

Управление Рисками Коммуникаций в Команде Проекта

Александр Павлов

PhD, PMP®

**Вице-Президент по Коммуникациям
Московского Отделения PMI®**

**Управляющий Партнёр
Компании «PM Expert»**



Роль Коммуникаций в Команде Проекта

Организация, уровень и культура коммуникаций играют важную роль в работе команды проекта и существенно влияют на успех проекта

В ходе реализации проекта имеют место различные виды рабочего взаимодействия и коммуникаций:

- *Между Руководителем Проекта (РП) и членами команды проекта*
- *Между РП и спонсором*
- *Между РП и Руководящим Комитетом*
- *Между членами команды проекта*
- *Между членами команды проекта и представителями заказчика*
- *Между членами команды проекта и внешней средой проекта (например, представителями масс-медиа)*
- *... другие возможные коммуникации*



Роль Коммуникаций в Команде Проекта

90% времени РП посвящает всевозможным коммуникациям:

формальным, не формальным, письменным, устным ...

используя различные коммуникационные каналы:

электронную почту, телефон, факс, прямое общение с различными стейкхолдерами проекта в ходе совещаний, презентаций, переговоров, ... и т.п.

Поэтому эффективное управление коммуникациями проекта является одним из ключевых факторов успеха проекта и должно обеспечить:

- своевременное, полное и достоверное информационное обеспечение стейкхолдеров проекта*
- принятие обоснованных и аргументированных решений*
- эффективную и слаженную работу команды проекта*

Управление коммуникациями проекта

(PMI PMBOK® GUIDE 3rd Edition Project Communication Management)



Управление коммуникациями проекта

Управление коммуникациями проекта по стандарту PMI PMBOK® GUIDE 3rd Edition включает в себя следующие процессы:

- **Планирование коммуникаций** (*Communications Planning*);
Определение потребностей участников проекта в информации и формах коммуникаций (кому, когда и какая информация необходима).
- **Распространение информации** (*Information Distribution*);
Своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта.
- **Отчетность по исполнению** (*Performance Reporting*);
Распространение информации о текущем состоянии, прогрессе и прогнозах выполнения работ проекта.
- **Управление Участниками Проекта** (*Manage Stakeholders*);
Удовлетворение требований участников проекта и решение возникающих проблем.

Матрица коммуникаций проекта

Пример матрицы коммуникаций, используемой в процессе распространения информации:

«Утверждаю» _____

«Согласовано» _____

Получают	Спонсор	Руководитель Проекта	Администратор Проекта	Системный Архитектор
Документ Проекта				
Отчет по вехам	ежеквартально	ежемесячно	еженедельно	ежемесячно
Отчет по затратам	ежемесячно	еженедельно	еженедельно	по необходимости
Протокол совещаний команды	никогда	еженедельно	еженедельно	еженедельно
Обзор группы проектов	раз в 2 месяца	ежемесячно	никогда	никогда

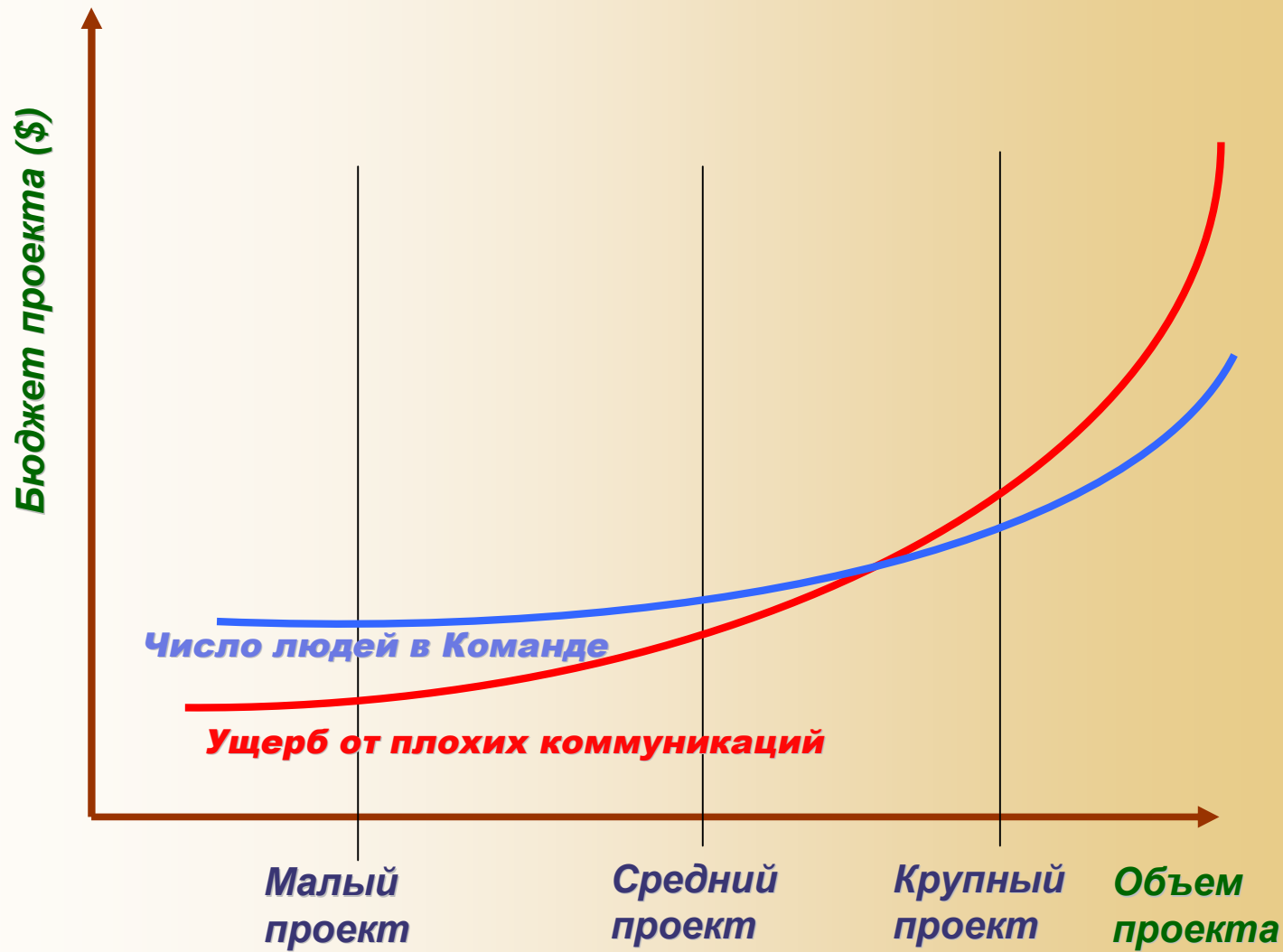
Риски коммуникаций проекта

Отсутствие системы эффективно организованных коммуникаций приводит к рискам проекта:

- потерям информации*
- отставанию по срокам выполнения работ*
- потерям бюджета*
- неудовлетворённости заказчика*

С ростом объёма проекта, его бюджета и числа людей в команде ущерб, причиняемый проекту от не организованных с достаточной эффективностью коммуникаций, стремительно возрастает !

Риски Коммуникаций Проекта



Риски Коммуникаций Проекта

В крупных проектах ущерб, наносимый неорганизованными коммуникациями, может превысить стоимость человеческих ресурсов и разрушить бюджет проекта



Риски Коммуникаций в Команде Проекта

В крупных проектах часто возникает необходимость выполнения части работ проекта силами заказчика и создания совместных проектных команд заказчика и исполнителя.

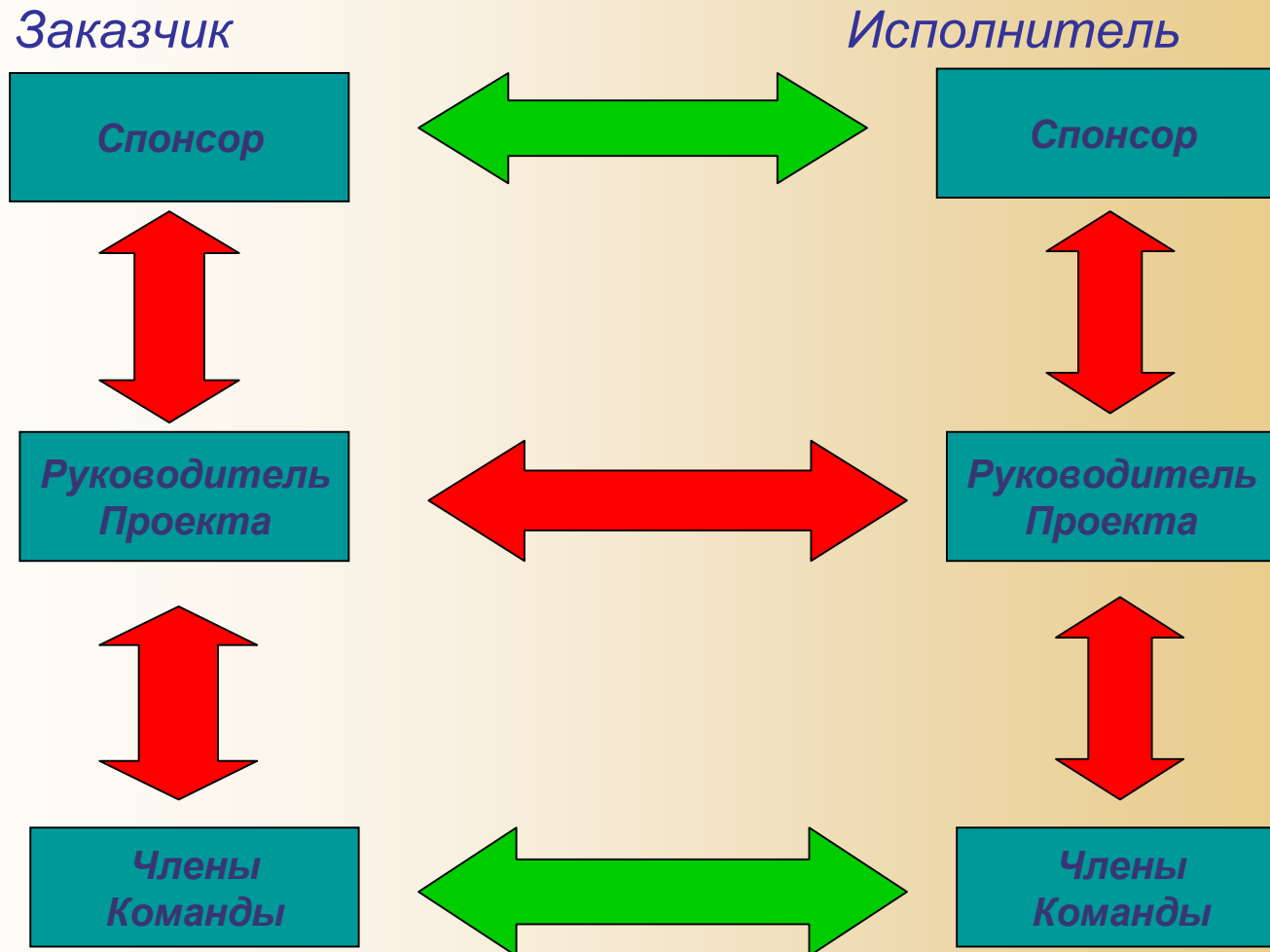
В таких совместных командах серьёзные риски возникают как в формальных, так и в неформальных организационных коммуникациях.

Формальные взаимодействия всегда обеспечиваются документально (т.е. подкрепляются официальными документами, включающими протоколы совещаний, служебные записки, приказы и распоряжения, официальную корреспонденцию и т.п.).

Неформальные взаимодействия не должны обеспечиваться документально.

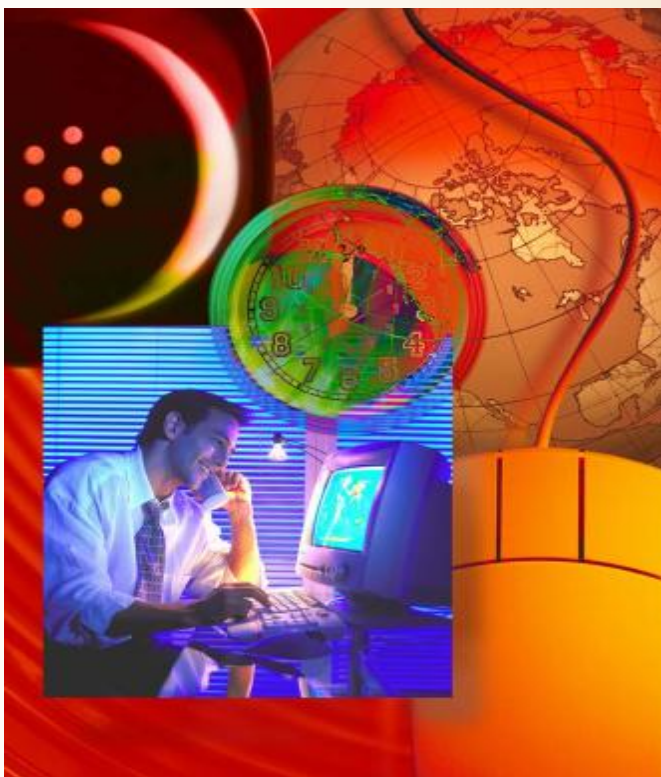
Риски Коммуникаций в Команде Проекта

Пример организации **формальных** и **неформальных** взаимодействий:



Риски Коммуникаций в Команде Проекта

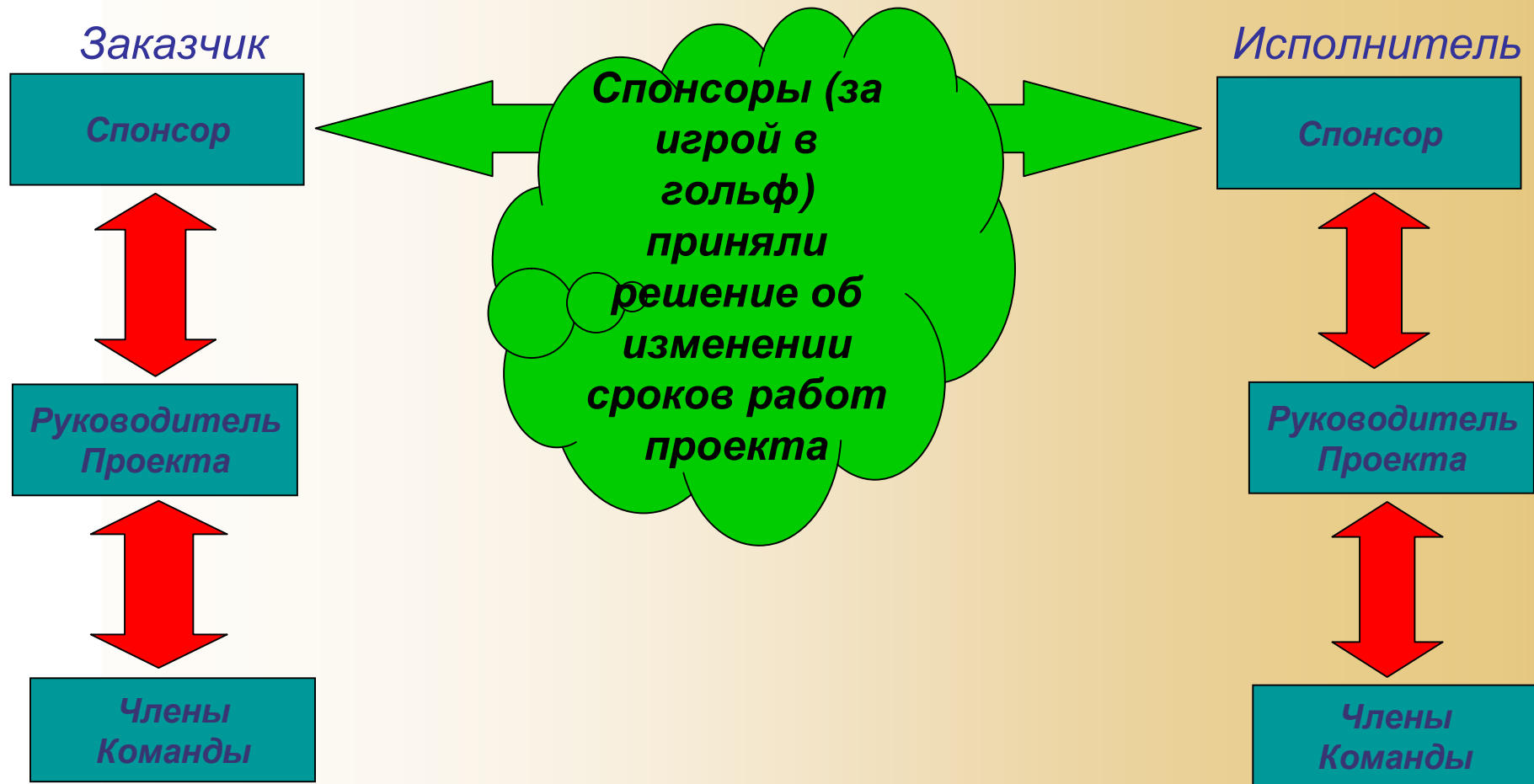
Основными источниками рисков формальных коммуникаций являются:
расстояние, язык, время, амбиции, сокрытие информации, культурные различия, использование неверного канала получения и отправки сообщений



Основным источником рисков неформальных коммуникаций является их неуправляемость со стороны РП.

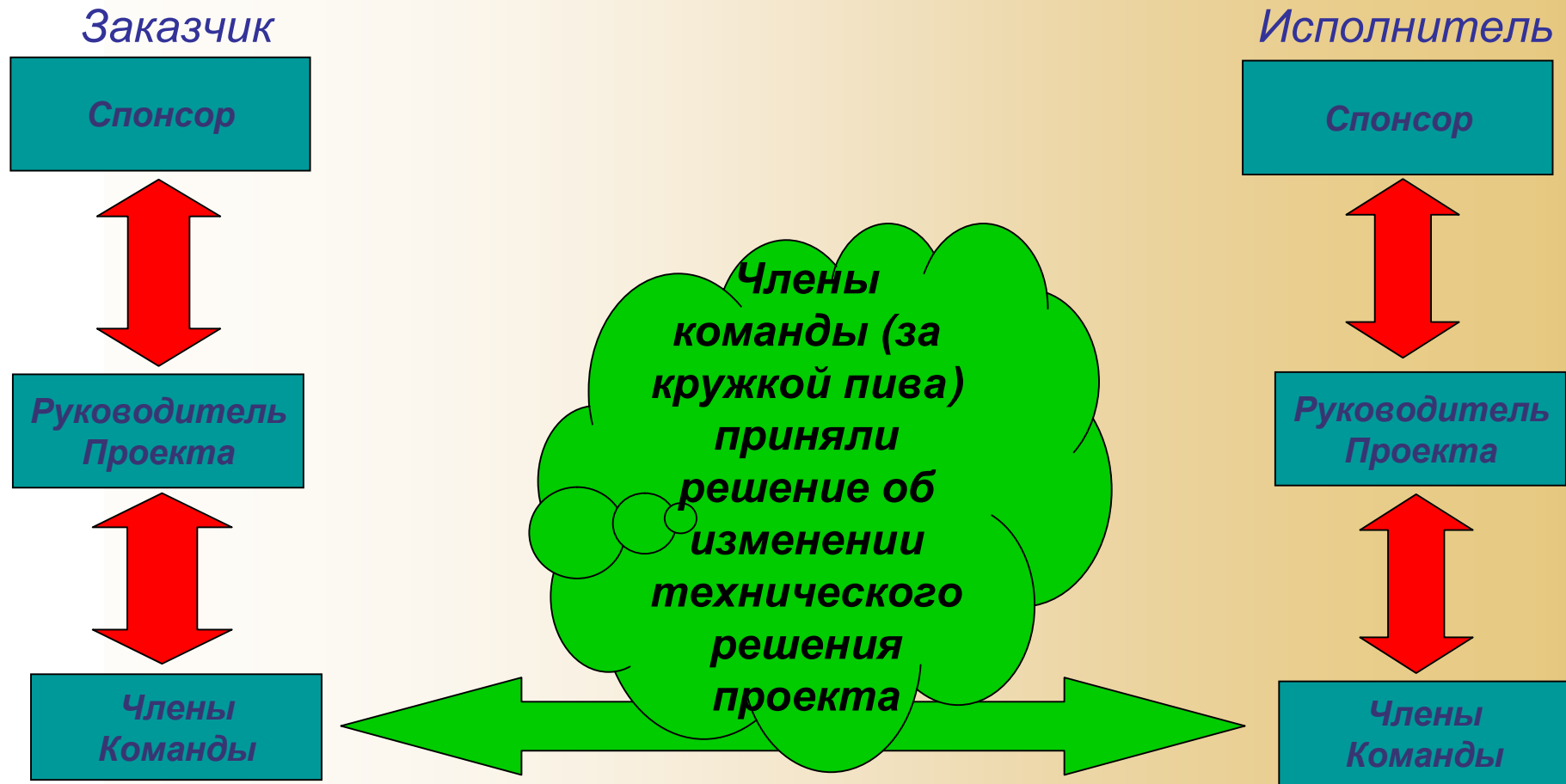
Риски Коммуникаций в Команде Проекта

Пример рисков **неформальных** коммуникаций спонсоров проекта:



Риски Коммуникаций в Команде Проекта

Пример рисков **неформальных** коммуникаций членов команды проекта:



Риски Коммуникаций в Команде Проекта

РП не обладает правом запрета неформальных коммуникаций между спонсорами или участниками проекта как со стороны заказчика, так и исполнителя.

*Если при этом на уровне коммуникаций спонсоров или исполнителей принимаются **решения о проекте, неизвестные РП**, то эти решения **несут в себе колоссальные риски** для дальнейшей судьбы проекта.*

Риски Коммуникаций в Команде Проекта

Отсутствие права запрета неформальных коммуникаций не позволяет РП избежать такие риски (Risk Avoidance).

Смягчение рисков (Risk Mitigation) неформальных коммуникаций возможно при:

- установлению дисциплины, обязывающей участников неформальных коммуникаций информировать о них РП*
- развития культуры коммуникаций стейкхолдеров проекта, предусматривающей естественную норму оповещения РП*

Дисциплина неформальных коммуникаций может быть описана в Матрице Коммуникаций Проекта.

Матрица неформальных коммуникаций

Пример матрицы неформальных коммуникаций проекта:

«Утверждаю» _____

«Согласовано» _____

Получают:	Спонсор	Руководитель Проекта	Администратор Проекта	Системный Архитектор
Результаты неформальных коммуникаций, влияющих на:				
Вехи проекта	+	+	+	--
Бюджет проекта	+	+	+	--
Содержание проекта	+	+	+	+
Некритические работы, ресурсы, ограничения проекта	--	--	+	--

Факторы Успеха Коммуникаций Проекта

К критическим факторам успеха (critical success factors) в неформальных коммуникациях проекта следует отнести:

- наличие правил и норм (дисциплины), обязывающей участников неформальных коммуникаций информировать о них РП*
- наличие культуры коммуникаций стейкхолдеров проекта, предусматривающей естественную норму оповещения РП*

Дисциплина коммуникаций проекта может быть обеспечена только при наличии искреннего желания участников проекта следовать её нормам и правилам...