 20-37%, на Филиппинах 35-40% (а если учитывать неоплаченный труд женщин - 50%). Если бы, например, голландские женщины увеличили свой вклад в экономику до 35%, это дало бы дополнительный прирост 11% ВВП.

Charmes J. Women Working in the Informal Sector in Africa: New Methods and New Data. Paper for the Delhi Group Meeting on Informal Sector Statistics, Ankara, 28-30th April 1998; Virola R.A. Women's Contribution to the Economy - the Philippine Experience. URL: <http://www.stat.fi/isi99/proceedings/arkisto/varasto/viro0748.pdf>;

# Влияние гендерного неравенства на экономические и демографические потери

## Области неравенства между полами

Низкий уровень образования женщин, неравенство в доходах и в принятии домохозяйственных решений

Предпочтение рождения сыновей в условиях гендерного неравенства

Гендерное неравенство в образовании и уровне занятости

Домашнее насилие

Низкое представительство женщин в органах управления и власти

Гендерный разрыв в оплате труда, неоплачиваемый домашний труд

Гендерное неравенство в распределении бюджетов времени, патриархатное распределение гендерных ролей

## Влияние гендерного неравенства на экономические и демографические потери

Повышает младенческую и детскую смертность. Поддерживает высокий уровень рождаемости при низком уровне жизни в странах с расширенным воспроизводством. Снижает уровень образования, инвестиции в человеческий капитал детей

Повышает медицинские затраты, продуцируя селективные по полу аборты. Приводит к нарушению третичного соотношения полов

Повышает вероятность потерь в национальном доходе. Замедляет развитие технологий. Замедляет рост доходов на душу населения. Увеличивает степень распространенности ВИЧ-инфекции (в африканских странах)

Продуцирует прямые людские потери, снижение производительности труда; рост затрат на медицинские услуги, социальные программы, милицию и правоохранительные органы, на переезд

**Не позволяет развиваться новым, альтернативным стилям управления. Повышает вероятность коррупции государственных чиновников и криминальности бизнеса**

Приводит к недоучету вложений в ВВП, занижению экономических рейтингов страны. Продуцирует бедность, особенно «женских» типов домохозяйств. Повышает рост затрат домохозяйств на дошкольные учреждения

**Воспроизводит неэффективное разделение труда в высокотехнологичной экономике; потери в объеме конечной продукции; сужение предложения на рынке труда.** Приводит к неэффективным технологиям в домашнем хозяйстве. Снижает рождаемость в странах с суженным воспроизводством.

# Решение

## Гендерное выравнивание

Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (**CEDAW**) является единственным комплексным международным документом универсального характера, обязывающим государства гарантировать соблюдение прав женщин и бороться с дискриминацией в отношении женщин в таких областях как образование, трудовая область, здравоохранение, семейная политика, финансовая, законодательная и социально-политическая сферы.

Организация Объединенных Наций



# Барьеры коммуникации

## Межличностные

- Характеры
- Типы личности
- Цели
- Взгляды, ценности, установки
- Положение, должности, роли



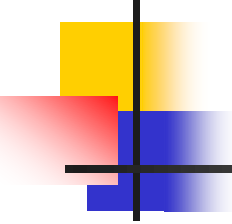


# Виды конфликтов

---

- Внутриличный
- Межличностный
- Групповой (между личностью и группой)
- Межгрупповой (между двумя группами)
- Конфликт интересов

Конфликты возникают на всех уровнях в силу разных интересов разных заинтересованных сторон (стейкхолдеров)



# Решение: управление конфликтами и кризисами

---

**Конфликт** – это столкновение противоположных интересов или несовместимых личностей, которое может подвергать опасности достижение целей проекта.

**Кризис в проекте** – это период острых проблем.

**Управление конфликтами в проекте** – процесс, в котором с помощью использования управленческих технологий разрешаются различные рассогласования как технического, так и личностного характера, возникающие в рамках работы над проектом.



# Значение конфликтов

---

## Изменение взглядов на конфликты

### Привычный взгляд

Конфликты деструктивны  
Конфликтов надо избегать  
Конфликты - противоречия  
личностей  
Конфликт разрешается физическим  
разделением сторон или  
вмешательством высшего  
руководства

### Современный взгляд

Конфликты – следствие  
организационных взаимодействий  
Конфликты могут и должны быть  
конструктивны  
Конфликты разрешаются выяснением  
причин с привлечением всех  
участвующих сторон

# Стадии конфликта

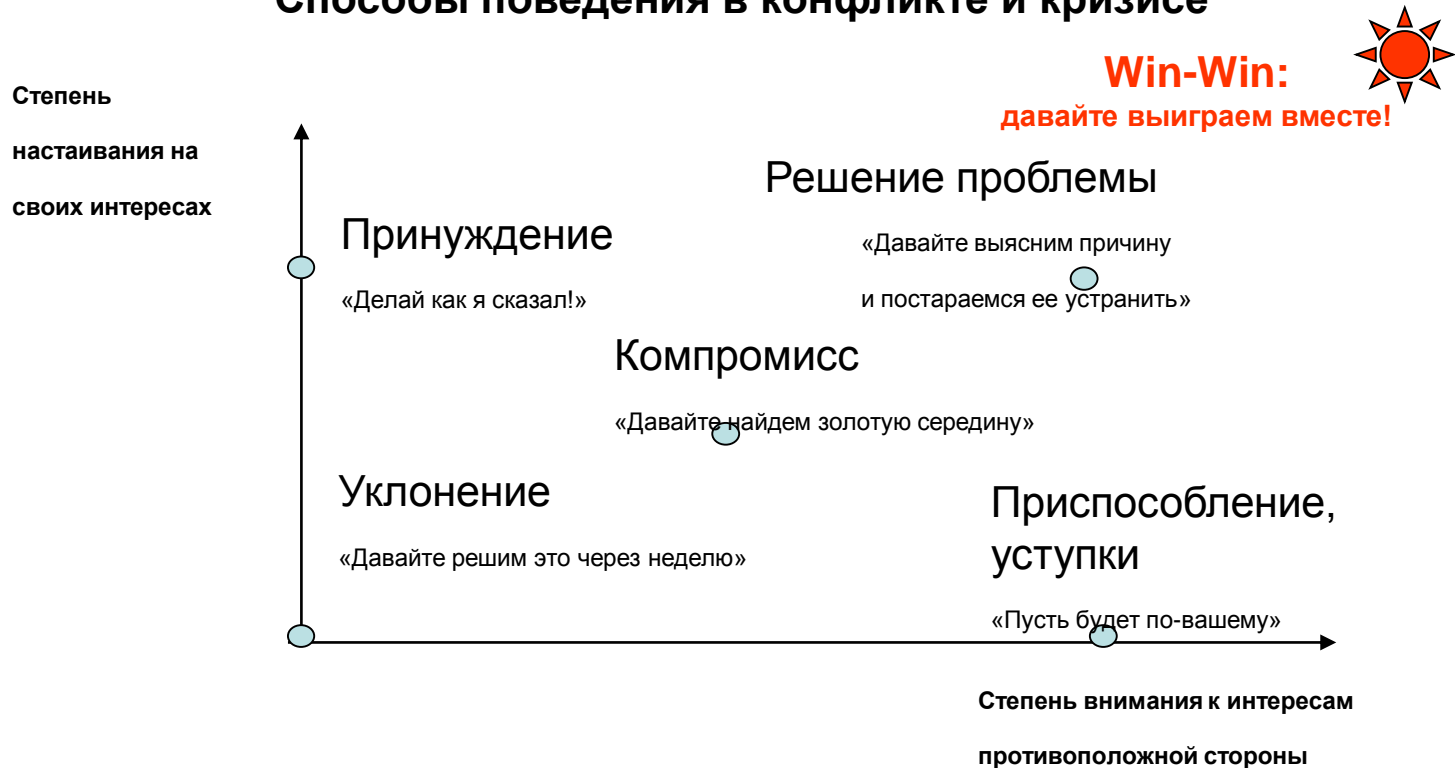
- Предконфликт
- Кульминация
- Постконфликт

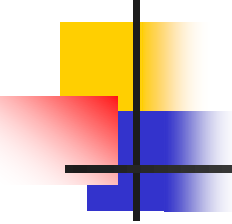




# Поведение человека в конфликте и кризисе

## Способы поведения в конфликте и кризисе





# Средства разрешения конфликтов

---

- Сотрудничество
- Компромисс
- Консенсус
- Предотвращение конфликта
- Эскалация и фасилитация конфликта
- Применение властных полномочий

# Алгоритм работы с конфликтами



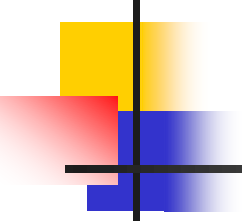
---

1. Выявить причины и последствия
2. Собрать дополнительную информацию для принятия решения
3. Сохранять спокойствие, дружелюбие и нейтралитет
4. Взвесить варианты решений и найти позитивный выход



---

## Тема 3. Развитие навыков эффективных межличностных коммуникаций

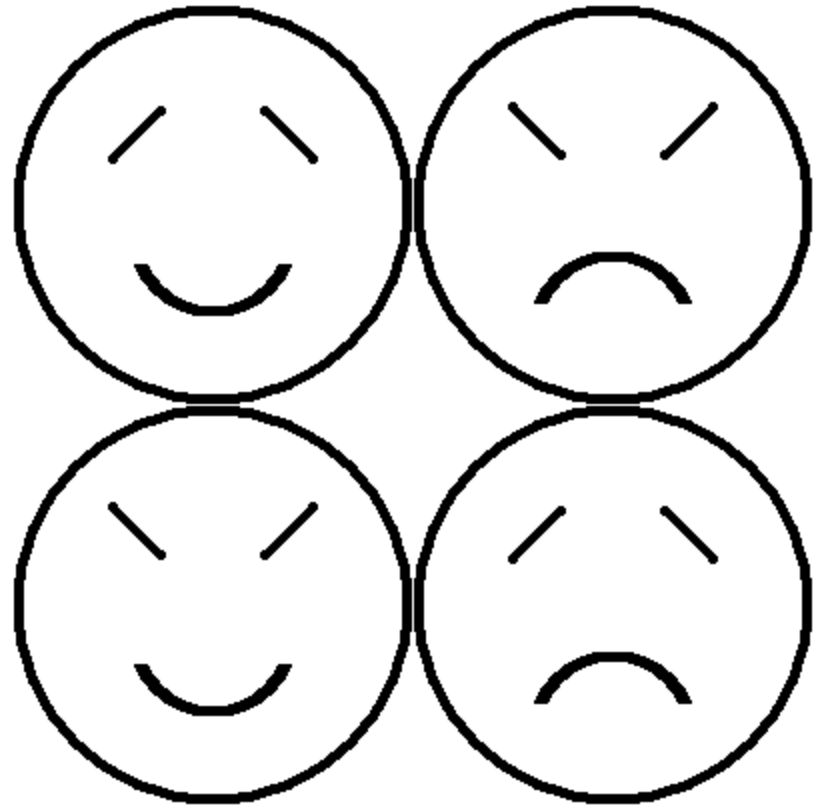


---

# Личностные особенности участников коммуникаций в проектах

# Типологии личности

- Темперамент
  - Флегматик
  - Холерик
  - Сангвиник
  - Меланхолик





# Темперамент

---

- Слабый тип характеризуется слабостью как возбудительного, так и тормозного процессов — соответствует гиппократовскому меланхолику.
- Сильный неуравновешенный тип характеризуется сильным раздражительным процессом и относительно слабым процессом торможения — соответствует холерику, «безудержному» типу.
- Сильный уравновешенный подвижный тип — соответствует сангвинику, «живому» типу.
- Сильный уравновешенный, но с инертными нервными процессами — соответствует флегматику, «спокойному» типу.

Флегматик — неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.



# Темперамент

---

Холерик — быстрый, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвника. Холерик обладает огромной работоспособностью, однако, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

Сангвник — живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвник обладает выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого; если работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

Меланхолик — легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он остро реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он зачастую не может сдерживать усилием воли, он повышено впечатлителен, эмоционально раним.





# Типологии личности

---

- Направленность (вовне, внутрь), 16 ТИПОВ

К. Г. Юнг, И. Майерс – Бриггс (МВТИ)

1. Шкала E—I — ориентация сознания:

E (Extraversion, экстраверсия) — ориентация сознания наружу, на объекты,

I (Introversion, интроверсия) — ориентация сознания внутрь, на субъекта;

2. Шкала S—N — способ ориентировки в ситуации:

S (Sensing, ощущение) — ориентировка на конкретную информацию,

N (iNtuition, интуиция) — ориентировка на обобщённую информацию;



# Типологии личности

---

3. Шкала Т—F — основа принятия решений:

Т (Thinking, мышление) — рациональное взвешивание альтернатив;  
F (Feeling, чувство) — принятие решений на эмоциональной основе;

4. Шкала J—P — способ подготовки решений:

J (Judging, суждение) — предпочтение планировать и заранее  
упорядочивать информацию,

P (Perception, восприятие) — предпочтение действовать без детальной  
предварительной подготовки, больше ориентируясь по  
обстоятельствам.



# Типологии личности

---

Сочетание шкал дает обозначение одного из 16 типов, например: ENTP, ISFJ и т. д.

Д. Кейрси (D. Keirsey), развивая идеи Майерс и Бриггс, выделяет четыре группы типов, называя их темпераментами: NT, NF, SJ, SP.

Различными сторонниками типоведения были предложены группы типов:

Ориентация на вид карьеры: ST, NT, SF, NF.

Использование информации: ES, EN, IS, IN.

Реакция на изменения: EJ, IJ, EP, IP.

Лидерство и подчинение: TJ, FJ, TP, FP.



# Типологии личности (NLP)

---

- Каналы восприятия (ВАКД):
  - Визуал
  - Аудиал
  - Кинестетик
  - Дигитал
- Обычно люди предпочитают одну репрезентативную систему.
- Ориентация на одну репрезентативную систему проявляется в речи, движениях, позах, дыхании, речи, стиле одежды, типе тела.
- В нашей стране наиболее распространены *Визуалы* и *Кинестетики*.
- Единственный тип, который любит, чтобы до него дотрагивались во время беседы – *Кинестетики*.
- *Визуалы* предпочитают держать дистанцию во время беседы.
- *Кинестетики* в ситуации обычно ассоциированы, а визуалы - диссоциированы.

# Типологии личности



Визуал



Кинестетик



Аудиал



Дигитал

Р. Бендлер, Дж. Гриндер



# Типологии личности

---

- Структограмма:
  - Красный
  - Синий
  - Зеленый

В. Штайн



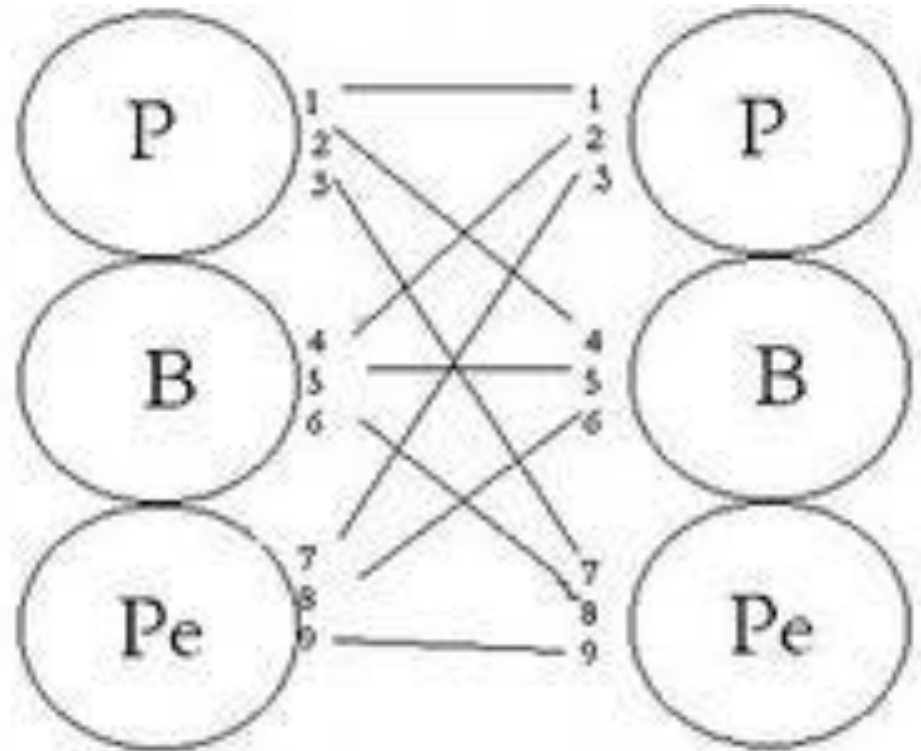
# Типологии личности

---

- Мотивация:
  - Да
  - Нет
- Роли:
  - Ребенок – Родитель – Взрослый (Э. Берн)
  - Карлик – Великан
  - Задача - Отношение

# Манипуляции

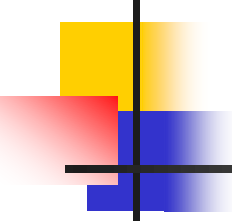
- Родитель
- Ребенок
- Взрослый





# Установление доброжелательного контакта





# Инструменты: приемы и техники (NLP)

---

Коммуникации

- Калибровка
- Подстройка (установление раппорта)
- Ведение

Утверждение, не вопрос

Да - согласие

Активное слушание

Я-высказывание

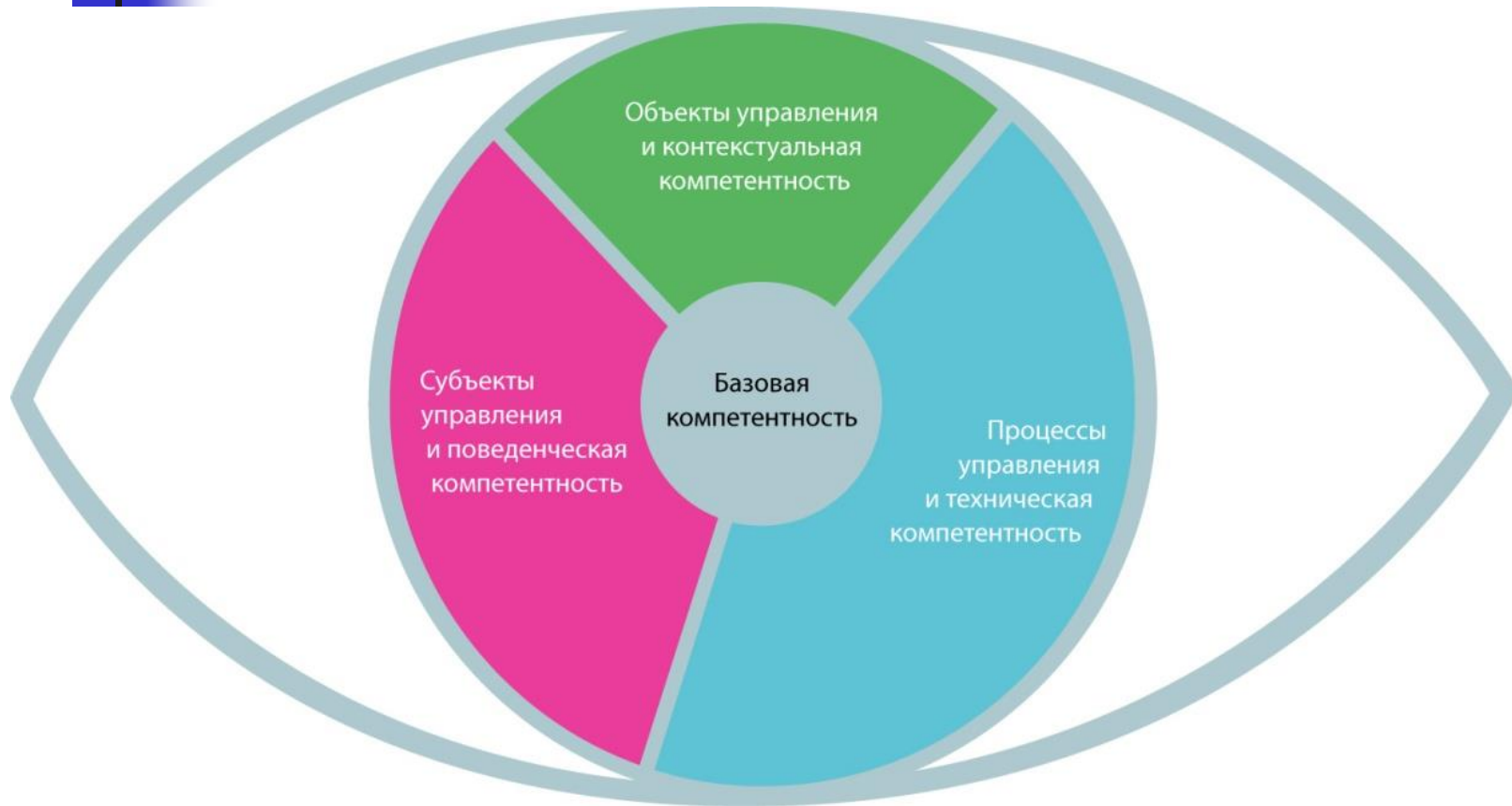
# Компетентность менеджера проекта (IPMA ICB)

- **Техническая компетентность** предназначена для описания основополагающих элементов компетентности в сфере управления проектами. Эта группа объединяет элементы, характеризующие саму суть управления проектами, их иногда называют «костяк». ICB включает 20 технических элементов компетентности.
- **Поведенческая компетентность** предназначена для описания элементов, характеризующих личность специалиста с позиций его компетентности в сфере управления проектами. Эта группа включает элементы, раскрывающие поведение проектного менеджера и его умение ориентироваться в условиях конкретной ситуации. ICB включает 15 поведенческих элементов компетентности.
- **Контекстуальная компетентность** предназначена для описания элементов, относящихся к окружению проекта. Это направление включает элементы компетентности, характеризующие умение менеджера проекта выстраивать отношения с линейными менеджерами, а также его способность функционировать в организации, сфокусированной на проекты. ICB включает 11 контекстуальных элементов компетентности.

# Модель компетентности ICB 3.0



# Модель компетентности НТК 3.1



# Поведенческая КОМПЕТЕНТНОСТЬ



---

- Руководство и лидерство
- Вовлеченность и мотивация
- Самоконтроль
- Уверенность и убедительность
- Снятие напряженности
- Открытость
- Творческий подход
- Ориентированность на результат
- Эффективность
- Согласование
- Переговоры
- Конфликты и кризисы
- Надежность
- Понимание ценностей
- Этика

# Модели поведения РП на примере компетенции «Конфликты и кризисы»

| Конфликты и кризисы  |  |
|--|--|
| Адекватное поведение   | Поведение, требующее исправления   |
| Умеет обсуждать проблемы с командой, выступает посредником, взвешивает за и против и всегда осведомлен о возникающих конфликтах.       | Игнорирует возникающие конфликты, не знает, как обстоит неформальные отношения в команде, провоцирует разногласия. |
| Доступен, всегда имеет необходимое время для того, чтобы кого-то выслушать, работает с командой и другими заинтересованными сторонами. | Всегда занят и недоступен, проводит только официальные встречи. Не поддерживает неформальные отношения с командой. |
| К неопределенности относится как проблеме, которую нужно решать.   | Позволяет рискам и проблемам накапливаться.  |
| Открыт для контактов со всеми противостоящими сторонами в конфликтных и кризисных ситуациях.   | Активно участвует в образовании противоречий внутри команды, которые ведут к конфликтам или кризисам.              |
| Позитивно ведет себя в условиях конструктивной критики, спокойно воспринимает нападки, умеет прощать.                                  | Обижается на критику, реагирует эмоционально и агрессивно, неуправляем и злопамятен.                               |
| Честен, принимает предложения и замечания без обиды.   | Проталкивает свои предложения за счет других, отвергает конструктивные предложения и замечания.                    |
| Не смешивает личные отношения с рабочими вопросами, решает их по отдельности.  | Смешивает личные взаимоотношения с производственными.  |
| Ведет себя уверенно и позитивно, с уважением относится к людям, причастным к конфликту и к их позиции.                                 | Высокомерен, выглядит уязвимым, манипулирует членами команды.  |
| Способен изменить конфликтную ситуацию в интересах проекта.  | Пренебрегает острыми проблемами, не готов защищать проект до самого конца.   |



# Функции руководителя проекта (команды)

---

- Планирование
- Организация
- Сопровождение (мотивация)
- Контроль





# Постановка задачи

---

- Привлечь внимание
- **Проверить состояние и формат**
- **Обрисовать общую цель (проблему)**
- Сформулировать задачу
- Конкретизировать по шагам
- Адресовать к нужным ресурсам
- **Обозначить сроки и критерии**
- **Проверить понимание**
- Указать возможные ошибки
- **Усилить личную мотивацию**
- Дать «отмашку» (переход к действию)
- **Пометить себе контроль**



# Цель и критерии задачи

---

## Цель

Это ответ на вопрос: ради чего, **зачем мы делаем эту задачу.**

Цель должна быть понятной для сотрудника, на его уровне.

## Критерии задачи

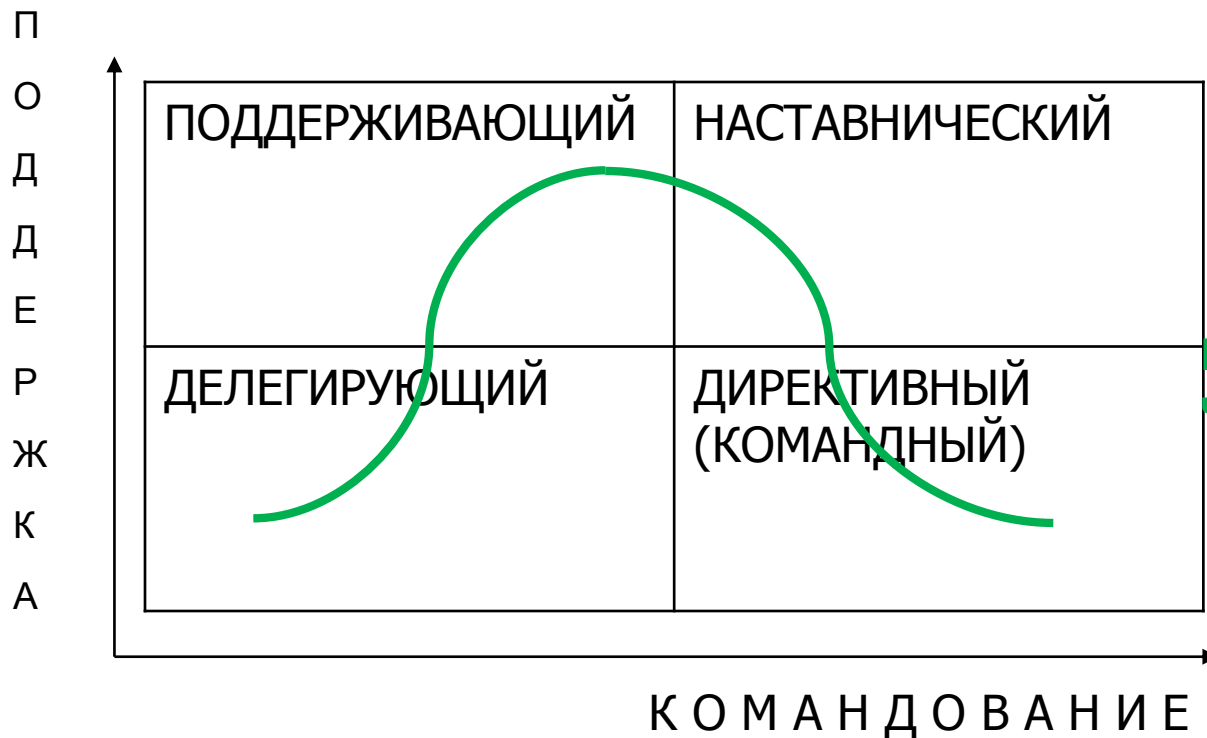
Это ответ на вопрос: что будет считаться **хорошо выполненной задачей?**

Для того, чтобы сформулировать критерии руководителю полезно спросить себя:

Что должно произойти, чтобы я был доволен результатом?

В каких случаях, при каких условиях не буду доволен?

# Стили руководства



Новый сотрудник,  
член команды проекта



# Директивный стиль

---

**Высокий уровень прямого руководства и низкий уровень поддержки.**

- Руководитель дает конкретные указания и пристально следит за выполнением заданий.
- Сотруднику сообщается, как должна выглядеть хорошо выполненная работа и называется подробный план действий.

## **Цели:**

- научить сотрудника работать именно так, как это принято в нас в организации
- проверить качество работы сотрудника

## **Форма:**

Монолог руководителя

Инструкции по шагам

Четко и подробно проговариваем что и как нужно делать

Тщательно уточняем понимание с помощью открытых вопросов



# Наставнический стиль

---

**Высокий уровень прямого руководства одновременно с высоким уровнем поддержки.**

- Руководитель продолжает давать указания и пристально следить за выполнением заданий, но также объясняет свои решения, поддерживает инициативу, предлагает подчиненному высказать свои рекомендации, возможно двухстороннее обсуждение, но итоговое решение принимает все же руководитель.

## Цели:

- приучить сотрудника думать
- подчеркнуть его успехи, поднять мотивацию

## Форма:

Диалог руководителя и сотрудника, где пока больше говорит руководитель

Спрашиваем мнение сотрудника «а что ты предлагаешь?», «какие у тебя идеи на этот счет?»

Поощряем и корректируем мысли сотрудника

Мотивируем



# Поддерживающий стиль

**Высокий уровень поддержки при низком уровне прямого руководства.**

- Руководитель содействует и помогает своим подчиненным в их усилиях по выполнению заданий и делит с ними ответственность при принятии решений.
- Вы поддерживаете усилия своих подчиненных. Вы помогаете самим подчиненным находить решения, задавая вопросы, расширяя кругозор.

## Цели:

- научить сотрудника думать полностью самостоятельно в нужном Вам порядке
- корректировка и убеждение, что ему можно делегировать

## Форма:

Диалог руководителя и сотрудника, где больше говорит сотрудник

Обозначаем цель (или проблему), ставим критерии

Спрашиваем сотрудника: «как ты это будешь делать?», «как ты этого добьешься?». Сотрудник сам рассказывает.

Корректируем. Одобряем. Поощряем первые успешные шаги.

Мотивируем



# Делегирующий стиль

---

**Низкий уровень и поддержки и прямого руководства.**

- Руководитель обозначает цель и критерии и делегирует подчиненным всю ответственность за принятие решений

**Цель:** эффективная и результативная работа, от которой руководитель и сотрудник получают удовлетворение

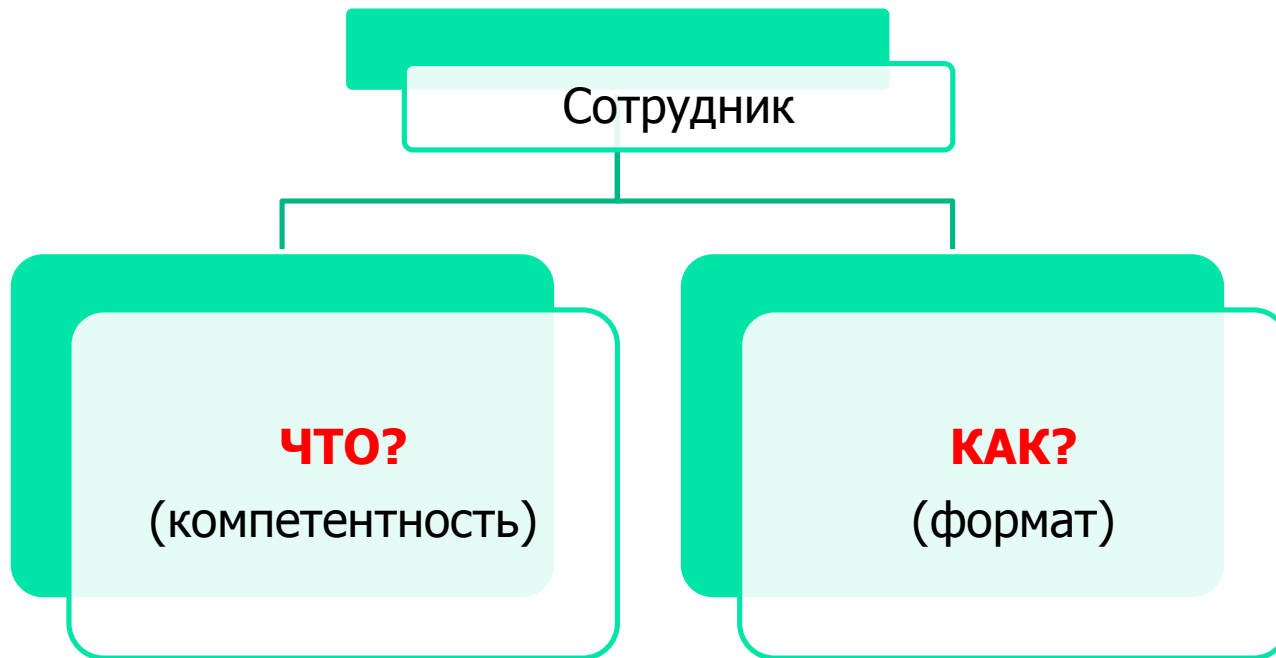
**Форма:**

Возможен и монолог, и диалог  
Обрисовать цель (проблему)  
Сформулировать задачу  
Задать критерии и время  
Дать «отмашку» к действию  
Можно усилить мотивацию

Да неважно, что ты сказал,  
Ведь не важно, что, а КАК?  
Е. Ваенга

# Задание формата

Формат – поведение сотрудника, то, как он ведет себя с клиентами, коллегами, руководителем.







# Законы поведения

---

- Люди всегда сканируют правила игры
- Люди всегда склонны «расширять» границы

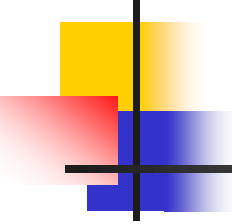


# Форматирование

---

- Краткая констатация фактов
- Уточнить понимание
- Позитивное подкрепление
- Уверенность (могу ли я быть уверен)
- Позитивное подкрепление

# Формирование лояльных сотрудников



---

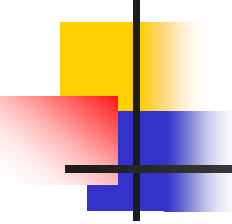
- Разработать свой формат (каких участников в команде хочу видеть)
- Довести формат до всех («правила и нормы команды»)
- Сразу фиксировать первые отклонения



# Разработка формата

---

- Составьте список того, что Вас не устраивает в поведении сотрудников
- Переформулируйте в ПРАВИЛА и/или НОРМЫ
- Регулярно пересматривайте и дополняйте правила/нормы формата



# АНАЛИЗ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТА РЕЗУЛЬТАТЫ

---

- Документы, содержащие список необходимых изменений и корректирующих воздействий
- Отрегулированная система управления коммуникациями
- Измененный план управления коммуникациями
- Информирование участников о внесенных изменениях
- Выученные уроки

# ЗАКРЫТИЕ УПРАВЛЕНИЯ

## КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТЕ

---

- Заключительный анализ и оценка функционирования системы коммуникаций в проекте
- Сводный отчет об управлении коммуникациями в проекте
- Принятие решения о дальнейшем использовании средств коммуникаций проекта
- Извлеченные уроки из опыта управления коммуникациями в проекте
- Формирование архива проектной документации

# ВОЗМОЖНЫЕ ШАГИ ПРОЦЕССА



---

- Изложите план коммуникаций в начале проекта или программы, либо как один из процессов портфеля.
- Выявите целевую группу для коммуникации, её местоположение.
- Определите, что подлежит коммуникации и в каком контексте.
- Выберите место, время, длительность и средства коммуникации.
- Планируйте процесс коммуникации и готовьте материалы.
- Проверяйте инфраструктуру, механизм приема и передачи коммуникации.
- Собирайте отзывы об эффективности коммуникации.
- Проводите оценку и принимайте соответствующие меры.
- Документируйте извлеченные уроки и применяйте их в будущих проектах