

Управление коммуникациями и стейкхолдерами в проекте

Автор: Клименко Оксана Алексеевна ©

Моб. тел. +7 (916) 332-93-40
E-mail: okian@mail.ru

ВШУП Москва 2015

Автор программы Клименко Оксана Алексеевна



Профессионал управления проектами, Международный сертификат IPMA – уровень C

Консультант по управлению проектами, Международный сертификат IPMA – уровень PPMC

Директор Сертификационного Центра «СОВНЕТ – СЕРТ» (2011-2013)

В IPMA: Председатель секретариата международного проекта по разработке стандарта управления проектами ICB/ICRG v.4.0 IPMA, член команды разработчиков модели организационно – технологической компетентности в области управления проектами IPMA Delta

Старший преподаватель кафедры управления проектами НИУ Высшая Школа Экономики



Клиенты





Программа курса

Тема 1. Основные понятия, термины, определения

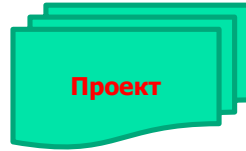
Тема 2. Заинтересованные стороны проекта (стейкхолдеры)

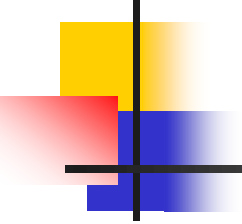
Тема 3. Управление коммуникациями

Тема 4. Компетентность менеджера проекта и эффективные коммуникации

Итоговый контроль освоения дисциплины

- Защита проекта в командах
- Тест по вопросам дисциплины





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 коммуникации

- 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

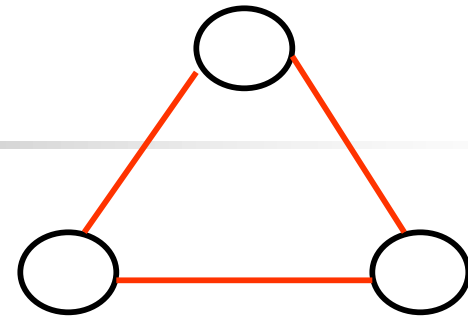
- «Язык» тела

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

Каналы коммуникаций

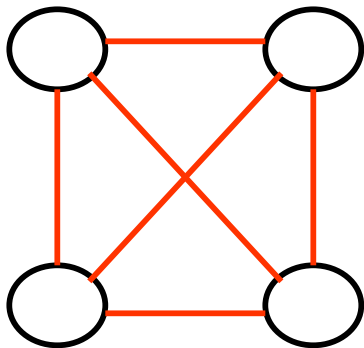


2 человека, 1 канал

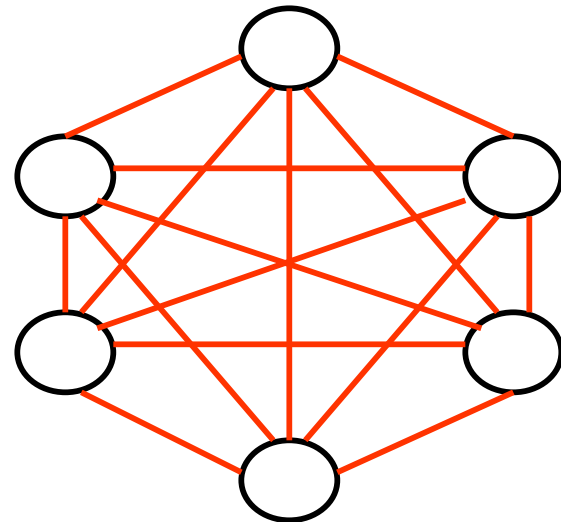


3 человека, 3 канала

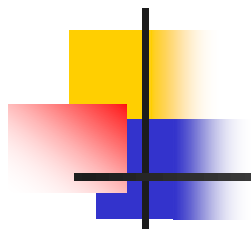
$$n*(n-1)/2$$



4 человека, 6 каналов



6 человек, 15 каналов



ТЕМА 2. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ (СТЕЙКХОЛДЕРЫ) ПРОЕКТА



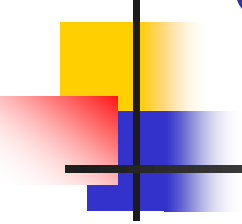
Участники проекта

- **Менеджер проекта, управляющий проектом** (*Project Manager*) – лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления.
- **Команда проекта** (*Project Team*) – Специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.
- **Команда управления проектом** (*Project Management Team*) – Специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.
- **Организационная структура проекта** (*Organizational Breakdown Structure*) – наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.
- **Постоянная (родительская, головная, материнская) организация** – предприятие или организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется. В отличие от временной организационной структуры проекта, головная организация является постоянной организацией.

Структура команды проекта

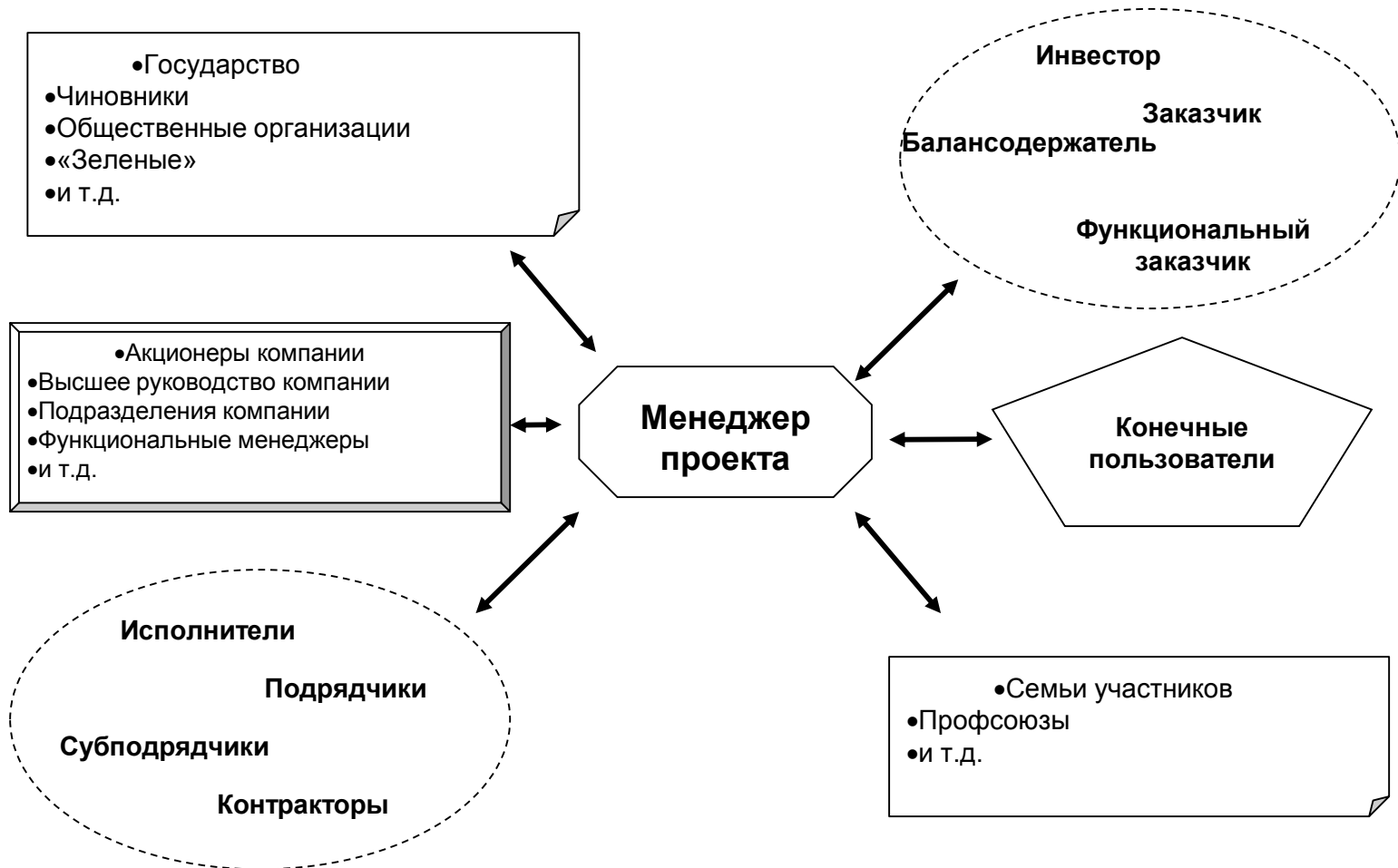


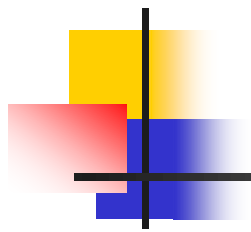
Окружение проекта и стейкхолдеры



- **Окружение проекта (*Project Environment*)** – среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта. Выделяют ближнее и дальнее окружение.
- **Заинтересованные стороны проекта (*Stakeholders*)** – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)





УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ



Управление стейкхолдерами

Основные процессы управления стейкхолдерами (РМВОК 5.0)

- **Идентификация**
- Планирование
- Управление их вовлеченностью
- Контроль вовлеченности

Идентификация – это процесс определения людей, групп, организаций, которые могут влиять или испытывать влияние решений, деятельности или результатов проекта, анализ и документирование необходимой информации об их интересах, вовлеченности, независимости, влиянии и потенциальному влиянию на успех проекта.

Ключевые вопросы:

- Кто участники моего проекта?
- Каковы цели/интересы каждого участника?
- Кто поддерживает проект, а кто препятствует его реализации?
- Кто имеет сильное влияние на проект?



Идентификация: процесс

Входы:

1. Устав проекта
2. Документы о закупках
3. Факторы окружения проекта
4. Организационная структура и данные о ресурсах

Методы и инструменты:

1. Анализ стейкхолдеров
2. Экспертная оценка
3. Совещания и встречи

Выходы:

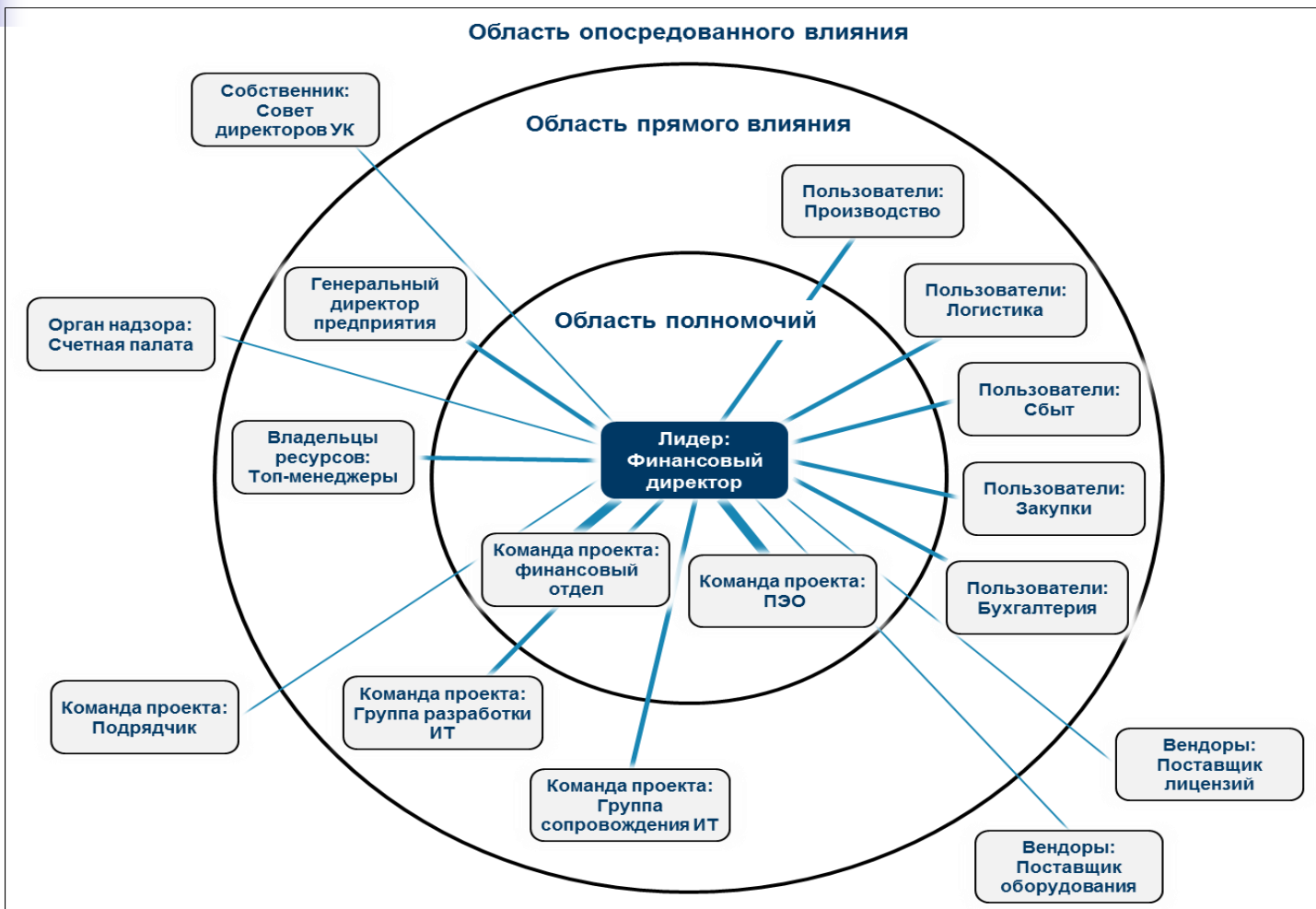
1. Реестр стейкхолдеров



Выявление интересов и потребностей в информации

Стейкхолдеры	Интересы/цели в проекте	Потребность в информации
Инвестор	?	?

Модель влияния





Матрица стейкхолдеров

1. Отношение (заинтересованность) к проекту: позитивное, нейтральное, негативное
2. Влияние на проект: слабое, среднее, сильное

Матрица стейкхолдеров

В
Л
И
Я
Н
И
Е

Keep satisfied (удовлетворение потребностей)	Manage closely (тесное взаимодействие)
Monitor (minimum effort) (мониторинг)	Keep informed (информирование)

ОТНОШЕНИЕ (ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ)



Приоретизация стейкхолдеров

- Методы:
 - Экспертный (эксперты в данной области, ТОП и миддл менеджеры компании, менеджеры проектов – аналогов, внешние консультанты, профессиональные и отраслевые ассоциации)
- Форматы:
 - Индивидуальный (опросы, интервью, анкетирование)
 - Групповой (фокус-группы, «мозговой штурм»)

Реестр стейкхолдеров (пример)

№ п/п	Название организации или ФИО и должность	Роль в проекте	Сфера ответственности	Оценка заинтересованности (вовлеченности)	Оценка влияния	Потребности в информации
1	ООО «Стройматериалы»	Поставщик	Обеспечение строит. мат., качественно и вовремя	8	3	График производства работ, вехи, график поставок, график платежей, план управления рисками (в части поставок) и т.д.
2	Курцова Зинаида Федоровна, фин. директор	Финансовый менеджер проекта	Управление стоимостью и финансированием проекта	2	8	Устав, план УП, требования Заказчика, страт. цели, стратегия и т.д.
И Т.д .						

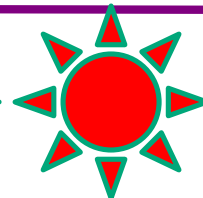
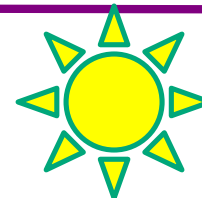
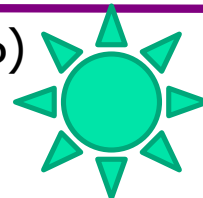
Матрица стейкхолдеров (пример)

В
Л
И
Я
Н
И
Е

Keep satisfied (удовлетворение потребностей) 	Manage closely (тесное взаимодействие)
Monitor (minimum effort) (мониторинг)	Keep informed (информирование) 

ОТНОШЕНИЕ (ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ)

- Зеленый – все хорошо
- Желтый – обратить внимание
- Красный – срочно принять меры





Управление стейкхолдерами

Основные процессы управления стейкхолдерами (РМВОК 5.0)

- Идентификация
- **Планирование**
- Управление их вовлеченностью
- Контроль вовлеченности

Планирование – это процесс разработки необходимых стратегий с целью эффективного управления стейкхолдерами в течение всего жизненного цикла проекта на основе анализа их интересов, ожиданий и потребностей, а также потенциального влияния на успех проекта.



Планирование: процесс

Входы:

1. План УП
2. Реестр стейкхолдеров
3. Факторы окружения проекта
4. Организационная структура и данные о ресурсах

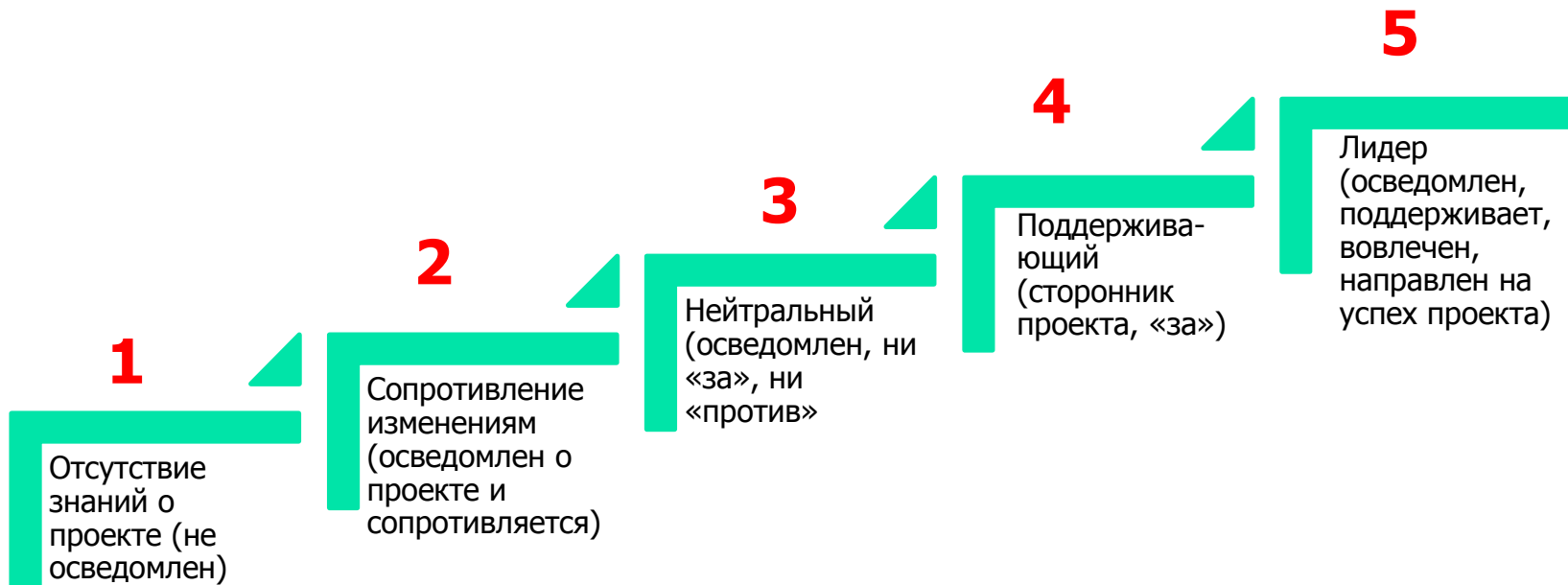
Методы и инструменты:

1. Экспертная оценка
2. Совещания и встречи
3. Аналитические методы и инструменты

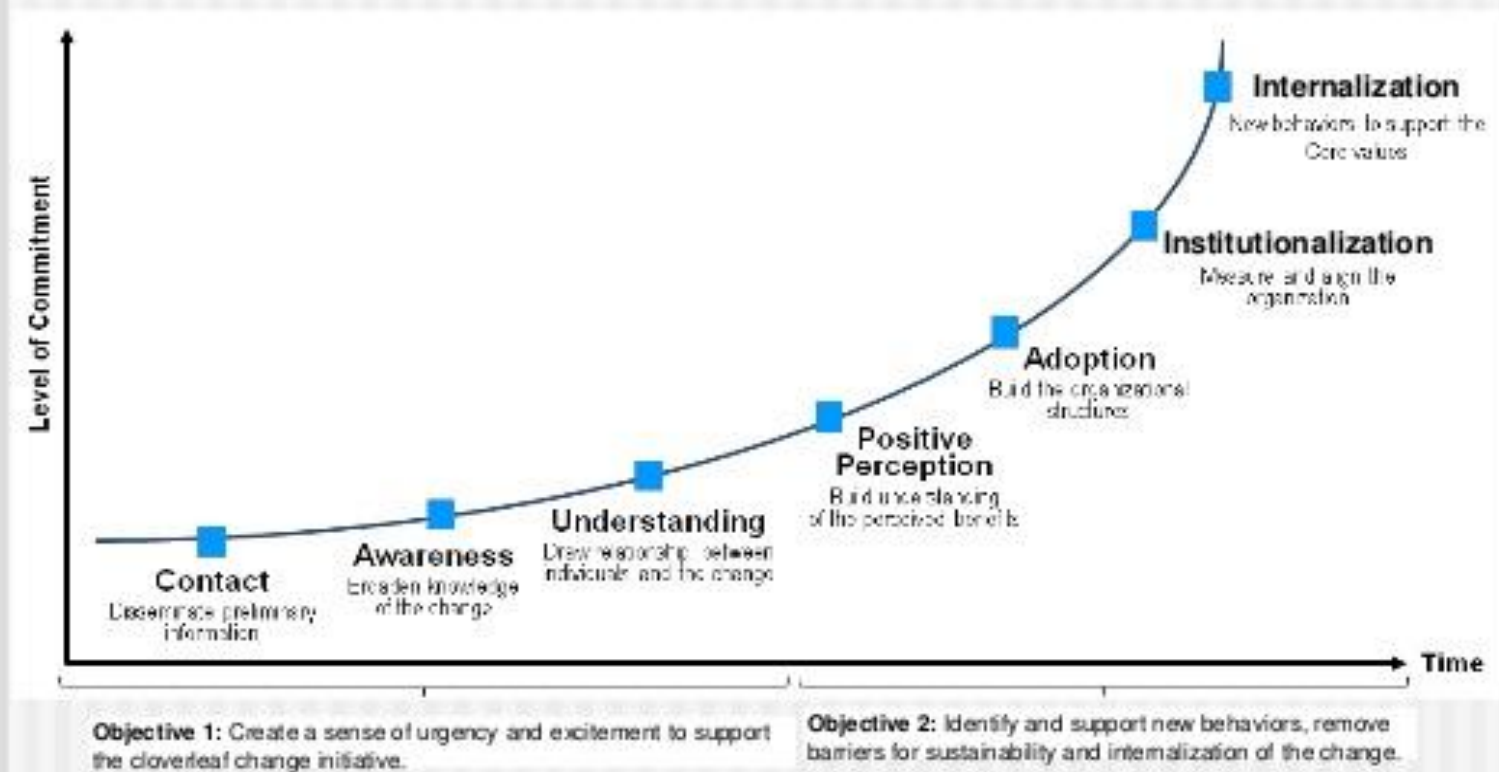
Выходы:

1. План управления стейкхолдерами
2. Актуализированная документация по проекту

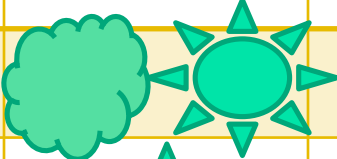
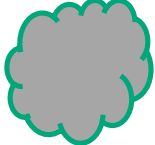
Определение уровня вовлеченности

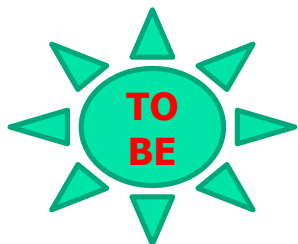


Setting Stakeholder Communication Goals



Матрица вовлеченности

№	Стейкхолдер	Не знает	Сопротивление	Нейтральный	Поддерживает	Лидер
1	ООО «Стройматериалы»					
2	Курцова Зинаида Федоровна, фин. директор					
И Т. Д.						



Серый цвет – негативное положение
Зеленый цвет – позитивное положение

Карта стейкхолдеров АО "НК "Казахстан инжиниринг"

стейкхолдеры	сфера и степень влияния/заинтересованности				
	стратегическое руководство	операционная деятельность	нормативное регулирование	операционные результаты	качество предоставляемой продукции (оказываемых услуг)
Акционер	■		■	■*	
Правительство/госорганы	■		■		
Контрпартнеры				■	■*
Кредиторы				■*	
Дочерние, зависимые, ассоциированные организации		■		■	■
Менеджмент	■	■*		■*	■*
Персонал		■		■	■

■	высокая степень влияния
■*	невысокая степень влияния
■*	высокая степень заинтересованности

- стратегическое руководство - определение долгосрочных приоритетов, стратегических направлений развития Банка через принятие государственных и отраслевых программ развития, разработку и утверждение стратегических документов
- операционная деятельность - постоянная ежедневная деятельность по управлению регулярными, стандартными процессами в АО "НК "Казахстан инжиниринг"
- нормативное регулирование - принятие нормативных актов, прямо или косвенно затрагивающих все или отдельные стороны деятельности АО "НК "Казахстан инжиниринг", его дочерних, зависимых или ассоциированных организаций
- операционные результаты - количественные показатели эффективности операционной деятельности АО "НК "Казахстан инжиниринг"
- качество предоставляемой продукции (оказываемых услуг) - степень компетентности и эффективности персонала и менеджмента АО "НК "Казахстан инжиниринг" в предоставлении продукции (оказании услуг)



Управление стейкхолдерами

Основные процессы управления стейкхолдерами (PMBOK 5.0)

- Идентификация
- Планирование
- **Управление их вовлеченностью**
- Контроль вовлеченности

Вовлечение – это процесс коммуникаций и взаимодействий со стейкхолдерами с целью удовлетворения их интересов, потребностей и ожиданий, анализа и разрешения возможных проблем и кризисов, обеспечения и поддержания их вовлеченности в проект на протяжении всего жизненного цикла.

Управление

вовлеченностью: процесс

Входы:

1. План управления стейкхолдерами
2. План управления коммуникациями
3. Изменения
4. Организационная структура и данные о ресурсах

Методы и инструменты:

1. Методы коммуникации
2. Навыки межличностной коммуникации
3. Управленческие навыки

Выходы:

1. Список проблем/сложностей
2. Запросы на изменения
3. Актуализированные документы по проекту
4. Актуализированные орг. структура и данные о ресурсах



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



Управление стейкхолдерами

Основные процессы управления стейкхолдерами (PMBOK 5.0)

- Идентификация
- Планирование
- Управление их вовлеченностью
- **Контроль вовлеченности**

Контроль вовлеченности – это процесс мониторинга всех взаимодействий со стейкхолдерами, изменение стратегий и планов для удержания вовлеченности стейкхолдеров.

Контроль вовлеченности: процесс

Входы:

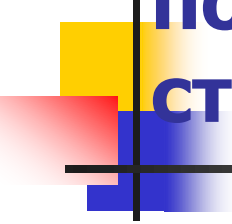
1. План УП
2. Список проблем/сложностей
3. Данные о ходе выполнения работы
4. Документы по проекту

Методы и инструменты:

1. Информационные системы
2. Экспертные оценки
3. Встречи и совещания

Выходы:

1. Данные о ходе выполнения работы
2. Запросы на изменения
3. Актуализированный План УП
4. Актуализированные документы по проекту
5. Актуализированные орг. структура и данные о ресурсах



Особенности проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон

Под особенностями проектного управления с позиций различных заинтересованных сторон - понимаются различия в выборе каждым участником проекта методов и средств управления проектом применительно к решению стоящих перед ним задач в проекте

Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
Возврат вложений с максим. возможной прибылью	Процесс движения денег, динамика в центрах затрат и доходов	Получение прибыли путем инвестирования проекта	Максимизация прибыли	Объемы средств Сроки Кредитные ставки	Планирование Контроль Прогноз Регулирование ден. потоков в проекте	Невозврат кредита Недополучение прибыли	План по вехам Бизнес – план Бюджет План финансирования Сводная отчетность
Готовый продукт приносящий прибыль	Процесс создания продукта	Конкурентно способный продукт, приносящий опред. прибыль	Минимум отклонений по конфигурации и качеству продукта	Конфигурация и качество продукта Сроки Бюджет	Обеспечение выполнения функций Заказчика с соблюдением его выгод в проекте	Низкое качество продукта Наруш. сроков Превыш. стоимости	Комплексн. укрупненный план Мониторинг Управление конфиг. и изменениями Текущая отчетность Оптимизация налогов

Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
Руководитель и команда проекта							
<p>Удовлетворение ожиданий клиента и остальных заинтерес. сторон</p> <p>Максимальные бенефиты для команды</p> <p>Приглашение в следующие проекты</p>	<p>Процесс управления созданием продукта</p>	<p>Результат требуемого качества, в срок, в рамках бюджета.</p> <p>Удовлетворение клиента и команды</p>	<p>Показатели соответствия стратегии и ожиданиям клиента и команды проекта (продукт, сроки, бюджет, качество, бенефиты)</p>	<p>Стандарт УП</p> <p>Результаты</p> <p>Качество</p> <p>Сроки</p> <p>Бюджет</p> <p>Другие условия контракта и этики</p>	<p>Выполнение в полном объеме устан. профес. УП с соблюдением интересов клиента и команды проекта</p>	<p>Низкий уровень взаимопонимания, взаимодействия</p> <p>Не должное выполнение обязательств рук-ва и стейкхолдеров</p> <p>Большой объем изменений</p>	<p>Корпоративный стандарт и лучшие практики УП</p>

Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
Г е н к о н т р а к т о р							
Успешная продажа проекта	Процесс выполнения работ по проекту	Выполнение обязательств по проекту с максим. для исполнителя пользой	Минимизация произв. потерь при соблюдении требований и условий контракта	Условия контракта и технич. требования на выполнение работ и их безопасность	Детальное планирование и оперативное управление выполнением работ с соблюдением требований контракта и интересов исполнителей	<p>Высокая себестоимость работ</p> <p>Низкая квалификация рабочих</p> <p>Низкое качество работ</p> <p>Срыв сроков</p> <p>Высокий уровень травматизма</p>	<p>Детальный план</p> <p>Оперативный учет, отчетность и регулирование выполнения</p> <p>Оптимизация налогов</p>

Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

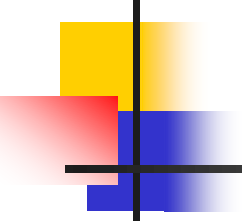
Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
<p>П о с т а в щ и к</p> <p>Заработать на поставках</p>	<p>Процесс обеспечения поставок по контрактам</p>	<p>Обеспечение нужных поставок, в нужном месте, в нужное время по правильной цене.</p>	<p>Минимизация рисков и потерь Максимизация выгоды</p>	<p>Спецификации, сроки, цены и место поставок</p>	<p>Оптимизация управления процессом поставок и закупок с соблюдением интересов клиента и поставщика</p>	<p>Несвоевременность поставки Высокая себестоимость и возм. штрафы</p>	<p>План поставок Контракты на закупки и поставки Мониторинг и контроль</p>

Специфические характеристики управления проектами с позиций разных заинтересованных сторон

Ожидания	Видение проекта	Цель в проекте	Критерии	Ограничения	Стратегия	Осн. риски	Осн. инструменты УП
<p>Регулирующие органы</p> <p>Решить проблемы в пределах своих полномочий и собрать налоги в бюджет</p>	<p>Процесс осуществления разрешительных и фискальных функций, выполнения региональных требований и условий к проекту</p>	<p>Разрешить вопросы проекта и условия его выполнения с максимально возможной выгодой для территории и государства</p>	<p>Максимизация сбора налогов</p> <p>Оптимизация выгод и потерь для территории</p>	<p>Требования законодательных и нормативных актов</p>	<p>Активное участие в проекте для оказания содействия в рамках властных полномочий и соблюдения госуд. интересов</p>	<p>Невыполнение социальных и эколог. требований</p> <p>Недополучение налогов</p> <p>Нарушение налоговой дисциплины</p>	<p>План социально – экономич. развития зоны влияния проекта</p> <p>Бюджет</p> <p>Нормативные акты</p> <p>План налогообложения</p> <p>Санкции</p>



ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ



ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТЕ

СТАДИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ

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

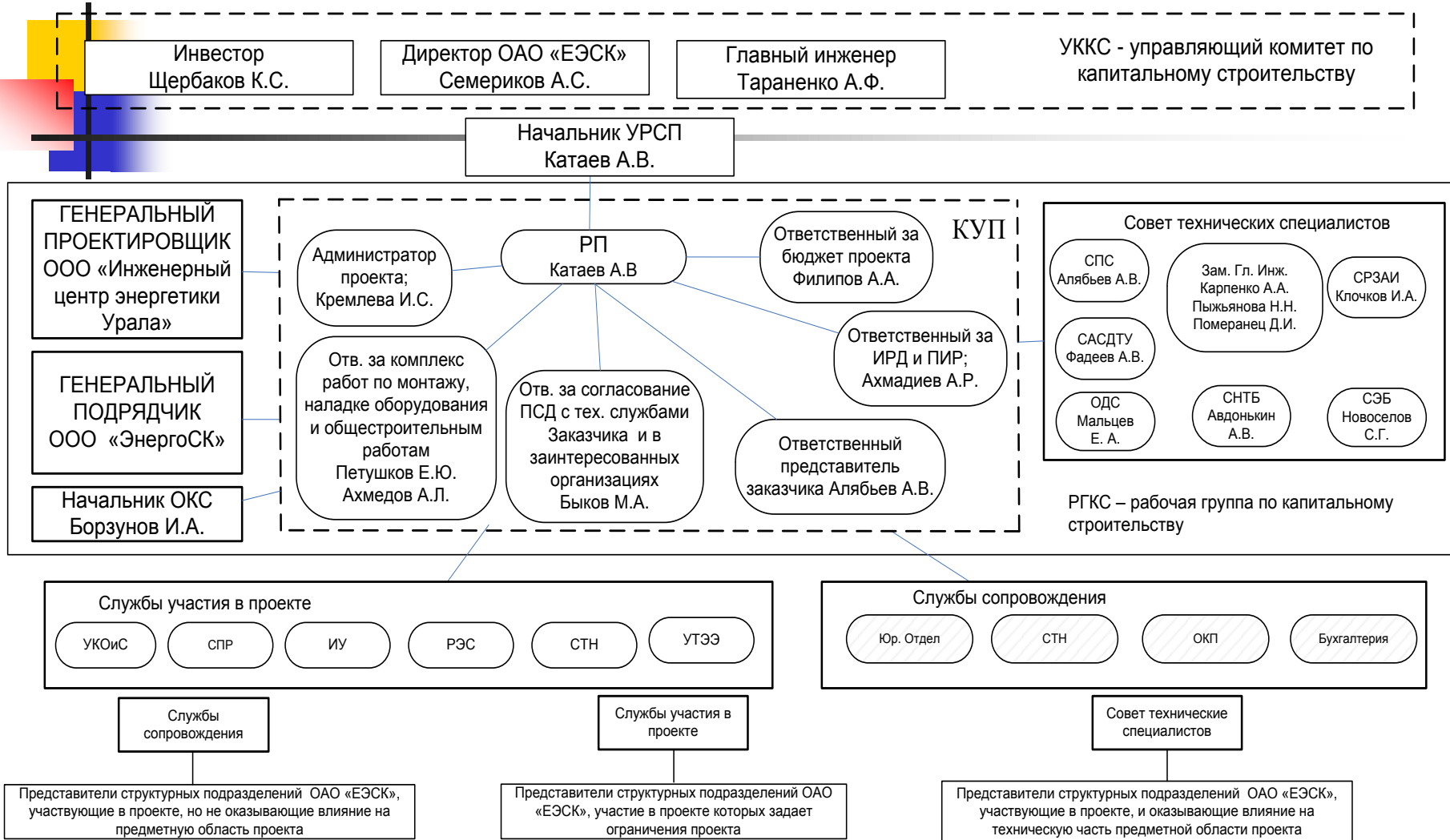
КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТЕ



- 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



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
- Список участников проекта

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

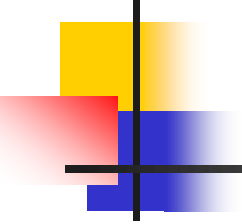
Типовые модели документооборота

Форма осуществления коммуникаций	Консервативная модель	«Современная модель»	«Неделовая»
Устная	15%	15%	65%
Письменная	65%	20%	20%
Электронная	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

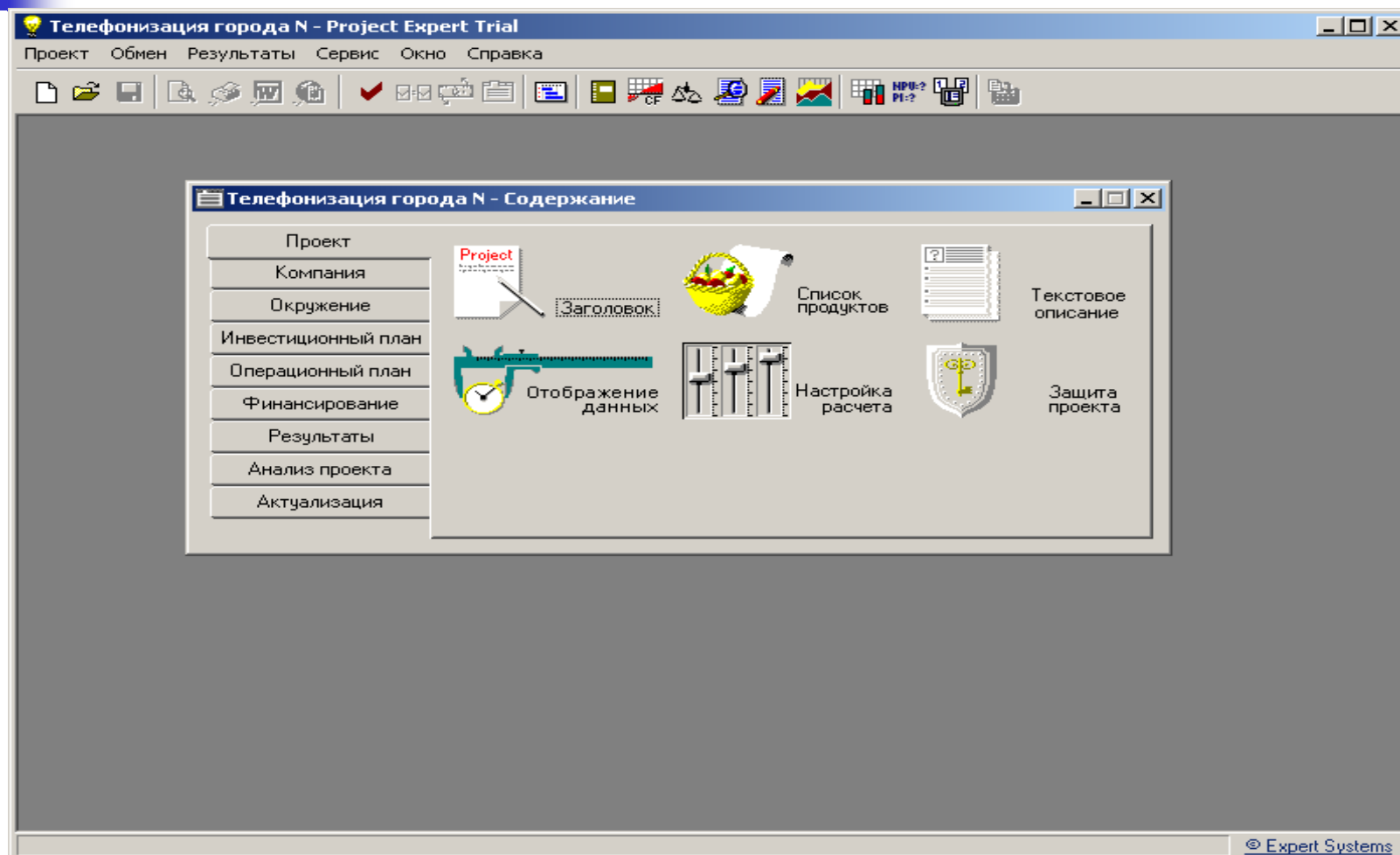
Информационные технологии в проекте (Information Technologies in Project) – совокупность процессов сбора, хранения, поиска, переработки, отображения и передачи информации, используемых в проекте.



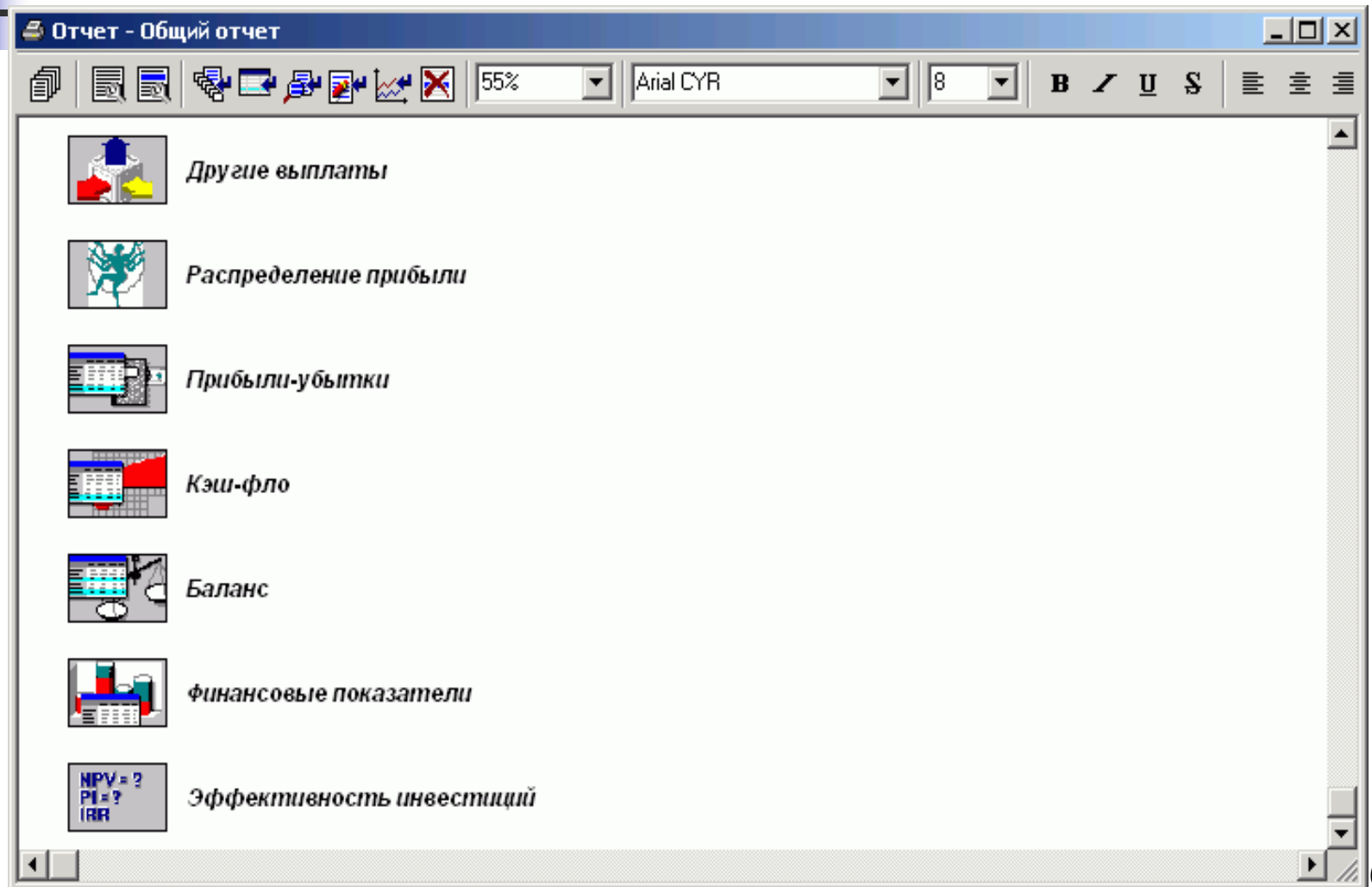
Средства для расчетов проектов

- Excel
- Project Expert www.expertsystems.ru
- Альт - Инвест www.alt-invest.ru

Программное обеспечение оценки эффективности проекта (Project Expert)



ФЭМ: отчеты (Project Expert)

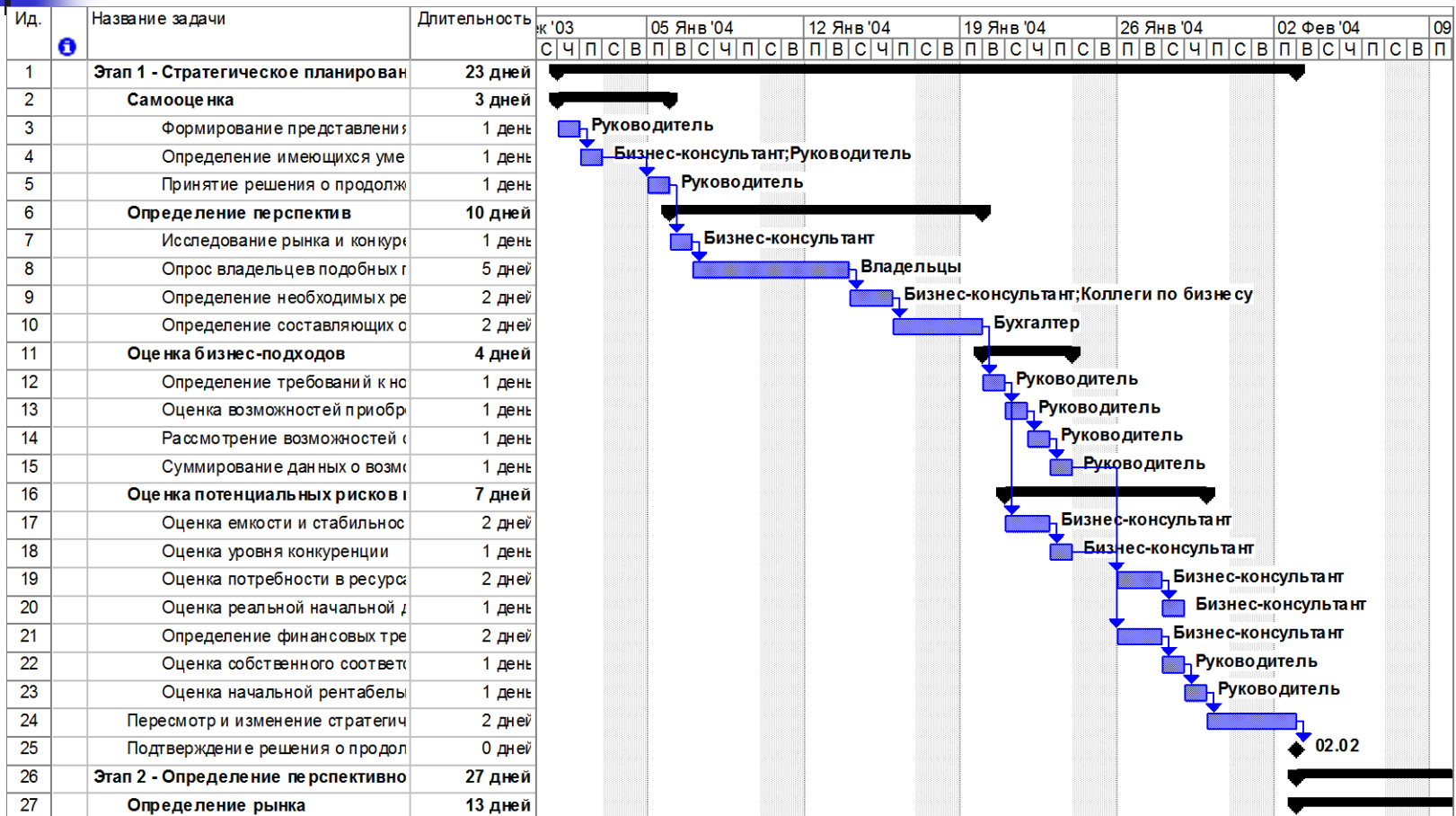


Средства для управления проектами



- Primavera (ПМ СОФТ, www.pmsoft.ru)
- SpiderProject (Спаyder, www.spiderproject.ru)
- Microsoft Project (www.microsoftproject.ru)
- Avicom Porject Mate
- Project Plan
- Megaplan
- Openplan
- Project Place
- 1С РМО (ПО)
- Advanta, A2 (www.a2.ru)

Диаграмма Гантта (Microsoft Project)





Социальные сети компании

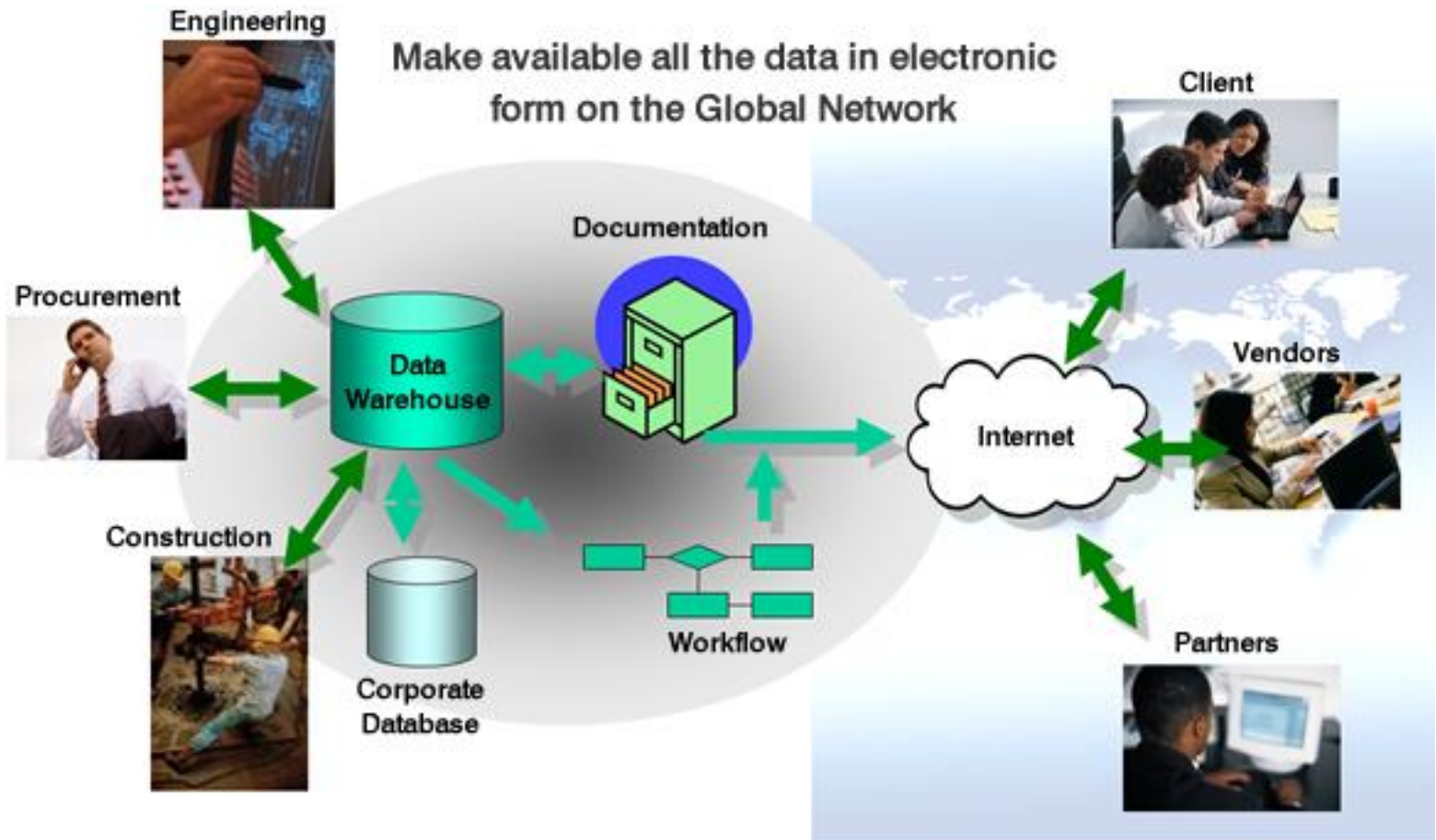
- Bitrix <http://www.bitrix24.ru/>
- Megaplan www.megaplan.ru
- Projectplace www.projectplace.com
- Dropbox
- Advanta
- Facebook, vkontakte, LinkedIn, Twitter, Instagram, Googledoc
- Realtime Board <https://realtimeboard.com/app/>



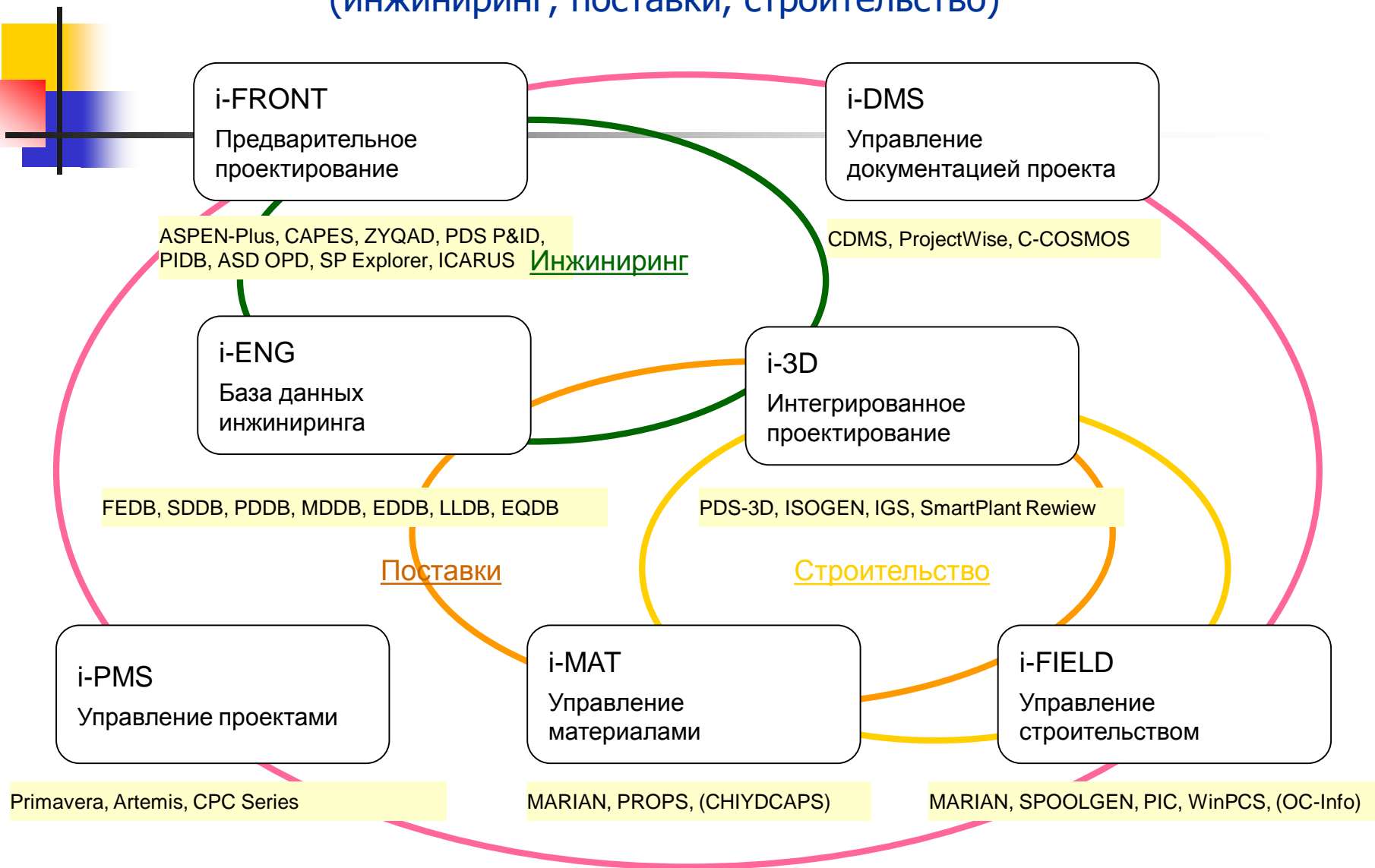
Другие средства

- ERP – системы
- Системы документооборота
- Специализированные системы
- Специализированные программы (сметные, кадровое делопроизводство и т.п.)
- Средства для телеконференций в удаленном режиме

ИТ-решение для EPC-проектов



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



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.

По вопросам приобретения обращаться: okian@mail.ru +7 916 332-9340 Оксана Клименко

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



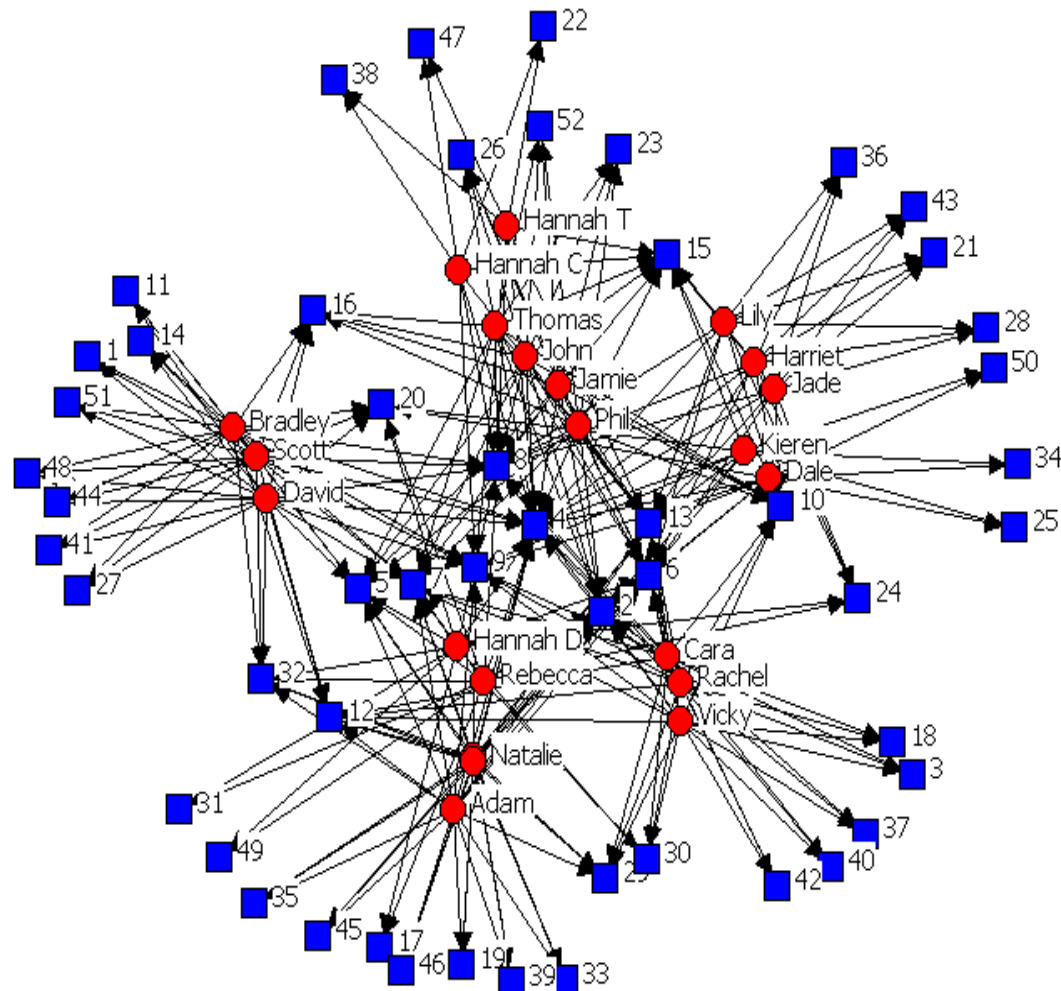
Как работает Zing

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 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 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. Template: 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



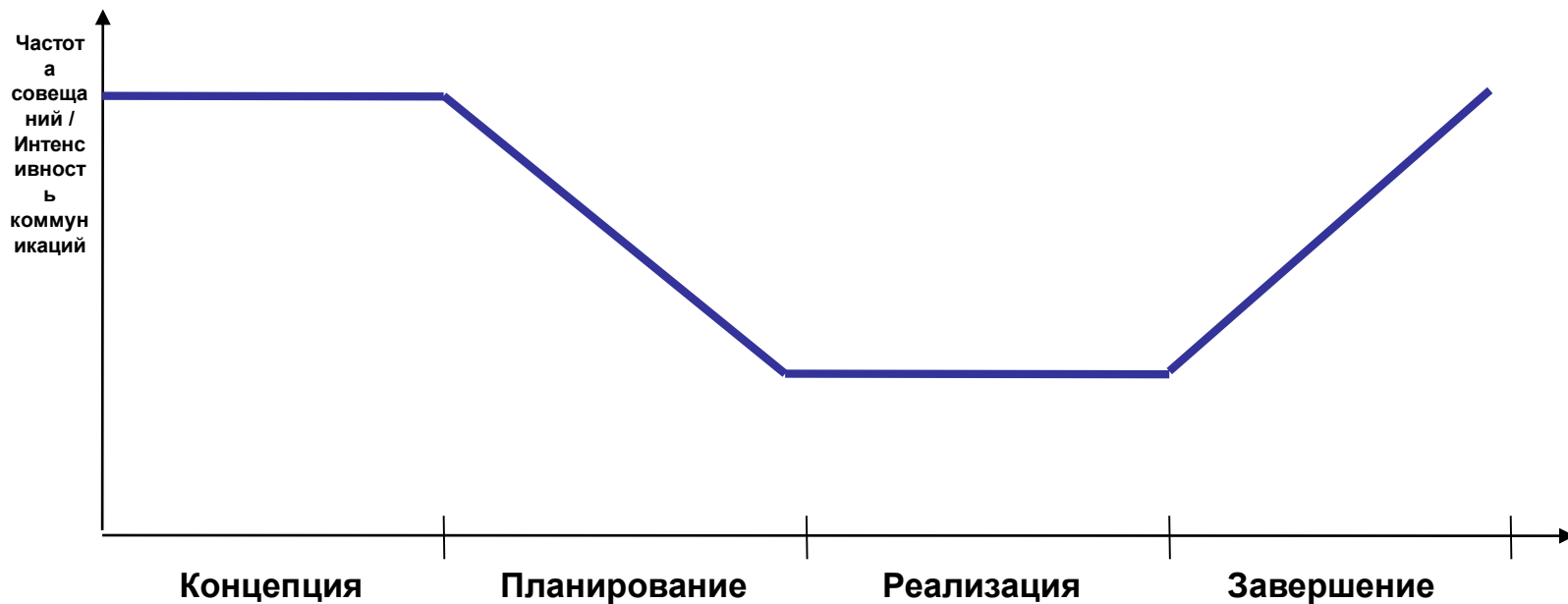
СОВЕЩАНИЕ КАК ОСОБЫЙ СПОСОБ КОММУНИКАЦИИ В ПРОЕКТЕ



Виды совещаний

- Отчетные и текущие
- Плановые и внеплановые
- По одному проекту и по портфелю в целом
- Традиционные и виртуальные

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 · участников на совещании	Есть непосредственный зрительный контакт	Нет непосредственного зрительного контакта
2 Возможность · 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)

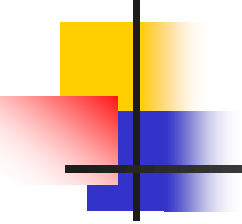
5 Наличие помещения

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



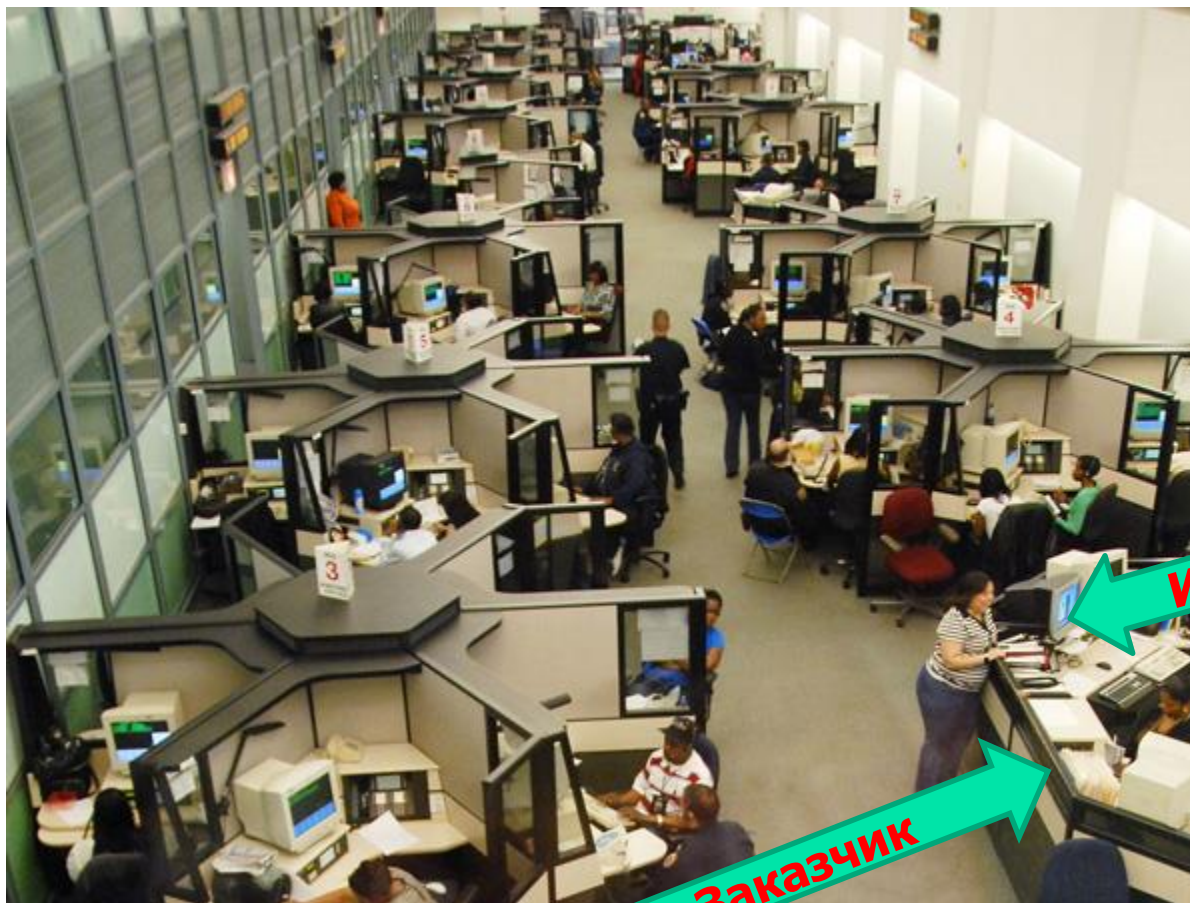
Заказчик



Исполнитель



Решение: проектный офис



Исполнитель

Заказчик

Барьеры коммуникации

Эмоциональные



Решение: поведенческие компетенции менеджера проекта

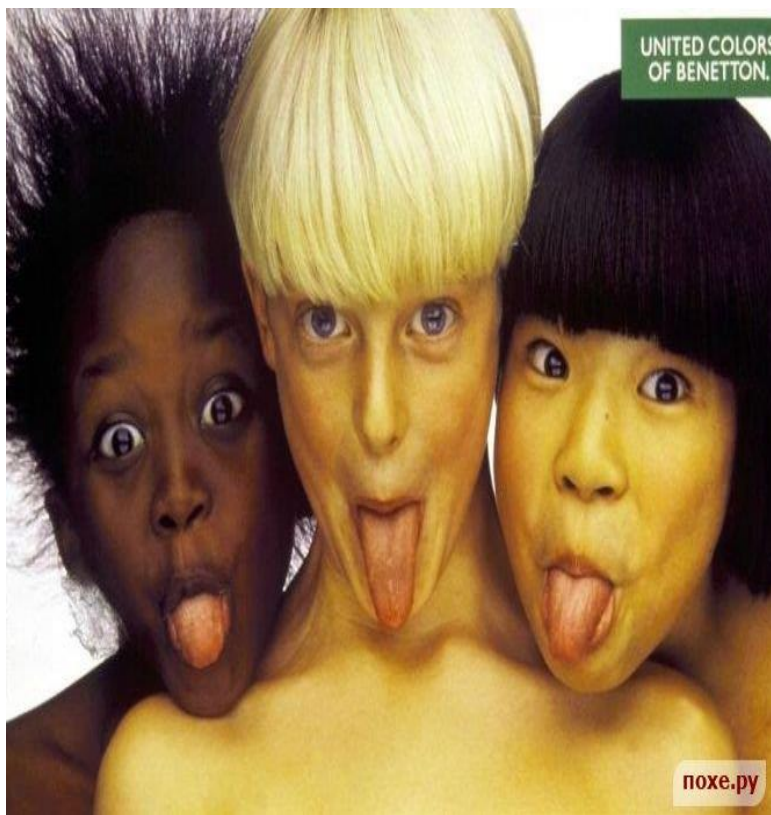
- 11 Заинтересованные стороны проекта
- 12 Постоянная (родительская) организация
- 13 Команды проекта
- 14 Организационная структура проекта
- 15 Руководство и лидерство
- 16 Вовлеченность и мотивация
- 17 Самоконтроль
- 18 Уверенность и убедительность
- 19 Снятие напряженности
- 20 Открытость
- 21 Творческий 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



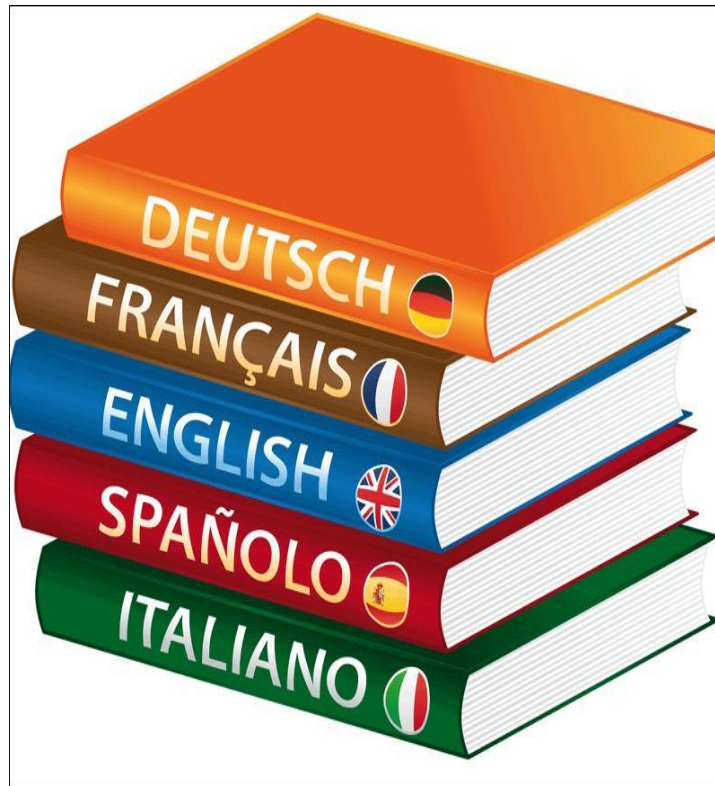
Национальные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. М: СОВНЕТ, 2012

Барьеры коммуникации

Культурные



Языковые



Решение

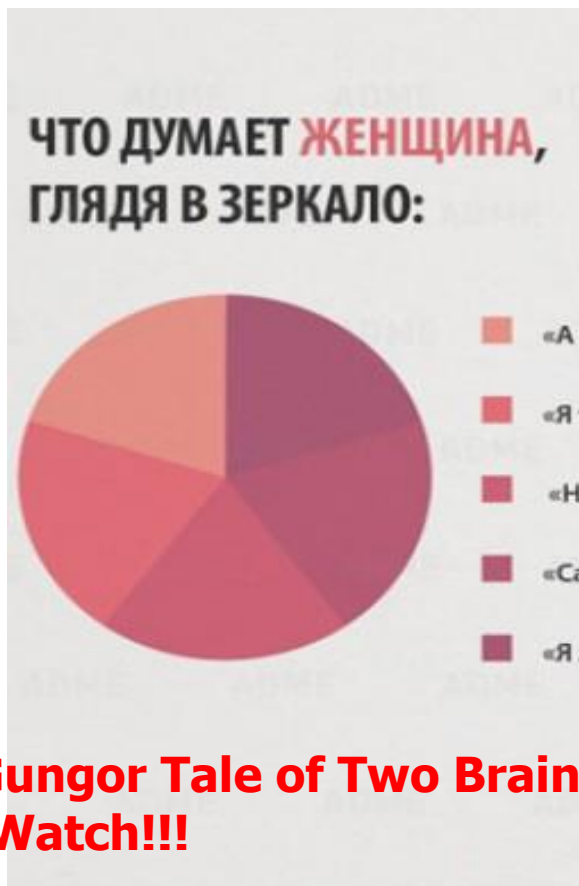


Принципы:

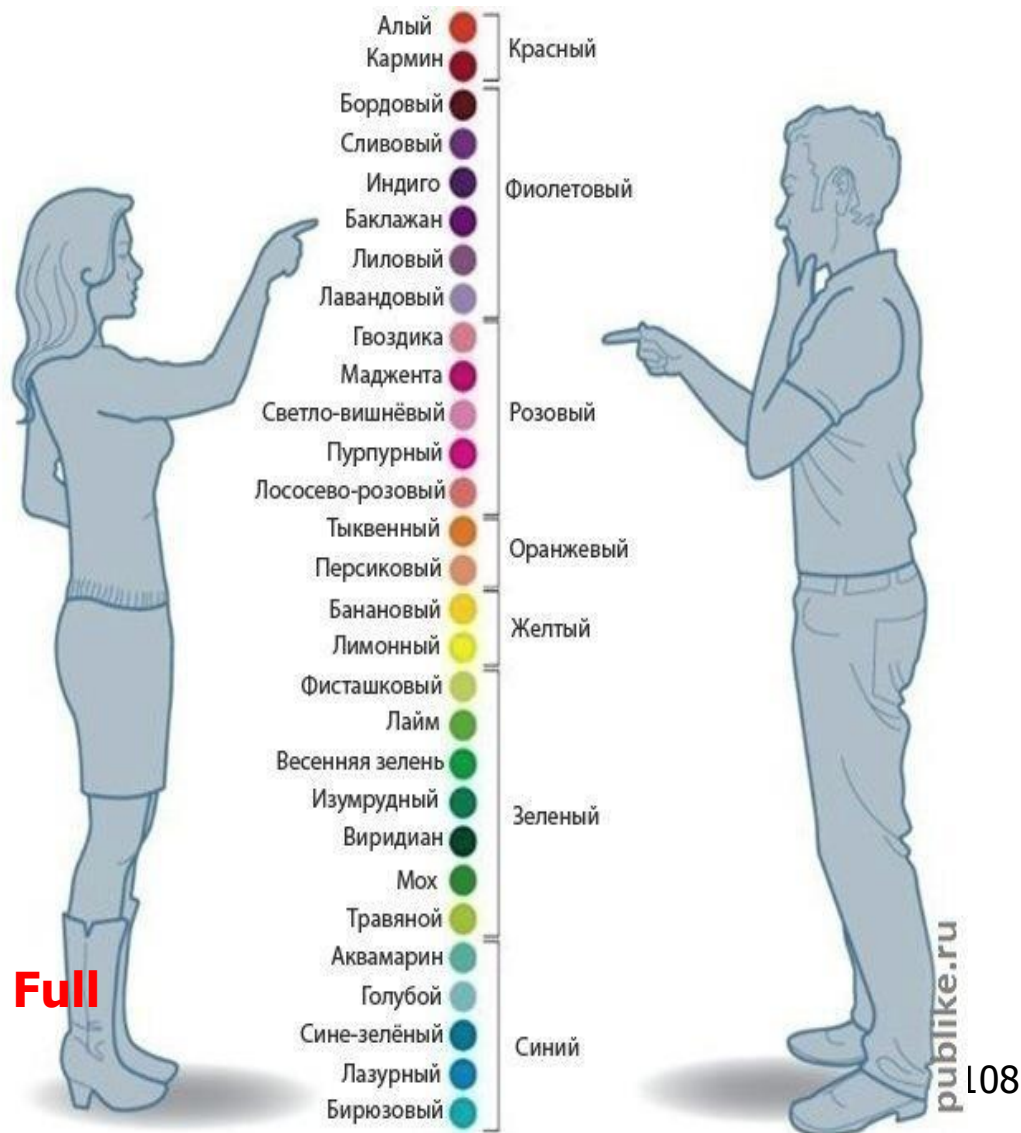
- Ценностно - ориентированный подход
- Культура PM
- Win-win
- KISS: **k**eep **i**t **s**hort and **s**imple
- ИТ - средства

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. 110

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

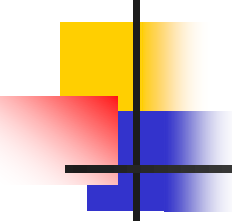




Виды конфликтов

- Внутриличностный
- Межличностный
- Групповой (между личностью и группой)
- Межгрупповой (между двумя группами)

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

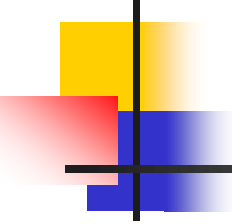
- Предконфликт
- Кульминация
- Постконфликт



Поведение человека в конфликте и кризисе

Способы поведения в конфликте и кризисе





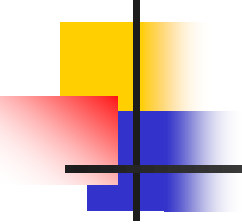
Средства разрешения конфликтов

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

Алгоритм работы с конфликтами



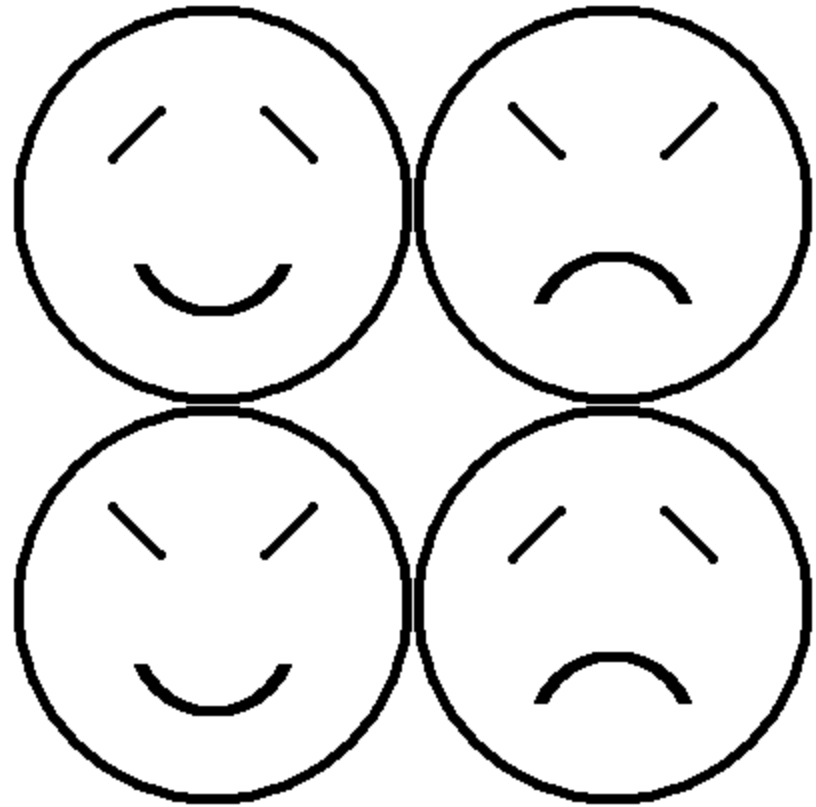
1. Выявить причины и последствия
2. Собрать дополнительную информацию для принятия решения
3. Сохранять спокойствие, дружелюбие и нейтралитет
4. Взвесить варианты решений и найти позитивный выход



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:

T (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 типологии 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

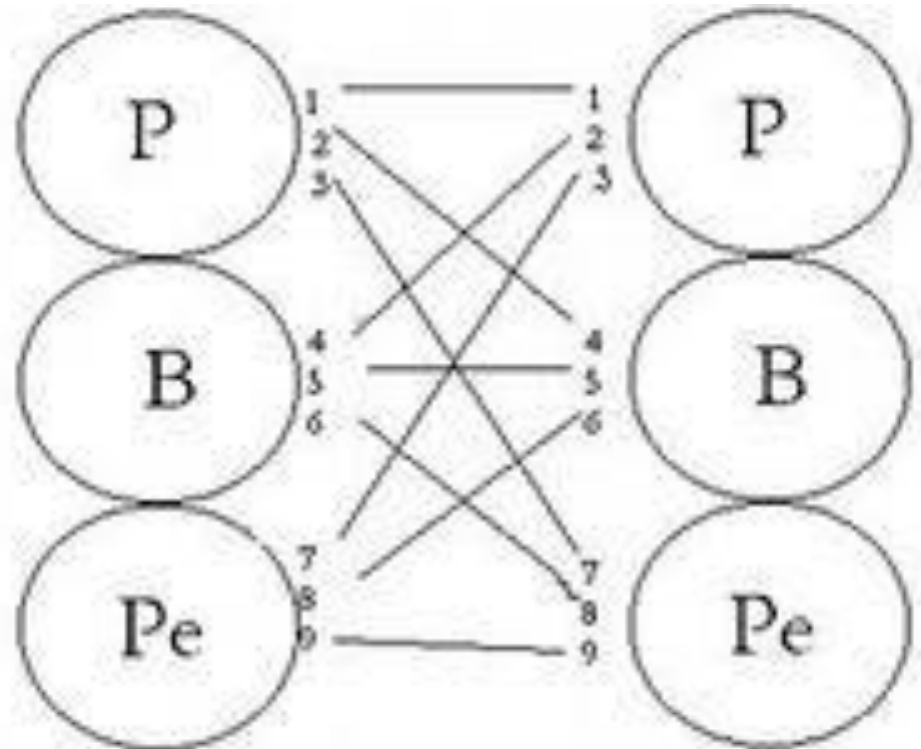


Типологии личности

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

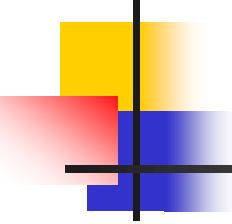
Манипуляции

- 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

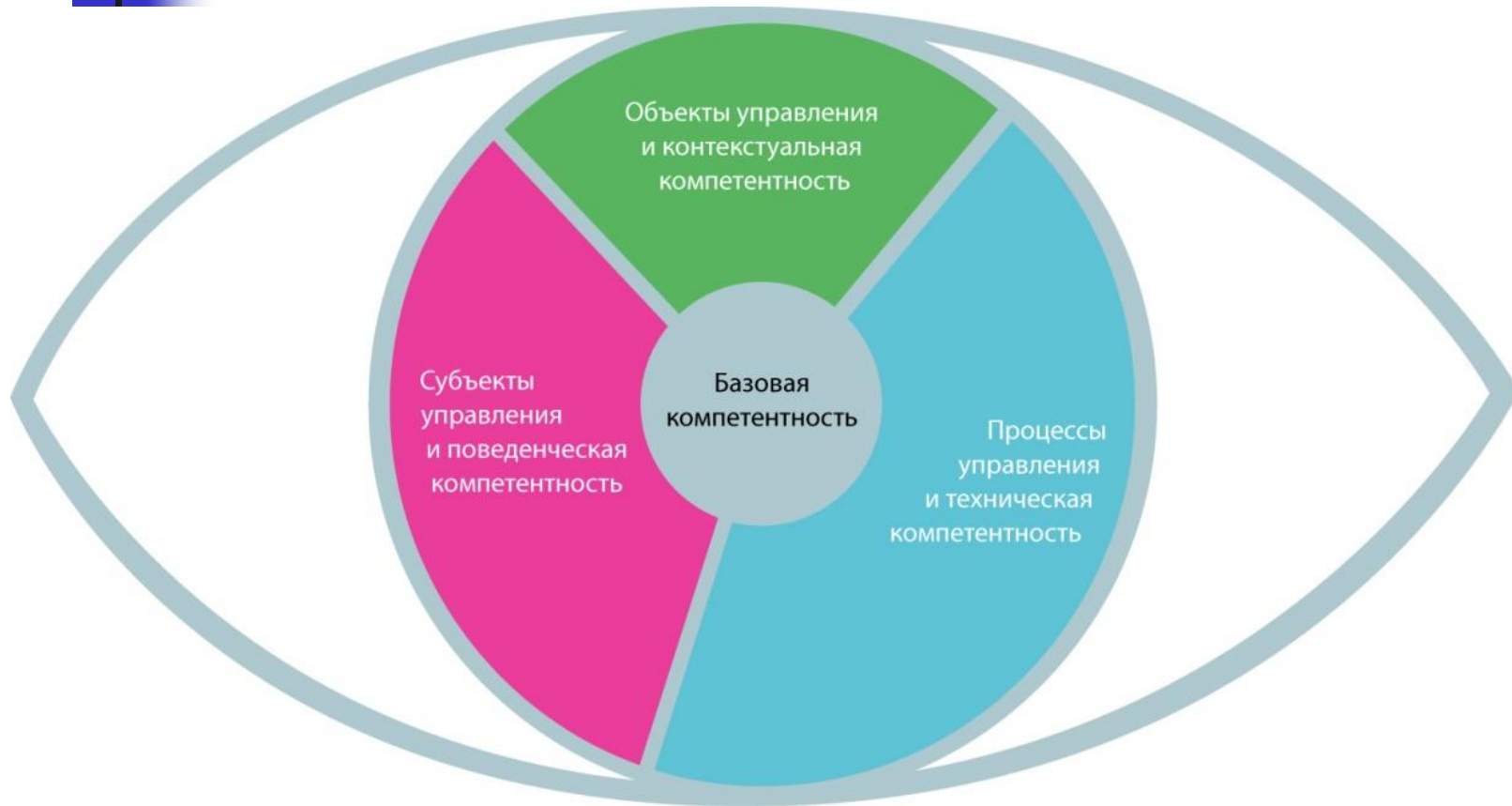
Компетентность менеджера проекта (IPMA ICB)

- **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



Управление конфликтами

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.



Роль руководителя проекта

Открытость и честность руководителя проекта, играющего роль беспристрастного посредника между конфликтующими сторонами, могут оказать большую помощь в поиске приемлемых решений. Люди более склонны идти на примирение, когда они уверены, что руководитель проекта заинтересован лишь в одном — разрешить конфликт.

Модели поведения РП

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 (команда)

- 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

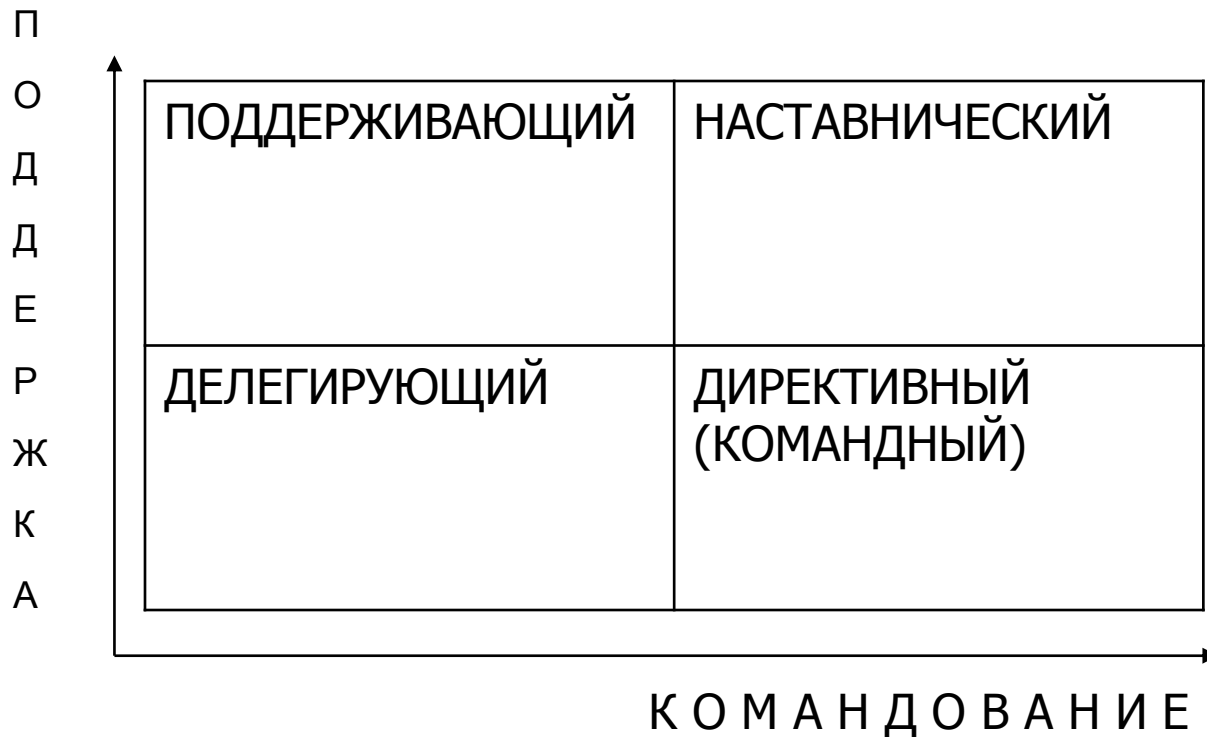
Это ответ на вопрос: что будет считаться **хорошо выполненной задачей?**

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





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.



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.



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.



Делегирующий стиль

Низкий уровень и поддержки и прямого руководства.

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



Директивный

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

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

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

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

Форма:

Возможен и монолог, и диалог

Обрисовать цель (проблему)

Сформулировать задачу

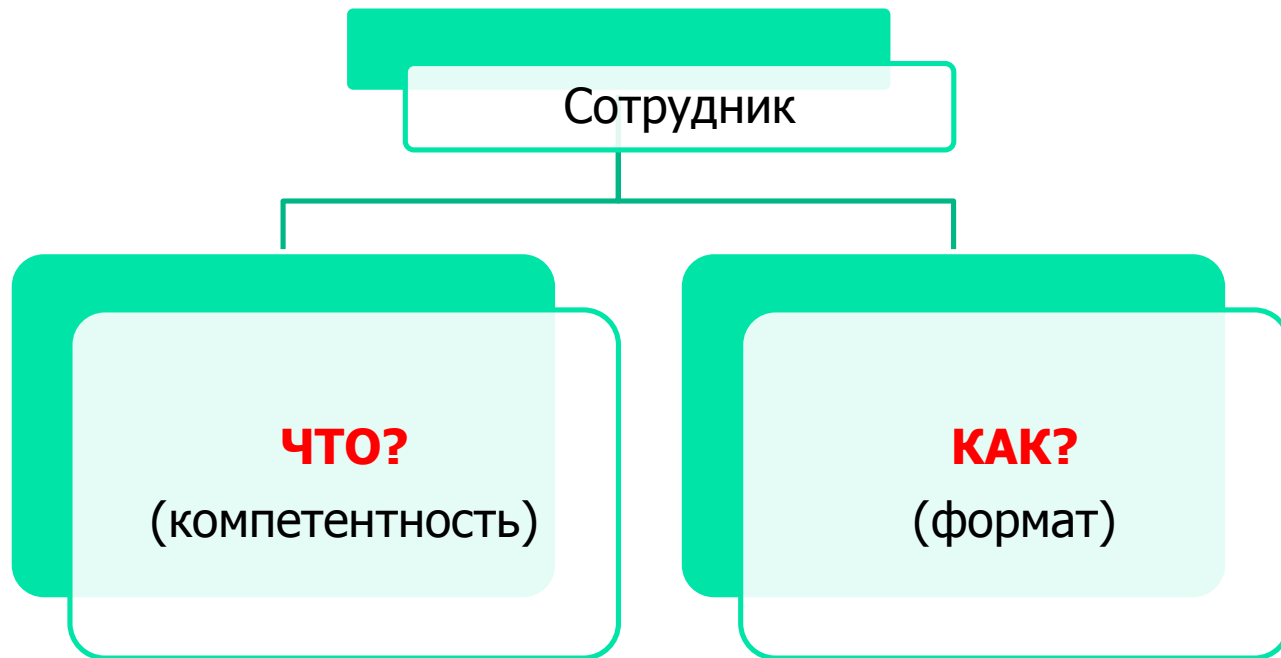
Задать критерии и время

Дать «отмашку» к действию

Можно усилить мотивацию

Задание формата

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





Законы поведения

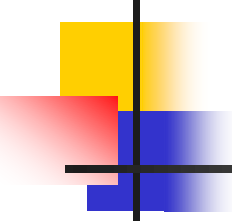
- Люди всегда сканируют правила игры
- Люди всегда склонны «расширять» границы



Форматирование

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

Формирование лояльных сотрудников

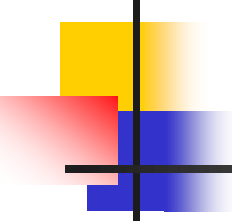


- Осознать и прописать свой формат
- Задать формат (довести до всех сотрудников)
- Фиксировать первые отклонения



Разработка формата

- Выявите то, что не устраивает в поведении сотрудников
- Переформулируйте в ПРАВИЛА
- Пересматривайте и дополняйте правила по мере необходимости



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



Список литературы

- PMBoK, 5-th edition, 2013 (PMI) www.pmi.com , www.pmi.ru
- ICB (IPMA) www.ipma.ch , www.sovnet.ru
- Управление проектами: основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов. - М.: СОВНЕТ, 2010
- Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
- Дитхелм Г. Управление проектами. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004.
- Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М., «Дело и Сервис», 2007.
- С. У. Фланнерс, Дж. Левин. Навыки работы с людьми для менеджеров проектов. – М., Технологии управления спайдер, 2004

Литература на иностранных языках

- Freeman, R.E. 1984, Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Andrew L. Friedman, Samantha Miles. Stakeholders: Theory and Practice, 2006
- Thomas Mcphail, Global Communications: Theories, Stakeholders and Trends, 2005
- Joan Ross Frankson, Gender Mainstreaming in Information and Communications: A reference manual for Governments and other stakeholders (Gender Management System), 2007



Спасибо за внимание!

Оксана Алексеевна Клименко

Моб. тел. +7 (916) 332-93-40

E-mail: okian@mail.ru