

Лекция 5. Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами проекта

Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения своевременного и надлежащего планирования, сбора, создания, распространения, хранения, получения, управления, контроля, мониторинга и в конечном счете архивирования/утилизации проектной информации. Руководители проектов тратят большую часть своего времени на осуществление коммуникаций с членами команды и с другими заинтересованными сторонами проекта, независимо от того, являются ли они внутренними (на всех уровнях организации) или внешними по отношению к организации. Эффективные коммуникации создают мост между разными заинтересованными сторонами, которые могут иметь различные культурные и организационные предпосылки, различные уровни знаний, а также различные взгляды и интересы, что воздействует или может иметь влияние на исполнение или результаты проекта.

Управление коммуникациями проекта состоит из двух частей. Первая часть – это *разработка стратегии* с целью обеспечения результативности коммуникаций для заинтересованных сторон. Вторая часть включает в себя *исполнение операций*, необходимых для реализации стратегии информационного обеспечения.

Ключевые концепции управления коммуникациями проекта

Коммуникации – это целенаправленный или непреднамеренный обмен информацией. Обмен информацией может происходить в форме идей, указаний или выражения эмоций. Обмен информацией может осуществляться в разных формах:

- *Письменной*. В физической или электронной.
- *Устной*. При личном общении или удаленно.
- *Формальной или неформальной* (с помощью официальных документов или в социальных сетях).
- *Жестикуляций*. Интонаций речи и выражений лица.
- *Медийных средств*. Изображений, действий или простым подбором слов.
- *Подбор слов*. Часто одну и ту же мысль можно выразить разными словами с незначительными различиями в смысле этих слов и выражений.

Коммуникации описывают средства передачи и получения информации с помощью либо коммуникационных операций, например совещаний и презентаций, либо артефактов, в виде электронных сообщений, публикаций в социальных сетях, отчетов по проекту или документов проекта.

Коммуникации — одна из наиглавнейших причин успеха или неудачи проекта. Результативные коммуникации в команде проекта, а также между руководителем проекта, участниками проекта и внешними заинтересованными сторонами играют важную роль. Руководители проектов тратят большую часть своего времени на общение с членами команды и другими заинтересованными сторонами проекта, как внутренними (на всех уровнях организации), так и внешними по отношению к организации. Результативные коммуникации устанавливают связь между различными заинтересованными сторонами, которые могут иметь разный культурный и организационный опыт, а также разные уровни квалификации, взглядов и интересов. Открытость при обмене информацией — это ключ к командной работе и высокой эффективности и результативности. Общение улучшает отношения среди участников команды и создает атмосферу взаимного доверия.

Для проведения результативных коммуникаций руководитель должен осознавать стили общения других участников, культурные тонкости/нормы, особенности характера и общий контекст ситуации. Осознание этих факторов приводит к достижению взаимопонимания и, следовательно, к результативным коммуникациям. Руководители проекта должны определять различные каналы коммуникации, понимать, какую информацию они должны предоставить, а какую информацию должны получить и какие навыки межличностного общения помогут им эффективно общаться с различными заинтересованными сторонами проекта. Выполнение действий по укреплению команды для определения стилей общения членов команды (например, руководящий, совместный, логический, исследующий и проч. стили) позволяет руководителям планировать свои коммуникации с должной чуткостью к отношениям и культурным различиям.

Умение выслушать собеседника — важный аспект коммуникации. Активные и пассивные методы слушания позволяют пользователю понять проблемные области, стратегии ведения переговоров и урегулирования конфликтов, механизмы принятия решений и разрешения проблем.

Процессы управления коммуникациями проекта

Управление коммуникациями проекта включает в себя следующие процессы [2]:

1. Планирование управления коммуникациями
2. Управление коммуникациями
3. Мониторинг (контроль) коммуникаций

Планирование управления коммуникациями — процесс разработки соответствующего подхода и плана для коммуникаций проекта на основе потребностей и требований заинтересованных сторон в информации, а также имеющихся активов организации. *Ключевая выгода* данного процесса

состоит в том, что он определяет и документирует подход для обеспечения наиболее эффективных и результативных коммуникаций с заинтересованными сторонами. На рисунке 1.17 показана диаграмма потоков данных процесса планирования управления коммуникациями.



Рисунок 1.17 Диаграмма потоков данных планирования управления коммуникациями

Планирование коммуникаций проекта имеет важное значение для конечного успеха любого проекта. Недостаточное планирование коммуникаций может привести к таким проблемам, как задержка доставки сообщений, передача информации несоответствующей аудитории, недостаточная коммуникация с заинтересованными сторонами и неправильное понимание или неверная интерпретация полученного сообщения.

В большинстве проектов планирование коммуникаций осуществляется на самых ранних стадиях проекта, например во время разработки плана управления проектом. Это позволяет выделить на действия по коммуникациям соответствующие ресурсы, такие как время и бюджет. Результативные коммуникации означают, что информация предоставляется в правильном формате, в соответствующее время, соответствующей аудитории и оказывает требуемое влияние. Эффективные коммуникации означают предоставление только той информации, которая действительно необходима.

Хотя потребность в передаче информации проекта существует во всех проектах, потребности в информации и способы ее распространения могут значительно различаться. Кроме того, в ходе этого процесса необходимо учитывать и документировать методы хранения, извлечения и, в конечном счете, архивирования/утилизации информации проекта.

Результаты процесса планирования управления коммуникациями должны регулярно проверяться на протяжении проекта и, при необходимости, изменяться для обеспечения их применимости.

Управление коммуникациями — процесс создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном счете, архивирования/утилизации проектной информации в соответствии с планом управления коммуникациями. *Ключевая выгода* данного процесса состоит в обеспечении эффективного и результативного обмена информацией между заинтересованными сторонами проекта. На рисунке 1.18 показана диаграмма потоков данных процесса управления коммуникациями.



Рисунок 1.18 Диаграмма потоков данных управления коммуникациями

Данный процесс не ограничивается распространением соответствующей информации, а стремится обеспечить то, чтобы передаваемая заинтересованным сторонам проекта информация была надлежащим образом сформирована, а также получена и понята. Он также обеспечивает заинтересованным сторонам благоприятные возможности для подачи запросов на получение дальнейшей информации, разъяснение и обсуждение.

Контроль коммуникаций — процесс мониторинга и контроля коммуникаций в ходе всего жизненного цикла проекта для обеспечения удовлетворения потребностей заинтересованных сторон проекта в информации. *Ключевая выгода* данного процесса состоит в обеспечении

оптимального обмена информацией среди всех участников коммуникаций в любой момент времени. На рисунке 1.19 показана диаграмма потоков данных процесса контроля коммуникаций.



Рисунок 1.19 Диаграмма потоков данных контроля коммуникаций

Процесс контроля коммуникаций может вызвать итерацию процесса планирования управления коммуникациями и/или процесса управления коммуникациями. Данная итерация иллюстрирует непрерывную природу процессов управления коммуникациями проекта. Некоторые элементы коммуникации, такие как проблемы или ключевые показатели исполнения (например, фактическое выполнение расписания, стоимости и качества в сравнении с плановым), могут стать причиной немедленного пересмотра, тогда как другие элементы не требуют этого. Необходимо тщательно оценивать и контролировать влияние и последствия коммуникаций проекта, чтобы убедиться в предоставлении надлежащего сообщения надлежащей аудитории в надлежащее время.

Управление заинтересованными сторонами проекта

Планирование и управление коммуникационными потребностями проекта, а также потребностями заинтересованных сторон — два различных ключевых фактора успеха проекта. Данная концепция аргументирована тем фактом, что и то, и другое являются дискретными областями знаний, в которых управление заинтересованными сторонами — это не просто лучший способ управления коммуникациями, а усовершенствованные коммуникации — это не просто лучший способ управления заинтересованными сторонами.

Эта концепция подчеркивает необходимость рассматривать эти ключевые для успеха проекта аспекты как отдельные области (см. раздел 1.6).

Заинтересованные стороны — лица, группы или организации, которые могут влиять, на которые могут повлиять или которые могут воспринимать себя подверженными влиянию решения, операции или результата проекта. Это лица и организации, например заказчики, спонсоры, исполняющая организация и общественность, которые активно участвуют в проекте или интересы которых могут быть затронуты как положительно, так и отрицательно в ходе исполнения или в результате завершения проекта. Они также могут оказывать влияние на проект или на его поставляемые результаты. Заинтересованные стороны могут находиться на различных уровнях внутри организации и иметь разные уровни полномочий либо могут являться внешними по отношению к исполняющей организации проекта.

У каждого проекта есть заинтересованные стороны, которые подвергаются воздействию проекта или могут оказывать воздействие на проект положительным или отрицательным образом. Некоторые заинтересованные стороны могут иметь ограниченные возможности влияния на проект, другие же могут иметь значительное влияние на проект и его ожидаемые результаты. Способность руководителя проекта правильно определять и надлежащим образом управлять такими заинтересованными сторонами может обусловить успех или неудачу проекта.

Управление заинтересованными сторонами проекта включает в себя процессы, необходимые для выявления людей, групп и организаций, которые могут оказывать или на которых может оказывать воздействие проект, для анализа ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, а также для разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и исполнение проекта. Управление заинтересованными сторонами также сосредотачивается на постоянной коммуникации с заинтересованными сторонами с целью понимания их потребностей и ожиданий, на реагировании на проблемы по мере их возникновения, на управлении конфликтующими интересами и на содействии соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в принятие решений и в операции проекта. Удовлетворенностью заинтересованных сторон следует управлять как одной из ключевых целей проекта.

Процессы управления заинтересованными сторонами включают в себя следующие:

1. **Определение заинтересованных сторон** — процесс выявления людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие решение, операция или результат проекта или которые могут оказывать обратное воздействие, а также анализа и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности,

взаимозависимостей, влияния и потенциального воздействия на успех проекта. *Ключевая выгода* данного процесса состоит в том, что он позволяет руководителю проекта определять соответствующий фокус для каждой заинтересованной стороны или группы заинтересованных сторон.

2. *Планирование управления заинтересованными сторонами* — процесс разработки соответствующих стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон на протяжении жизненного цикла проекта, основанных на анализе их потребностей, интересов и потенциального воздействия на успех проекта. *Ключевая выгода* данного процесса состоит в том, что он предоставляет четкий, осуществимый план взаимодействия с заинтересованными сторонами проекта с целью поддержки интересов проекта.

Управление заинтересованными сторонами — это нечто большее, чем улучшение коммуникаций, и требует не только управления командой. Управление заинтересованными сторонами — это создание и поддержание отношений между командой проекта и заинтересованными сторонами с целью удовлетворения их соответствующих потребностей и требований в рамках проекта.

В ходе данного процесса создается план управления заинтересованными сторонами, который содержит подробные планы того, как может осуществляться результативное управление заинтересованными сторонами. По мере развития проекта состав заинтересованных сторон и необходимый уровень их вовлечения могут меняться, поэтому планирование управления заинтересованными сторонами является итеративным процессом, к которому регулярно обращается руководитель проекта.

Руководители проекта должны понимать деликатный характер плана управления заинтересованными сторонами и принимать необходимые меры предосторожности. Например, информация о заинтересованных сторонах, которые сопротивляются проекту, может иметь потенциально разрушительные последствия, и рассматривать возможность распространения такой информации следует с особым вниманием. Обновляя план управления заинтересованными сторонами, следует пересматривать корректность исходных допущений, чтобы обеспечить неизменную точность и актуальность.

3. *Управление вовлечением заинтересованных сторон* — процесс коммуникаций и работы с заинтересованными сторонами с целью соответствия их потребностям/ожиданиям, реагирования на проблемы по мере их возникновения и способствования соответствующему вовлечению заинтересованных сторон в операции проекта на протяжении жизненного цикла проекта. *Ключевая выгода* данного процесса состоит в том, что он позволяет руководителю проекта увеличить поддержку и минимизировать

сопротивление заинтересованных сторон, значительно повышая шансы на достижение успеха проекта.

Управление вовлечением заинтересованных сторон помогает увеличить вероятность успеха проекта, обеспечивая понимание заинтересованными сторонами целей, задач, выгод и рисков, связанных с проектом. Это позволяет им быть активными сторонниками проекта и помогать в управлении работами и принятии решений по проекту. В результате предвидения реакции людей на проект могут быть предприняты проактивные действия для того, чтобы заручиться поддержкой или минимизировать отрицательные воздействия.

Обычно заинтересованные стороны могут оказывать наибольшее влияние на проект на начальных стадиях, затем по мере развития проекта возможность влияния постепенно снижается. Руководитель проекта отвечает за вовлечение и управление различными заинтересованными сторонами в рамках проекта, при необходимости он может обращаться за помощью к спонсору проекта. Активное управление вовлечением заинтересованных сторон снижает риск недостижения проектом своих целей и задач.

4. Контроль вовлечения заинтересованных сторон — процесс мониторинга всех взаимоотношений заинтересованных сторон проекта и корректировки стратегий и планов для вовлечения заинтересованных сторон. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он сохраняет или повышает эффективность и результативность действий по вовлечению заинтересованных сторон по мере развития проекта и изменения окружающей среды проекта. Действия по вовлечению заинтересованных сторон включены в план управления заинтересованными сторонами и выполняются в течение жизненного цикла проекта. Вовлечение заинтересованных сторон подлежит постоянному контролю.

Для успеха проекта критически важно определить заинтересованные стороны на ранней стадии проекта или фазы, а также проанализировать уровни их заинтересованности, их личные ожидания, а также их важность и влияние. Данная исходная оценка должна регулярно проверяться и обновляться. В большинстве проектов имеется большое число заинтересованных сторон, которое зависит от их объема, типа и сложности. Поскольку время руководителя проекта ограничено и должно использоваться как можно более эффективно, заинтересованные стороны должны быть классифицированы в соответствии с их интересами, влиянием и вовлеченностью в проект, учитывая тот факт, что воздействие или влияние заинтересованной стороны может не возникнуть или не проявиться вплоть до поздних стадий проекта или фазы. Это позволяет руководителю проекта сконцентрироваться на взаимоотношениях, необходимых для обеспечения успеха проекта.

Анализ заинтересованных сторон

Анализ заинтересованных сторон представляет собой метод систематического сбора и анализа количественной и качественной информации с целью определения того, чьи интересы необходимо учитывать в течение проекта. В ходе анализа определяются интересы, ожидания и влияние заинтересованных сторон, которые связываются с целью проекта. Данный метод также позволяет определить отношения заинтересованных сторон (с проектом и с другими заинтересованными сторонами), которые можно использовать в качестве инструмента для формирования коалиций и потенциальных отношений партнерства в целях повышения шансов проекта на успех, а также отношения заинтересованных сторон, на которые необходимо влиять различным образом на разных стадиях проекта или фазы.

Анализ заинтересованных сторон проекта, как правило, выполняется в соответствии с описанными ниже шагами:

— Определить все потенциальные заинтересованные стороны проекта и существенную информацию о них, такую как роли, отделы, интересы, знания, ожидания и уровни влияния. Как правило, выявить ключевые заинтересованные стороны достаточно легко. Они включают в себя любого, кто играет определенную роль в принятии решений или в управлении, на кого оказывает влияние результат проекта, например спонсор, руководитель проекта или основной заказчик. Остальные заинтересованные стороны обычно определяются путем интервьюирования выявленных заинтересованных сторон и расширения списка до тех пор, пока в него не будут включены все потенциальные заинтересованные стороны.

— Определить степень потенциального воздействия или поддержки, которые может оказать каждая из заинтересованных сторон, и классифицировать их таким образом, чтобы можно было определить подход к ним. При большом количестве заинтересованных сторон важно уделять первостепенное внимание ключевым заинтересованным сторонам, чтобы эффективно прилагать усилия для осуществления коммуникаций с заинтересованными сторонами и управления их ожиданиями.

— Оценить, каким образом ключевые заинтересованные стороны скорее всего будут реагировать или действовать в разнообразных ситуациях, для того чтобы спланировать, как повлиять на них с целью усиления их поддержки и сокращения потенциальных отрицательных воздействий.

При проведении анализа заинтересованных сторон используются различные модели классификации, такие как:

— *матрица власти/интересов*, группирующая заинтересованные стороны на основе их уровня полномочий («власть») и уровня заинтересованности («интерес») в отношении результатов проекта;

— *матрица власти/влияния*, группирующая заинтересованные стороны на основе их уровня полномочий («власть») и активного вовлечения («влияние») в проект;

— *матрица влияния/воздействия*, группирующая заинтересованные стороны на основе их активного вовлечения («влияние») в проект и их возможности приводить к изменениям в планировании или исполнении проекта («воздействие»);

— *модель особенностей*, описывающая классы заинтересованных сторон в зависимости от их уровня власти (способности навязывать свою волю), срочности (необходимости в немедленных действиях) и легитимности (их вовлечение уместно).

На рисунке 1.20 приведен пример матрицы власти/интересов, где точки А-Н обозначают расположение некоторых заинтересованных сторон.



Рисунок 1.20 Пример матрицы власти/интересов

Процесс идентификации и вовлечения ЗС в интересах проекта является итеративным. Хотя процессы управления ЗС описываются только один раз, операции по их идентификации, приоритизации и вовлечению должны рассматриваться и обновляться на регулярной основе, как минимум когда:

- проект проходит через различные фазы в течение своего ЖЦ;
- действующие ЗС прекращают участие в работах проекта или появляются новые ЗС;
- в организации или в более широком сообществе ЗС происходят значительные изменения.