

## Эффективные Коммуникации в Команде Проекта

**А.Н.Павлов**, PhD, PMP

**Вице-Президент по Коммуникациям**

PMI Moscow Chapter

**Управляющий Партнёр**

**Компания** IT Expert



# Коммуникации в команде проекта

*Организация, уровень и культура коммуникаций играют важную роль в работе команды проекта и существенно образом определяют успех проекта.*

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

- *Между 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*



# Управление коммуникациями проекта

(PMI PMBOK 2004 Project Communication Management)



# Управление коммуникациями проекта

*Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы, необходимые для своевременной подготовки, сбора и хранения информации по проекту, а также ее распространения между участниками проекта.*

## ● **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.*

# Коммуникации в команде проекта

*Руководитель проекта тратит порядка 90% своего времени на взаимодействие и коммуникации с различными стейкхолдерами проекта.*

*Число возможных коммуникаций =  $N ( N - 1 ) / 2$   
где  $N$  – число стейкхолдеров проекта*

*Коммуникационная модель включает категории: отправителя, получателя, сообщения и среды коммуникаций*

*Процесс коммуникаций включает стадии: подготовки и отправки сообщения, получения сообщения, распознавания сообщения и понимания его смысла*

*Отправитель отвечает за отправку и получение сообщения получателем.*

*Отправитель и получатель отвечают за адекватное понимание сообщения.*



# Коммуникации в команде проекта

*Четыре основных типа коммуникаций:*

*формальный (письменный / устный),  
неформальный (письменный / устный).*



*Каналы получения и отправки сообщения должны совпадать (т.е.если Вам позвонили - Вы должны ответить звонком по телефону, если Вы получили письмо - то должны также ответить письмом).*

*Основные барьеры в коммуникациях:  
расстояние, шумы, язык, время,  
амбиции, сокрытие информации,  
культурные различия, использование  
неверного канала получения и  
отправки сообщений*

# Коммуникации в команде проекта

## Эффективность коммуникаций

Адекватное понимание и восприятие Вашего устного сообщения получателем определяется:

- **на 7 % - словами**, которые Вы используете (*words you use*)
- **на 38 % - тоном** Вашего голоса (*tone you use*)
- **на 55 % - языком** Ваших жестов (*body language*)



# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Эффективность коммуникаций в команде проекта зависит от языка коммуникаций на различных фазах проекта:*



# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Эффективность коммуникаций в команде проекта зависит от языка коммуникаций на различных фазах проекта:*

- *Фаза 1 - подготовка и заключение контракта с заказчиком*

# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Эффективность коммуникаций в команде проекта зависит от языка коммуникаций на различных фазах проекта:*

- *Фаза 1 - подготовка и заключение контракта с заказчиком*
- *Фаза 2 - управление проектом*

# Коммуникации в команде проекта

## Эффективность коммуникаций

Эффективность коммуникаций в команде проекта **зависит от языка коммуникаций** на различных фазах проекта:

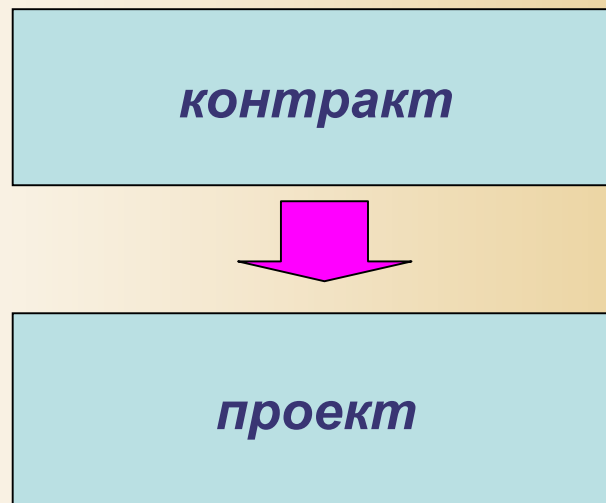
- **Фаза 1 - подготовка и заключение контракта с заказчиком**
- **Фаза 2 - управление проектом**
- **Фаза 3 - разработка продукта (результата проекта)**

Фазы 1-2-3, как правило, пересекаются по срокам выполнения (например, управление проектом в части формирования команды проекта может быть инициировано на завершающих этапах переговоров с заказчиком и заключения контракта, а работы по созданию продукта входят в план управления проектом).

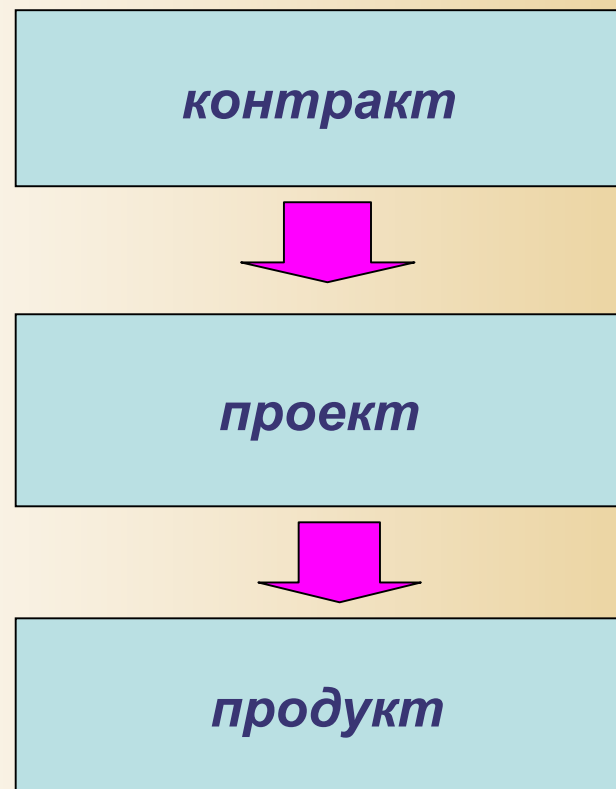
# Коммуникации в команде проекта

*контракт*

# Коммуникации в команде проекта



# Коммуникации в команде проекта



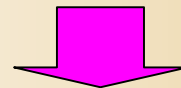


# Коммуникации в команде проекта

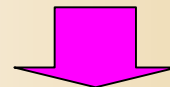
*Продавец*

*контракт*

*Фаза 1*



*проект*



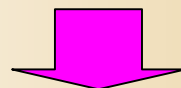
*продукт*

# Коммуникации в команде проекта

*Продавец*

*контракт*

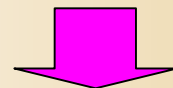
*Фаза 1*



*Руководитель  
Проекта*

*проект*

*Фаза 2*



*продукт*

# Коммуникации в команде проекта

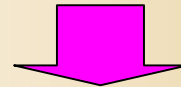
Ответственными стейкхолдерами за фазы 1-2-3 являются: продавец (фаза 1), руководитель проекта (фаза 2) и специалист, или разработчик продукта (фаза 3).

**Ответственные стейкхолдеры:**

**Продавец**

контракт

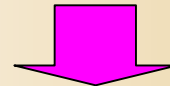
**Фаза 1**



**Руководитель  
Проекта**

проект

**Фаза 2**



**Разработчик  
Продукта**

продукт

**Фаза 3**

# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Язык коммуникаций стейкхолдеров отражает цели фаз и сфокусирован на достижение ими результатов фаз:*

- ***Фаза 1 - подписание контракта с заказчиком (цель продавца)***

# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Язык коммуникаций стейкхолдеров отражает цели фаз и сфокусирован на достижение ими результатов фаз:*

- *Фаза 1 - **подписание контракта с заказчиком (цель продавца)***
- *Фаза 2 - **эффективное управление проектом (цель руководителя проекта)***

# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Язык коммуникаций стейкхолдеров отражает цели фаз и сфокусирован на достижение ими результатов фаз:*

- *Фаза 1 - **подписание контракта с заказчиком (цель продавца)***
- *Фаза 2 - **эффективное управление проектом (цель руководителя проекта)***
- *Фаза 3 - **разработка продукта, удовлетворяющего требованиям заказчика (цель разработчика)***



# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Основными характеристиками языков фаз являются:*

- *для продавца -*

# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Основными характеристиками языков фаз являются:*

- *для продавца - язык выгоды в бизнесе заказчика проекта (customer benefits language)*

# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Основными характеристиками языков фаз являются:*

- *для продавца - язык выгоды в бизнесе заказчика проекта (customer benefits language)*
- *для руководителя проекта -*

# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Основными характеристиками языков фаз являются:*

- *для продавца - язык выгоды в бизнесе заказчика проекта (customer benefits language)*
- *для руководителя проекта - язык работ проекта (project works language)*

# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Основными характеристиками языков фаз являются:*

- *для продавца - язык выгоды в бизнесе заказчика проекта (customer benefits language)*
- *для руководителя проекта - язык работ проекта (project works language)*
- *для разработчика продукта -*

# Коммуникации в команде проекта

## *Эффективность коммуникаций*

*Основными характеристиками языков фаз являются:*

- для продавца - язык выгоды в бизнесе заказчика проекта (customer benefits language)*
- для руководителя проекта - язык работ проекта (project works language)*
- для разработчика продукта - язык характеристик продукта (product features language)*



# Коммуникации в команде проекта

Язык участников проекта на этапах подготовки контракта, выполнения проекта и разработки продукта

**Ответственные стейкхолдеры:**

**Продавец**

контракт

**Коммуникации стейкхолдеров:**

**Язык выгоды для заказчика проекта**  
(benefits language)

**Руководитель Проекта**

проект

**Язык работ проекта**  
(works language)

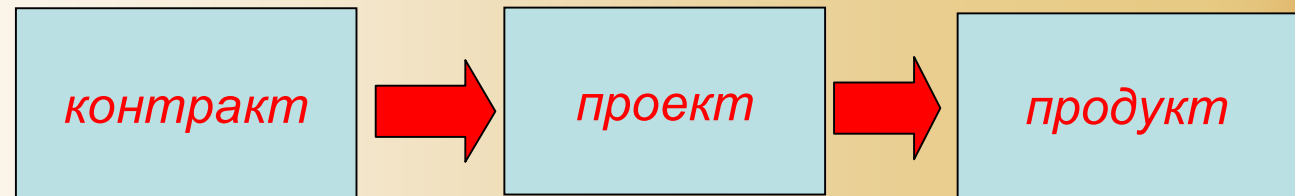
**Разработчик Продукта**

продукт

**Язык характеристик продукта**  
(features language)

# Коммуникации в команде проекта

*Эффективность коммуникаций*



<b>Ответственность:</b>	Продавец	Руководитель Проекта	Разработчик продукта
<b>Цель:</b>	Подписать контракт	Выполнить проект	Разработать продукт
<b>Язык:</b>	Выгоды для заказчика	Работы проекта	Характеристики продукта

# Коммуникации в команде проекта

## Эффективность коммуникаций

**Объединяющей основой языков стейкхолдеров должны быть эффективные коммуникации именно руководителя проекта - как с продавцом, так и с разработчиком.**

**Эффективные коммуникации руководителя проекта с продавцом возможны, если руководитель проекта не забывает, во имя чего ведётся проект, какие выгоды может получить в результате проекта заказчик.**

**Эффективные коммуникации руководителя проекта с разработчиком продукта возможны, если руководитель проекта понимает (и достаточно глубоко) характеристики продукта и в состоянии общаться с разработчиком на языке специалиста.**

**Это возможно при условии выполнения руководителем проекта не только всего круга своих обязанностей по организации и контролю исполнения работ проекта, но и достаточно глубокого понимания как потребностей заказчика, так и характеристик продукта.** IT Expert

# Коммуникации в команде проекта

Язык участников проекта на этапах подготовки контракта, выполнения проекта и разработки продукта

**Ответственные стейкхолдеры:**

**Продавец**

контракт

**Коммуникации стейкхолдеров:**

Язык выгоды для заказчика проекта  
(benefits language)

**Руководитель Проекта**

проект

Язык работ проекта  
(works language)

**Разработчик Продукта**

продукт

Язык характеристик продукта  
(features language)

# Коммуникации в команде проекта

Язык участников проекта на этапах подготовки контракта, выполнения проекта и разработки продукта

**Ответственные стейкхолдеры:**

**Продавец**

контракт

**Коммуникации стейкхолдеров:**

Язык выгоды для заказчика проекта  
(benefits language)

**Руководитель  
Проекта**

проект

Язык работ проекта  
(works language)

**Разработчик  
Продукта**

продукт

Язык характеристик продукта  
(features language)

# Коммуникации в команде проекта

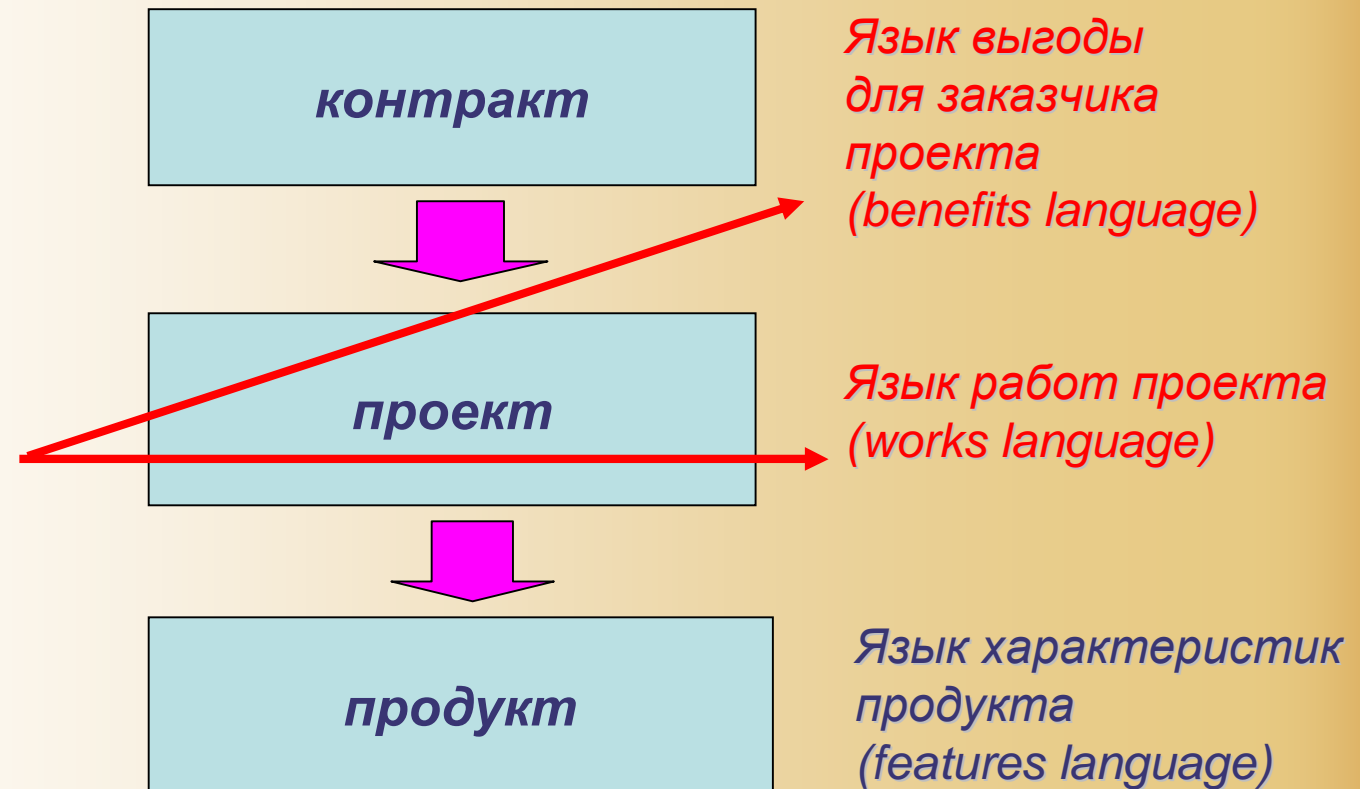
Язык участников проекта на этапах подготовки контракта, выполнения проекта и разработки продукта

**Ответственные стейкхолдеры:**

**Продавец**

**Руководитель  
Проекта**

**Разработчик  
Продукта**



# Коммуникации в команде проекта

Язык участников проекта на этапах подготовки контракта, выполнения проекта и разработки продукта

**Ответственные стейкхолдеры:**

**Продавец**

**Руководитель  
Проекта**

**Разработчик  
Продукта**

