

Региональный проектный офис
2022 год



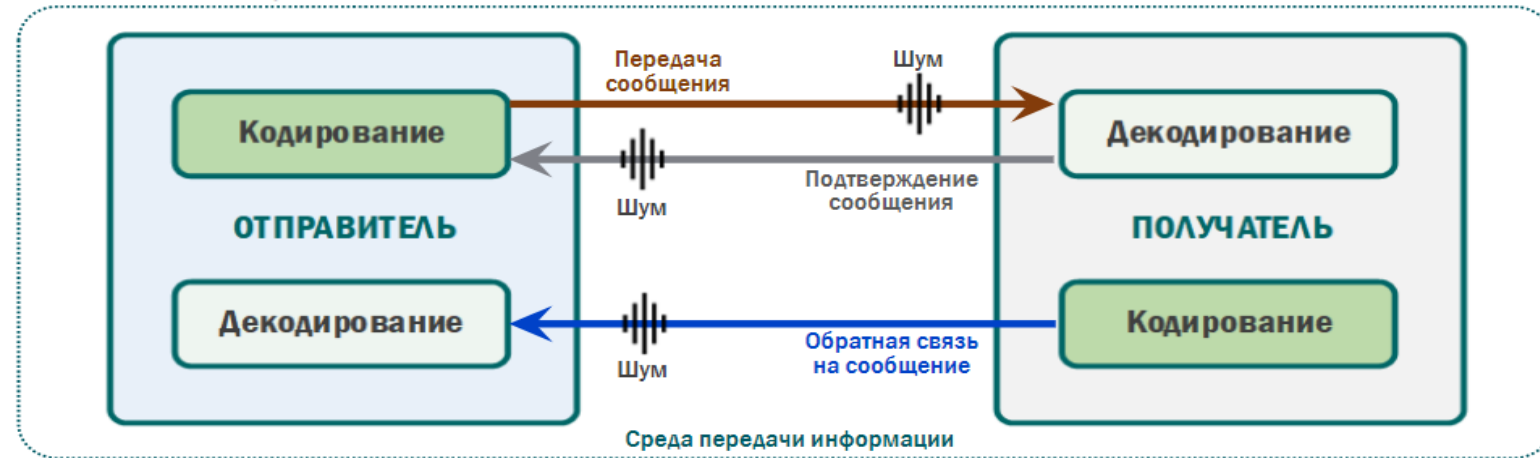
**Семинар
«Коммуникации
в проекте»**

Коммуникации – это обмен информацией, как целенаправленный, так и непреднамеренный

$n*(n-1)/2$,
где n – количество
участников общения



Схема коммуникаций



Предметная группа процессов управления коммуникациями проекта

ГОСТ Р ИСО 21500-2014 по проектному менеджменту

1

Планирование коммуникаций

Планирование - это процесс выявления информационных и коммуникационных потребностей заинтересованных лиц проекта

2

Распространение информации

Распространение информации – это процесс предоставления необходимой информации заинтересованным сторонам в соответствии с планом коммуникаций, а также при реагировании на неожиданно возникающие запросы информации

3

Управление коммуникациями

Целью процесса управления коммуникациями является удовлетворение информационных потребностей заинтересованных сторон проекта, а также разрешение вопросов, касающихся информационного взаимодействия в рамках проекта

План семинара



1

Типы коммуникаций и коммуникационные технологии в проектах

2

План коммуникаций и его структура

3

Исполнение и контроль плана коммуникаций

Типы коммуникаций



Внутренние
В рамках проекта



Внешние
С поставщиками,
другими организациями,
общественностью



Вертикальные
С вышестоящими
и нижестоящими
сотрудниками
организации



Горизонтальные
С равными по статусу



Формальные
Отчеты, протоколы,
брифинги



Неформальные
Мессенджеры,
электронная почта,
текущие обсуждения



Официальные
Информационные
бюлетени,
годовые отчеты



Неофициальные
Недокументируемые
коммуникации



Письменные



Устные



Вербальные
Интонации голоса



Невербальные
Мимика и жесты



Коммуникационные технологии – это приемы, процедуры, средства, методы, которые мы используем в своем общении, чтобы достичь цели начатого общения

Коммуникационные технологии в проекте – это приемы, процедуры, средства, методы, которые используют участники проекта, чтобы эффективно общаться для достижения как целей коммуникаций, так и цели проекта



Факторы, влияющие на выбор коммуникационных технологий

Срочность передачи информации



Необходимо учитывать срочность, а также частоту и формат передаваемой информации, так как они могут различаться в разных проектах и на разных стадиях жизненного цикла проекта

Доступность технологии



Выбор коммуникаций должен предусматривать, в первую очередь, удобство, доступность и совместимость подключения участников коммуникаций к общению

Простота использования



Необходимо удостовериться в том, что выбранные коммуникационные технологии подходят участникам проекта и что при необходимости запланированы соответствующие обучающие мероприятия

Среда проекта



Как внутренняя, так и внешняя среда проекта могут влиять на выбор коммуникационных технологий

Секретность и конфиденциальность информации при передаче



При выборе технологии коммуникаций необходимо ориентироваться на содержание информации: наличие прав доступа к информации, упоминание в информации персональных данных.

Степень владения коммуникационными технологиями



Как участниками проекта, так и целевой аудиторией проекта

Длительность проекта



Важно рассчитать, чтобы выбранная технология была актуальна на протяжении всего жизненного цикла проекта, не менялась

Модели коммуникаций



Коммуникации реального времени

Общение происходит здесь и сейчас:



Коммуникации с задержкой передачи информации

Ответ не требуется давать прямо сейчас либо вообще не требуется:



Коммуникации по запросу

Используются при очень большом объеме информации или при большом количестве пользователей.
Информация помещается в хранилища, интрасети, базы данных, учебные программы и т. п., а заинтересованные стороны обращаются к ней по своему усмотрению

Коммуникации реального времени



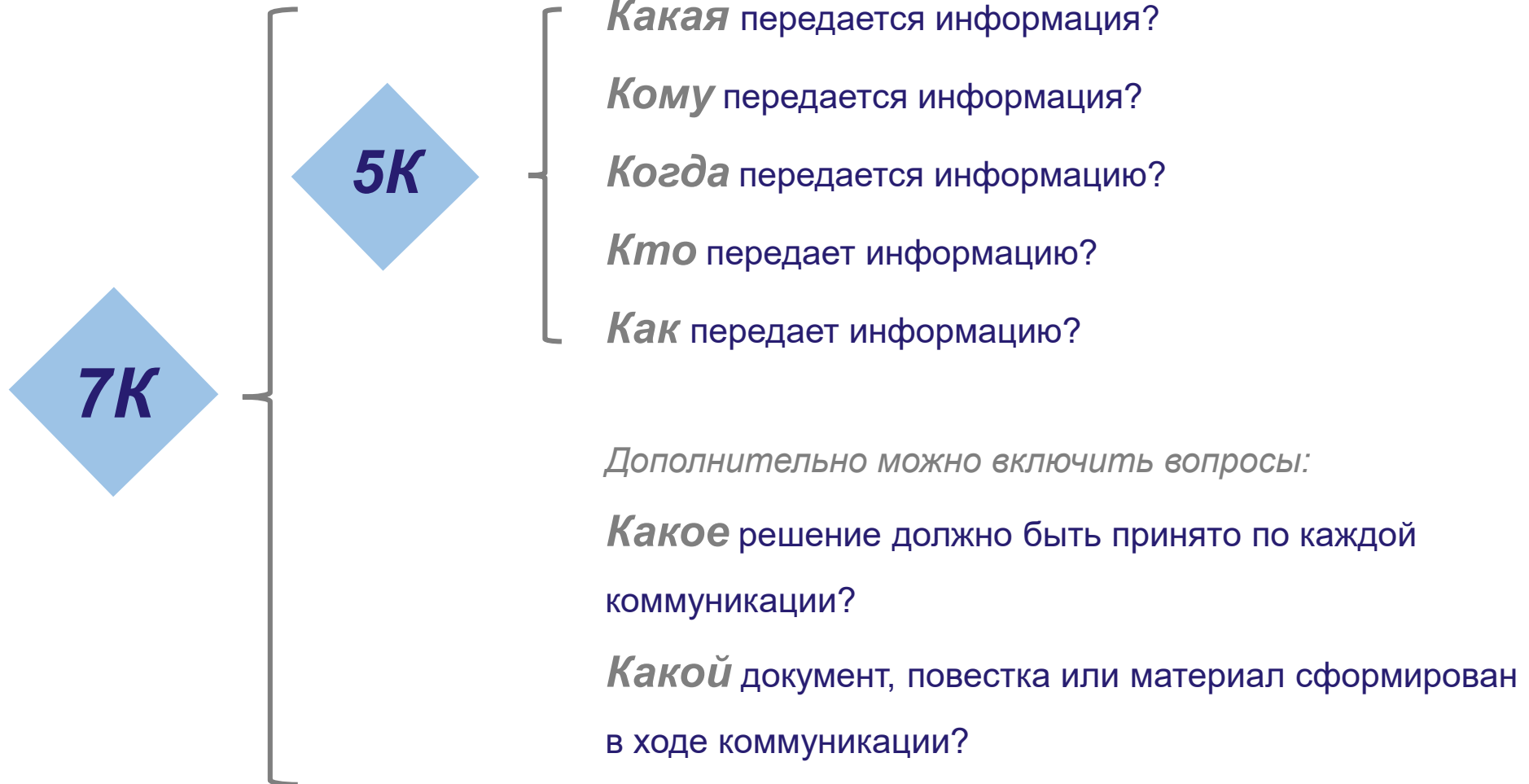
<i>Примеры технологий</i>	<i>Преимущества использования</i>	<i>Недостатки использования</i>
<ul style="list-style-type: none">- Совещания, встречи, пятиминутки.- Телефония, IP-телефония, спутниковая связь.- Аудиовизуальные технологии – ВКС, групповые чаты, круглые столы.	<ul style="list-style-type: none">- Обмен информацией идет оперативно, без задержек.- Появляется возможность быстрого получения обратной связи.- Повышается возможность решить срочные вопросы, не вошедшие в повестку.- Можно видеть собеседника и отследить его реакцию, прочесть его невербальные сигналы.	<ul style="list-style-type: none">- Возникает необходимость планировать доступность участников встреч.- Нужно учитывать возможность использования участниками определенных средств коммуникации.- Возникает необходимость фиксировать договоренности и доносить их до всех участников.

Коммуникации с задержкой передачи информации



<i>Примеры технологий</i>	<i>Преимущества использования</i>	<i>Недостатки использования</i>
<ul style="list-style-type: none">- Электронная почта.- СМС-сообщения и голосовая почта.- Текстовые мессенджеры.- Социальные сети.- Доски объявлений и информации.- Документация (например, письма).- Корпоративные порталы.- Виртуальные офисы.	<ul style="list-style-type: none">- Есть возможность спокойно взвесить и обдумать и запрос, и ответ на него.- Выделено время на подготовку.- Есть возможность вернуться к записям, а также внести изменения в свой ответ.	<ul style="list-style-type: none">- На подготовку письма или текста требуется большее время, чем на дачу устного ответа.- Повышается вероятность иной трактовки написанного тем, кто будет читать подготовленный текст, возрастает вероятность ошибок в коммуникации.- Происходят задержки в принятии решений и в получении обратной связи.

План коммуникаций и его структура



Последовательность разработки плана коммуникаций

Кому
передается информация?

Определение заинтересованных сторон проекта

Какая
передается информация?

Понимание информационных ожиданий заинтересованных сторон

Кто
передает информацию?

Определение ответственного лица за подготовку и передачу нужной информации

Как
передается информация?

Понимание и выбор коммуникационных технологий

Когда
передается информация?

Понимание сроков, когда информация нужна

Какой
документ формируется?

Понимание вида формируемого документа

Какое
решение принимается?

Понимание принимаемого решения на основе полученной информации

План коммуникаций по методу 5К и 7К (пример)

№ п/п	Какая информация передается	Кому	Кто (ФИО)	Как	Когда	Какой документ	Какое решение
1	Информация об актуализации сводного плана	РПО	ответственный за актуализацию сводного плана	по электронной почте (либо сообщение об отсутствии изменений в чате)	ежемесячно на 7-ой рабочий день (срок установлен согласно МР регионального уровня)	актуализированный сводный план в соответствии с разработанной формой	о соответствии представленной информации логике разработки сводного плана
		Главе МО		по электронной почте или бумажный вариант документа	не реже 1 раза в месяц (или по согласованию)		по усилению личного контроля за реализацией того или иного мероприятия

Графы вводятся дополнительно (метод 7К)

План коммуникаций по методу 5К регионального проекта «Содействие занятости»

Кому необходима информация?

Суть проекта:

- строительство детских садов;
- создание дополнительных мест для образования дошкольников;
- чтобы родители смогли раньше выйти на свои рабочие места;
- поддержка организаций, ведущих образовательную деятельность;
- обучение и трудоустройство граждан;
- модернизация центров занятости...

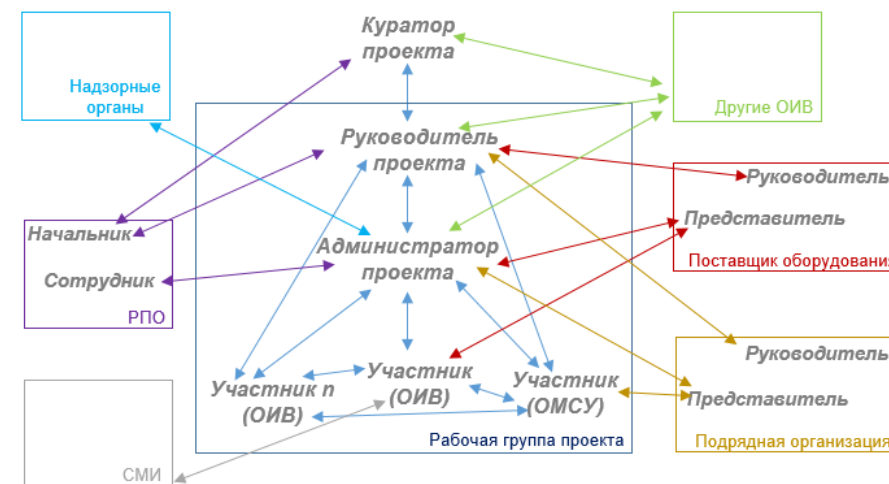
Формирование перечня заинтересованных сторон проекта

Внутренняя среда проекта:

- Куратор проекта и рабочая группа проекта:
 - Руководитель проекта
 - Администратор проекта (может быть несколько)
- Участники проекта (количество зависит от масштаба проекта):
 - ОИВ, подведомственные организации, ОМСУ и др.)

Внешняя среда проекта:

- подрядные организации
- поставщики
- РПО
- надзорные органы (прокуратура, Роструд, казначейство и др.)
- общественность
- министерство финансов Кировской области
- другие ОИВ Кировской области
- и другие.



План коммуникаций по методу 5К регионального проекта «Содействие занятости»

Какая необходима информация?



Анализируем информационные ожидания

- **рабочей группе проекта** – нужна рабочая информация по проекту в зависимости от функционала роли;
- **с подрядными организациями и поставщиками оборудования** – обязательно нужно проводить рабочие встречи и совещания по вопросам реализации проекта или поставки товаров, которые позволят своевременно решать как текущие вопросы, так и возникающие в ходе реализации мероприятий проекта проблемы, сложности и форс-мажоры; направлять запросы;
- **РПО** - нужны исчерпывающая информация о проекте: ход реализации, изменения паспорта, изменения рабочих планов-графиков и сводных муниципальных планов, риски проекта, брендирование и т.д.;
- **надзорным органам** важно контролировать эффективность использования денежных средств, соблюдение законных интересов граждан и организаций, соблюдение строительных норм и правил, экологической безопасности и др.;
- **общественности** – может быть интересна абсолютно разная информация о ходе проекта, особенно негативная, почему стройка стоит и др.;
- **министерству финансов Кировской области** - информация о расходовании денежных средств по проекту
- **другим ОИВам** – информация о Вашем проекте и т.д.



План коммуникаций по методу 5К регионального проекта «Содействие занятости»

Кто передает информацию?

- Участники команды (изначально закреплено в функциях);
- Участник рабочей группы проекта (назначен руководителем исполнять данную коммуникацию);
- Администратор проекта

Как передается информация?

- IT-система (ГИИС Электронный бюджет);
- СЭД;
- Электронная почта;
- ЯндексДиск;
- Мессенджеры (например, ISQ New);
- Группы в социальных сетях;
- Новостная лента на сайте Правительства Кировской области



План коммуникаций по методу 5К регионального проекта «Содействие занятости»

Когда передается информация?

внутри рабочей группы проекта информация распространяется по факту ее появления либо по ранее утвержденному графику;

с подрядными организациями и с поставщиками

- должен быть налажен постоянный контакт и обмен информацией;

РПО

- информация о ходе реализации региональных проектов – ежемесячно;

- информация об изменениях паспорта проекта – по факту появления изменений;

- актуализация мероприятий регионального проекта, реализуемых на территории МО – ежемесячно, на 7-ой рабочий день,

- актуализация мероприятий в плане-графике – еженедельно;

надзорные органы

- направляют запросы, ответы на которые нужно давать в установленные ими в запросе сроки, также они могут без предупреждения выехать на строящийся объект;

общественность

– будет требовать **новостей** постоянно, поэтому за своевременным наполнением новостной ленты очень важно следить;

и так далее.



Пример плана коммуникаций по методу 5К регионального проекта «Содействие занятости»

№ п/п	Какая информация передается	Кому информация передается (ФИО)	Кто передает информацию (ФИО)	Как передается информация	Когда информация передается
1	информация о рабочей встрече или совещании с представителями подрядной организации	представитель подрядчика	ответственный участник со стороны ОИВ или ОМСУ	по электронной почте	по графику (если внеплановые – за 2 дня)
2	запрос о предоставлении фотоотчетов со строящихся объектов	представитель подрядчика	ответственный участник со стороны ОИВ или ОМСУ	по электронной почте	по графику
3	информация о рабочей встрече или совещании с поставщиками оборудования	представитель поставщика	ответственный участник со стороны ОИВ или ОМСУ	по электронной почте	по графику (если внеплановые – за 2 дня)
4	информация для подготовки отчета о ходе реализации проекта	администратор	участники команды проекта	ежемесячно, а также по факту завершения мероприятия, КТ	ежемесячно на конкретную дату
5	информация о ходе реализации проекта	РПО	администратор	в ГИИС Электронный бюджет	ежемесячно на конкретную дату
6	информация об изменениях паспорта регионального проекта	РПО	администратор	в ГИИС Электронный бюджет	по факту появления изменений
7	информация об актуализации рабочего плана-графика	РПО	ответственный за актуализацию плана-графика	отправка по Электронной почте/сообщение в ISQ New	еженедельно
8	пресс-релиз о ходе реализации проекта	для широкого круга общественности	ответственный исполнитель	размещение в новостной ленте на сайте Правительства КО	по утвержденному плану-графику размещения пресс-релизов на сайте в разделе «Новости»
9...	информация о рабочем совещании	всем участникам рабочей группы	администратор	по электронной почте	за 2 дня до дня проведения совещания

Примеры видов информации для отражения в плане коммуникаций



- информация о ходе реализации проекта;
- информация о совещаниях рабочей группы проекта;
- информация о совещаниях с представителями подрядных организаций и с поставщиками оборудования;
- информация об актуализации рабочих планов-графиков проекта;
- информация об актуализации сводных планов (для муниципальных образований);
- информация по запросам, например, контрольно-надзорных органов, других ОИВ, ОМСУ, РПО и др.;
- информация о семинарах, ВКС, круглых столах и т.п. (обмен опытом);
- информация об изменениях в составе участников команды проекта;
- и т.д.

Исполнение и контроль плана коммуникаций



Исполнение

1. Распространение информации согласно утвержденному плану коммуникаций.
2. Реагирование на возникающие запросы информации.
3. Обеспечение выполнения условия, чтобы информация была надлежащим образом сформирована, получена адресатом и понята им.



Контроль

Задачи руководителя :

- контроль исполнения плана коммуникаций;
- контроль процесса коммуникаций;
- оценивание степени эффективности общения участников проекта, проблем, барьеров в коммуникациях;
- принятие тех или иных корректирующих мер.

Ситуация:

На этапе реализации проекта сменился руководитель.

Наблюдая за работой команды проекта, он видит, что одна часть сотрудников работает с актуализированными данными по проекту, то есть они получили информацию об изменениях, а другая часть сотрудников все еще опирается на старые данные.

Вопрос:

Что в данной ситуации должен сделать руководитель?

Варианты ответа:

- 1) Организовать срочное совещание рабочей группы проекта
- 2) Найти виновного
- 3) Дать администратору поручение довести до сотрудников новую версию паспорта проекта
- 4) Внести изменения в план коммуникаций



«Чем больше звеньев в коммуникационной цепи, тем больше вероятность коммуникационных потерь»



Активное и эффективное слушание



Постановка вопросов, предложение идей и ситуаций для рассмотрения в целях улучшения понимания



Обучение в целях повышения знаний членов команды, что, в свою очередь, повышает их результативность



Выявление фактов для определения или подтверждения информации



Определение ожиданий и управление ими

Навыки коммуникаций



Убеждение лица, команды или организации выполнить определенное действие



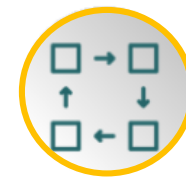
Мотивирование с целью воодушевления или подбадривания



Проведение переговоров для достижения взаимоприемлемых соглашений между сторонами



Разрешение конфликтов для предотвращения деструктивных воздействий



Подведение итогов, резюмирование и определение следующих шагов

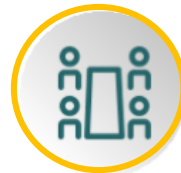
Методы повышения эффективности коммуникаций



Модели «отправитель-получатель»
Внедрение циклов обратной связи с целью обеспечения благоприятных возможностей для взаимодействия/участия и устранения барьеров коммуникаций



Стиль написания
Применение действительного либо страдательного залога, структура предложения, подбор слов



Методы управления совещаниями
Подготовка повестки и работа с конфликтами



Выбор средств связи
Зависящий от ситуации выбор того, когда лучше общаться устно, а когда письменно, когда лучше подготовить неформальные заметки, а когда формальный отчет, а также когда лучше поговорить лично, а когда написать по электронной почте



Методы презентаций
Осведомленность о воздействии языка тела и разработка визуальных средств



Методы организации групповой работы
Достижение консенсуса и преодоление препятствий

1) _____ - это процесс выявления информационных и коммуникационных потребностей заинтересованных лиц.

- А. Управление коммуникациями
- Б. Обеспечение коммуникациями
- В. Планирование коммуникаций
- Г. Обмен информацией для коммуникаций



2) На требования, предъявляемые к системе коммуникаций проекта, могут влиять такие факторы, как

- А. Географическое распределение персонала
- Б. Принадлежность персонала к различным культурам
- В. Особенности отдельных организаций
- Г. Все вышеперечисленное

3) План коммуникаций фиксирует

- А. Основную информацию по проекту
- Б. Качество передаваемой информации
- В. Информационные ожидания сторон
- Г. Все вышеперечисленное



- 4) Какие данные не являются необходимыми при планировании коммуникаций?
- А. План-график проекта
 - Б. Реестр заинтересованных сторон проекта
 - В. Утвержденные изменения
 - Г. Информация о загрузке ресурсов в проект

5) Целью процесса управления коммуникациями является

- А. Удовлетворение информационных потребностей заинтересованных лиц проекта
- Б. Отсутствие сбоев в коммуникациях
- В. Одобрение полученной информации
- Г. Верно А и В.

6) От чего может зависеть успех или неудача проекта?

А. Насколько хорошо налажены коммуникации участников команды и других заинтересованных сторон проекта

Б. На сколько точно составлен план коммуникаций

В. На сколько точно соблюдается план коммуникаций

Г. Все вышеперечисленное.



Семинар «Коммуникации в проекте»

Спасибо за внимание!

Адрес электронной почты: saitova.yv@ako.kirov.ru

Телефон: 8 (8332) 27-27-79 (7923)

Сайтова Юлия Владимировна