**25.02.2023 ИС 4 курс МДК0202**

**План управления коммуникациями проекта**

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

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

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

**Управление коммуникациями** необходимо для удовлетворения информационных потребностей проекта и его заинтересованных сторон.

Управление коммуникациями проекта включает в себя три процесса:

* Планирование управления коммуникациями
* Управление коммуникациями
* Мониторинг коммуникаций

**Планирование управления коммуникациями** - процесс разработки соответствующего подхода и плана для операций *по* коммуникациям проекта на основе информационных потребностей каждой заинтересованной стороны или группы, имеющихся активов организации и потребностей проекта .

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

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

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

Для разработки плана необходимо решить следующие задачи:

* выделить заинтересованные стороны, необходимую им информацию и регулярность обмена ею;
* разработать процедуры, поддерживающие процессы планирования управления коммуникациями, управления и мониторинга коммуникаций;
* разработать шаблоны для поддержки процедур.

При разработке плана коммуникаций необходимо учитывать;

* являются ли заинтересованные стороны по отношению к организации внутренними, внешними, или и теми, и другими;
* находятся ли члены команды в одном часовом поясе или в разных;
* какие технологии имеются в распоряжении организации для обеспечения процессов коммуникации;
* какие информационные технологии являются экономически выгодными для коммуникаций с заинтересованными сторонами;
* какой язык/ языки будут использоваться в организации коммуникационных операций.

При разработке плана коммуникаций используют следующую информацию:

* Устав проекта, в котором определен список основных заинтересованных сторон, их роли и сферы ответственности.
* План управления ресурсами и план вовлечения заинтересованных сторон
* Реестр заинтересованных сторон (cодержит информацию об участн

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 1 Пример шаблона реестра заинтересованных сторон | | | | | |
| **ФИО** | **Должность** | **Роль в проекте** | **Зона ответственности** | **Контактные данные** | **Сторона (внутренняя или внешняя)** |
| . |  |  |  |  |  |

Требования к коммуникациям заинтересованных сторон проекта - требования к уровню коммуникаций между заинтересованными лицами, направленные на отслеживание выполнений целей и задач участников проектной группы. Пример шаблона представлен

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 2 Пример шаблона требований к коммуникациям | | | | | | |
| **Событие** | **Цель** | **Формат** | **Ответственный** | **Участники** | **Регламент** | **Периодичность** |
| . |  |  |  |  |  |  |

*Информация* о технологиях и методах, используемых для обеспечения коммуникаций проекта. Пример шаблона об используемых методах коммуникации на проекте

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Таблица 3 Пример шаблона об используемых методах коммуникации на проекте | | | |
| Метод | Технология | Краткое описание | Ответственное лицо |
|  |  |  |  |

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

*Активы* процессов организации.

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

* Экспертная оценка
* Анализ требований к коммуникациям
* Коммуникационные технологии
* Коммуникационные модели
* Методы коммуникаций
* Навыки межличностных отношений и работы с командой
* Отображение данных
* Совещания

**Выходы процесса:**

1. План управления коммуникациями
2. Обновления плана управления проектом
3. Обновление документов проект

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

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

*Процесс управления* коммуникациями включает:

* Выбор технологий, методов и способов коммуникаций проекта.
* Обеспечение гибкости коммуникационных мероприятий.

**Методы коммуникаций:**

* интерактивные коммуникации;
* коммуникации методом информирования без запроса;
* коммуникации методом информирования по запросу.

**Инструменты коммуникаций:**

* Краткие обсуждения
* Расширенные совещания
* Простые письменные документы
* Расширенные документы (веб-интерфейс, базы данных)

Примером коммуникационных инструментов могут служить: MindManager, Kanban и Scrum доски, таск-трекеры, специализированное *ПО*, таблицы, дэшборды, отчеты, журналы проблем (каткое описание инструментов представлено в Таблица 4).

|  |  |
| --- | --- |
| Таблица 4. Краткое описание коммуникационных инструментов | |
| Название инструмента | Пояснение |
| MindManager | программный продукт для управления цифровыми интеллект-картами - инструмент структуризации концепций и идей с использованием графической записи в виде диаграммы |
| Kanban/Scrum-доска | инструмент организации деятельности (производственного процесса, проекта и пр.), который заключается в разделении доски на части (соответствуют производственным этапам, например, "Запланировано", "В работе", "На контроле", "Выполнено") и продвижении по ней карточек (соответствуют задачам проекта) |
| Таск-трекер | инструмент для управления проектами. Он позволяет создавать задачи, распределять их по исполнителям, следить за их выполнением и контролировать результаты |
| Дашборд | доска с отображением отчетов и показателей в реальном времени. Визуально понятное отображение (графики, диаграммы и пр.) позволяет быстро и наглядно понимать, что происходит с определенными показателями и группами показателей |
| Журнал проблем | документ проекта, в котором регистрируются и отслеживаются все проблемы. Он помогает руководителю проекта эффективно отслеживать проблемы и управлять ими, обеспечивая их изучение и устранение |

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

В число других задач контроля коммуникаций можно включить следующие:

1. проверку выполнения плана коммуникаций (периодичность совещаний, наличие в проекте групп рассылки, соблюдение правил хранения информации и т.п.);
2. оценку степени удовлетворенности заинтересованных сторон качеством и оперативностью информации, поступающей к ним;
3. анализ проблем взаимодействия, причин задержек, сбоев, случаев неполноты или ненадежности информации, циркулирующей в проекте;
4. анализ запросов на изменения и трансформацию системы коммуникаций (при необходимости).

|  |  |
| --- | --- |
| Таблица 5. Входы процесса контроля коммуникациями | |
| **Планы** | **Документы проекта** |
| План управления проектом | Журнал проблем |
| План управления ресурсами | Реестр извлеченных уроков |
| План управления коммуникациями | Коммуникации проекта |
| План вовлечения заинтересованных сторон | Данные об исполнении работ |
|  | Факторы среды предприятия |
|  | Активы процессов организации |

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

* Экспертная оценка
* Информационная система управления проектами
* Отображение данных
* Навыки межличностных отношений и работы с командой
* Совещания

**Выходы процесса:**

* Информация об исполнении работ
* Запросы на изменения
* Обновления плана управления проектом (План управления коммуникациями, План вовлечения заинтересованных сторон)
* Обновления документов проекта (Журнал проблем, Реестр извлеченных уроков, Реестр заинтересованных сторон)

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

* Процедура сбора обратной связи
* Процедура фиксации замечаний/проблем/пожеланий в ходе процесса коммуникации между заказчиками и исполнителями, участниками проекта
* Процедура мониторинга инструментов, благодаря которым происходит коммуникация между заказчиком и исполнителем путем взаимодействия между всеми стейкхолдерами.
* Процедура анализа и фильтрации выявленных замечаний/проблем/пожеланий.