



УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПРОЄКТУ

- 10.1. Процеси управління комунікаціями проєкту.*
- 10.2. Інструменти запобігання комунікативному хаосу.*
- 10.3. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проєкту.*
- 10.4. Стейкхолдери проєкту.*

10.1. Процеси управління комунікаціями проєкту

Одним із важливих чинників інтеграції керівництва є спілкування, тобто комунікація людей у процесі їх спільної діяльності: обмін ідеями, думками, почуттями та інформацією. Без цього жодна організована група людей не може існувати.

Тому ефективне міжособистісне спілкування важливе для успіху проєкту. Це обумовлюється двома факторами: по-перше, вирішення багатьох завдань керівництва базується на безпосередній взаємодії людей (начальник з підлеглим, підлеглий з іншим підлеглим) між різними подіями; по-друге, міжособистісне спілкування може бути найкращим способом обговорення та розв'язання проблем, що характеризуються невизначеністю та двозначністю. Тож менеджер повинен пам'ятати, що процес комунікації потребує особливої уваги.

Управління комунікаціями проєкту передбачає виконання, планування та контроль за придбанням і розповсюдженням усієї інформації, яка стосується потреб зацікавлених сторін проєкту. До цієї інформації можна віднести:

- статус проєкту;

- досягнення та події, котрі можуть вплинути на інші зацікавлені сторони;
- проекти.

Управління комунікаціями гарантує підтримку системи спілкування (взаємодії) між учасниками проєкту, передачі управлінської інформації та звітності для забезпечення досягнення цілей проєкту. Кожен учасник проєкту повинен бути готовим взаємодіяти з проєктом відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Управління комунікаціями проєкту включає процеси, необхідні для своєчасного створення, збору, поширення, зберігання, прийому та остаточного використання проєктної інформації.

Процес комунікації – це процес передачі інформації від однієї людини до іншої або між групами людей різними каналами і засобами спілкування (вербальними, невербальними тощо).

Для ефективного виконання своїх завдань керівник повинен планувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіляти завдання серед безпосередніх підрядників та забезпечувати їх належними ресурсами, зацікавлювати працівників у якості дорученої роботи, контролювати результати та коригувати їхню діяльність, якщо це потрібно. Цю роботу неможливо виконати без чіткого уявлення про стан об'єкта, яким він керує, та його оточення, що можливо лише за наявності відповідної інформації. Таким чином, це становить основу процесу управління інформацією. У щоденній діяльності менеджера 50–70% справ – це робота з інформацією. Сюди відносять обробку документів, заплановані та позапланові зустрічі, телефонні дзвінки, відвідування зустрічей тощо. Спілкування – це процес передачі інформації від однієї людини до іншої.

Комунікація може відбуватися по-різному – письмово, усно, за допомогою невербальних знаків (жестів, міміки тощо) різними каналами – віч-на-віч, телефоном, конференцією, електронним спілкуванням. Кожен із методів і каналів має свої переваги й недоліки залежно від їх використання.

Методи спілкування можна поєднувати, це надаватиме більшої ефективності. На додаток до одночасного використання у спілкуванні елементів вербальної та невербальної комунікації доречно вказати на широке поєднання усного спілкування з паралельною ілюстрацією сказаного за допомогою графіків, таблиць, діаграм та

інших фіксованих зображень, які є формами письмової інформації. Це значно полегшує сприйняття, надто якщо воно складне і потребує часу для його розуміння.

Вибираючи спосіб спілкування, слід враховувати певні обставини, пов'язані з процесом обміну інформацією. Отож усне спілкування доцільно використовувати, коли інформацію треба надати негайно, натомість зворотний зв'язок миттєво підтверджує правильне розуміння надісланої інформації. Невербальні сигнали, які найчастіше супроводжують вербальне спілкування, допомагають правильно зрозуміти інформацію, і тому їх теж слід враховувати. Письмове спілкування є більш прийнятним, ніж усне, коли йдеться про важливі деталі та коли сторони повинні записати дані. У деяких випадках необхідно поєднувати усне й письмове спілкування (ви можете повідомити дату зустрічі телефоном, а потім надіслати її письмово, щоб одержувач запам'ятав її).

Вченими виокремлено такі процеси управління комунікаціями проєкту:

- ідентифікація учасників проєкту – процес ідентифікації всіх осіб чи організацій, які постраждали від проєкту, та документування відповідної інформації про їхні інтереси, участь та вплив на успіх проєкту;
- комунікаційне планування – процес виявлення потреб зацікавлених сторін;
- напрями проєкту в галузі інформації та визначення доступу до спілкування;
- поширення (розповсюдження) інформації – процес надання відповідної інформації зацікавленим сторонам;
- управління очікуваннями зацікавлених сторін у проєкті – процес спілкування та робота зі зацікавленими сторонами проєкту для задоволення їхніх потреб і залагодження проблем;
- звіти про результати діяльності – процес збору та поширення інформації про ефективність, включаючи звіти про стан, оцінку результатів і прогнози;
- планування взаємодій – визначення потреб в інформації та взаємодій учасників проєкту;
- розповсюдження інформації – своєчасне надання необхідної інформації регулярно залученим сторонам проєкту;

- облік результатів – збір та поширення інформації про використання ресурсів для досягнення цілей між учасниками проекту;
- адміністративне завершення – підготовка, збір та розповсюдження інформації з метою задокументованого завершення всього проекту або однієї з його фаз.

10.2. Інструменти запобігання комунікативному хаосу

Ми всі знаємо про важливість спілкування. Однак спілкуванню з проектними менеджерами властиві особливі труднощі. Оскільки воно відбувається не тільки всередині команди, а й поза нею, формально та неформально – залучає співробітників з усієї організації з різними навичками та досвідом.

Спілкування є частиною нашого повсякденного життя на роботі та вдома. Ми говоримо, пишемо, посміхаємось і хмуримося, використовуємо мову жестів. Однак базові комунікативні навички можна сприймати як належне, а погана комунікація часто є головним елементом статистики відмов від проектів.

Здається, завжди є пряме рішення – прагнення частішого та кращого спілкування. Але в складних умовах реалізувати проекти не так просто. Розглянемо деякі характеристики проектної комунікації, що може спричинити хаос.

Отож комунікація проекту включає широке коло джерел інформації, які тією чи іншою мірою беруть участь у проекті. Деякі вимагають постійного потоку спілкування, інші зосереджуються лише на певній галузі (наприклад, фінансова звітність за проектом), дехто помилково входить до ланцюга спілкування.

Чимало факторів успіху проекту залежать від щирого спілкування: для того щоб проект рухався вперед, необхідно підтримувати імпульс змін та залучати зацікавлені сторони. Тому проектні менеджери повинні бути добре поінформовані про те, що відбувається, що буде і що від них очікується – навіть якщо вони не є частиною щоденних дискусій стосовно проекту.

Спілкування в проектній системі – це обмін інформацією, необхідною для призначення завдань команді проекту, і допомагає

членам команди приймати правильні рішення. Незначний розрив у спілкуванні, найменші незнання чи недостатня поінформованість можуть призвести до неправильних висновків чи рішень.

Спілкування вважається основним засобом ведення переговорів, вирішення криз та конфліктів, які можуть виникнути в будь-який період часу проєкту – всередині групи та між зацікавленими сторонами.

Спілкування є частиною масштабніших заходів з управління змінами, що супроводжують зусилля проєкту. Таке спілкування, як правило, орієнтоване на ширшу аудиторію (приміром, усі оновлення компанії) і передбачає зазвичай зовнішнє спілкування за межами компанії.

Помилки спілкування проєктного менеджера зі своєю командою можуть виникати в будь-який час. Виокремимо основні з них.

1. Нечіткі цілі проєкту.

Цілі та переваги проєкту нечітко визначені та не зрозумілі суспільству. Люди загалом не дуже багато знають про проєкт. Вони просто контролюють підпорядковані пріоритети та обсяг фінансування, виділеного на проєктну діяльність; все інше відсувається на другий план, щоби зробити проєкт успішним (але вони не знають, чому і з якою метою).

Ризик такого проєкту сприймається негативно і може вплинути на те, що колеги менш охоче співпрацюють і зважають на нього. У найгіршому випадку з'являються чутки про те, для чого насправді призначено проєкт. Коли виникають перші проблеми, ці чутки затьмарюють розуміння цілей проєкту. Команда проєкту опиняється в ізоляції.

2. Недостатня поінформованість усередині команди.

Керівник проєкту дуже зайнятий переговорами з вищим керівництвом компанії, зовнішніми партнерами, іншими ініціаторами щодо змін тощо. Вони не встигають передати або перекласти всю цю інформацію команді. Тоді керівник проєкту стає малозначущим у роботі своєї команди. Працівники відчують брак інформації, і команда втрачає цілісність.

Ризик такого проєкту обумовлюється тим, що група замало поінформована, та попри все опиняється в ситуації, коли члени мусять приймати рішення і діяти щодня.

Є два варіанти уникнення зазначеної проблеми:

- рішення та дії відкладаються до консультації з очільником (що може призвести до різних затримок);
- члени команди приймають рішення (але якщо вони не володіють достатньою інформацією, таке рішення може бути ненайліпшим).

3. Звітність за проектом.

З найкращих намірів керівник проекту готує регулярні звіти про хід проектної діяльності. У проекті було визначено ключові етапи, тому звітність фокусується на тому, як він рухається до них. Ці дані досить оптимістичні, оскільки сам початок роботи над завданням сприймається як успіх. Водночас появляється низка деталей, завдяки яким можна описати ситуацію скрупульозніше, щоби поінформувати всіх. Але, на жаль, звітність настільки обширна, що рівень деталізації не зрозумілий керівництву компанії – і немає часу пояснювати дрібні нюанси роботи.

Ризик проекту: звітність не включає об'єктивний опис стану проекту; це не дає змоги виявити проблеми. Якщо проблема все-таки виникає, це може викликати здивування та недовіру в команді. Рішення відповісти на проблему не ґрунтуватиметься на глибокому розумінні ситуації, а отже, може бути не на користь проекту.

Незважаючи на складність проектного спілкування, ми виокремили кілька інструментів, які можуть допомогти уникнути проблеми складності управління комунікаціями в проекті:

1. Комунікаційний план.

Створення плану спілкування починається з «мозкового штурму», щоб визначити:

- комунікаційні цільові групи;
- чого ми хочемо досягти за допомогою спілкування;
- яку інформацію ми хочемо повідомити;
- як часто;
- найкращий формат;
- через які ЗМІ.

Ми перетворюємо цей аналіз на комунікаційний план, який повинен бути доступний на початку проекту. Але у нього є одна пастка: сеанс «мозкового штурму» для аналізу спілкування зазвичай призводить до дуже довгого списку речей, про які можна пого-

ворити, – і замість того щоб мотивувати хороше спілкування, він може легко створити відчуття перевантаження та стресу.

Тому важливо розставити пріоритети у спілкуванні і не намагатися готувати весь матеріал з нуля. Набагато практичніший спосіб – це створення контенту спілкування, коли проєкт рухається повільно. Вся інформація має бути доступною для широкої аудиторії в одному місці і поступово додавати деталі, коли ми працюємо над проєктом.

Також варто створювати контент для спілкування безпосередньо з результатів проєктної роботи, в такий спосіб зменшуючи час, витрачений на створення контенту лише для цілей комунікації. Це дає змогу уникнути ризику невідповідності інформації та заощадити багато часу.

2. Розповідання сюжетів та «крок ліфта».

Обидва методи допомагають чітко й цікаво пояснити цілі та очікувані вигоди від проєкту.

«Ліфт» – це короткий опис мети проєкту і того, чому ми його реалізуємо. Повідомлення не повинно бути довшим за 30 секунд. Уявіть, що коли ви їдете в ліфті, то бачите важливу зацікавлену сторону і у вас є лише швидка можливість повідомити про свій намір. Для того щоб вплинути на споживача, потрібно передавати лише найважливішу інформацію.

Розповідання сюжетів допомагає подолати комунікативний бар'єр, спричинений технічними деталями проєкту, представляючи мету та цілі проєкту як історію. Історія – це абстракція та спрощення складного опису конструкції; це може зіграти на емоціях та спонукати людей долучитися до проєкту. Коли ви думаєте про історію, опишіть, що насправді сталося, наприклад, певну проблему, яку ви хочете вирішити у своєму проєкті. Це дасть вам краще уявлення про те, чого ви намагаєтесь досягти, – і завоюєте союзників.

3. Контекст із ключовими факторами.

Не кожен, з ким ви контактуєте, безпосередньо бере участь у проєкті. Менеджер може значно зменшити ризик непорозумінь, завжди надаючи контекст та інформацію одночасно.

Скажімо, ви хочете поділитися результатами своєї проєктної діяльності? Щоб допомогти вам зрозуміти важливість такої інформації, одночасно продемонструйте зв'язок між цією діяльністю та загальним планом проєкту.

Дуже специфічною сферою, в якій контекст інформації є вирішальним, є повідомлення вимог зацікавлених сторін (наприклад, вимог до функціональної інформаційної системи). Якщо в команді проєкту є експерти, які надають інформацію для подальшої обробки, втрата контексту може призвести до подальшого ефекту «втраченого перекладу». Навіть якщо кожен виконує свою роботу належним чином, результат не відповідає очікуванням користувачів.

Дієвими методами вирішення складності опису вимог до результатів проєкту вважаються:

- застосування історій користувачів;
- розробка на основі продуктивності;
- орієнтовані на процеси описи вимог до функціональності інформаційних систем.

4. Візуалізація.

Якщо менеджер хоче передати інформацію швидко і чітко, варто замінити текст візуальним. Наприклад, якщо проєкт розділений на фази (де кожна фаза поступово сприяє загальним перевагам проєкту) і ви хочете уточнити значення цих фаз, візуалізуйте створення власного значення проєкту і лише тоді покажіть, на яких етапах які будуть використані методи для надання йому значущості.

Також доречно використовувати візуалізацію у звітах про проєкти. Звіт про хід проєкту – це швидке й чітке повідомлення про те, як працює проєкт, де вбачається ризик та чи потрібно реагувати на ситуацію. Невизначеність виступає тут ворогом, оскільки ця інформація надзвичайно важлива для підтримки правильних рішень спонсорів проєкту або ключових зацікавлених сторін.

Одним із варіантів є застосування діаграм згоряння, які показують, скільки роботи вже зроблено і як дійти до мети. Крім того, доцільно використовувати ілюстративну графіку та кольорове кодування, аби швидко скерувати свою аудиторію на ділянки, які потребують більшої уваги.

Отже, у проєктне спілкування зазвичай залучається велика кількість людей, і дезінформація може стрімко поширюватися, провокуючи складні ситуації, які важко вирішити. Ми мусимо постійно зважати на своє спілкування, вчитися на помилках, перевіряти, чи воно працює належним чином, і пристосовувати його до

цілей, яких хочемо досягти. Якщо щось піде не так і виникне непорозуміння – негайно виправляти неоднозначні пояснення та інформацію.

10.3. Інформаційна безпека комунікаційного процесу проєкту

Куруючи проєкт, менеджер неодмінно стикається з необхідністю одержання, обробки, зберігання, перетворення, передачі та усунення непотрібної інформації. Якщо будь-яка інформація є цінною для проєкту, вона повинна бути захищена від зловмисників.

Існують основні типи сучасних інтернет-загроз (рис. 10.1), які має знати кожен менеджер проєктів.

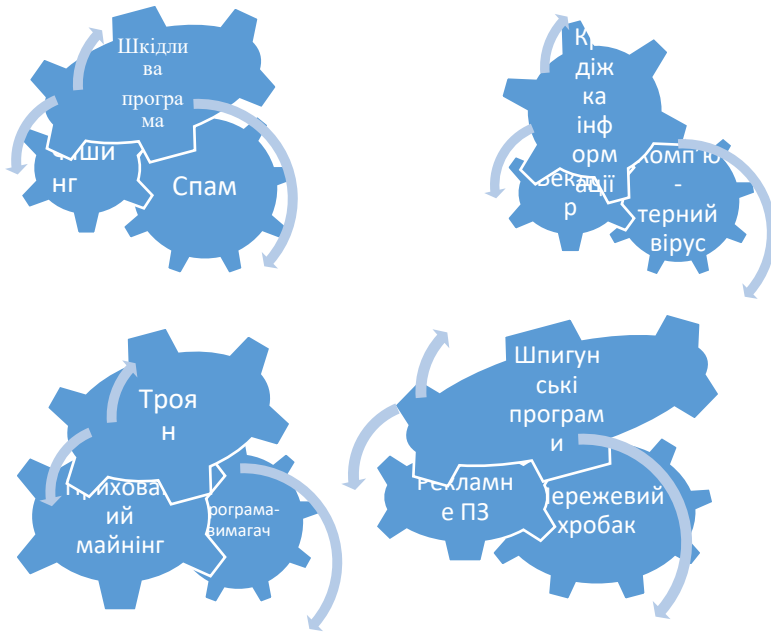


Рис. 10.1. Найпоширеніші типи інтернет-загроз

Кіберзлочинці постійно шукають нових шляхів зараження. Зокрема, сучасні загрози поширюються через системні вразливості, обходячи безпеку, приховуючи в пам'яті або даючи змогу нелегальним програмам залишатися непоміченими.

Однак більшість пристроїв заражаються через легковажність людини, некваліфікованість менеджера. Спеціально розроблені електронні листи з небезпечними додатками виявились ефективним і дешевим способом входу в систему жертви. Для цього зловмисникам потрібен лише один непродуманий клік користувача.

Мета фішингу – видавання себе за іншу особу, отримання цінної інформації, яка може бути продана або використана для зловмисних цілей, таких як вимагання, крадіжка грошей або особистих даних. Найчастіше зловмисники фішингу видають себе за банки чи інші фінансові установи, щоби змусити жертву заповнити фальшиву форму й одержати інформацію про рахунок.

Незаконний майнінг застосовує код, який призначений для використання обчислювальної потужності певного пристрою. Загроза бекдор надає можливість зловмисникам контролювати заражений пристрій жертви без дозволу та віддалено. Іноді розробники створюють їх в обхід автентифікації або як додатковий метод доступу. До них може отримати доступ кожен, хто знає про них або знаходить їх випадково.

Таким чином, інформаційна безпека комунікаційного процесу проекту – це система захисту інформації; захисту від викрадання, невчасного і неточного надання її одержувачу. Нехтуючи інформаційними носіями, менеджер може отримати чималі збитки або й втратити проект загалом.

10.4. Стейкхолдери проекту

Стейкхолдер-менеджмент – це управління зацікавленими сторонами. Основним завданням управління зацікавленими сторонами є створення сприятливих умов для організації. З цією метою потрібно вжити декількох заходів, щоб:

- оцінити поточний стан відносин із зацікавленими сторонами;

- проаналізувати причини цього стану;
- встановити пріоритети та реалізувати заходи з поліпшення стосунків із зацікавленими сторонами.

Зацікавлені сторони проєкту – це всі ті, хто впливає на діяльність проєкту і, що найголовніше, може допомогти або завдати шкоди.

Залежно від типу проєкту та особливостей його реалізації він може мати від десятків до декількох сотень зацікавлених сторін. Кожна має свої специфічні функції, рівень участі у проєкті та ступінь відповідальності за власну долю. Розглянемо й опишемо основні групи зацікавлених сторін у проєкті (рис. 10.2).

Перша група. Зацікавлені сторони, котрі беруть безпосередню участь у створенні продукту, який може стати новою системою або новим процесом. Це можуть бути менеджер проєкту, розробник програмного забезпечення, бізнес-аналітик тощо.

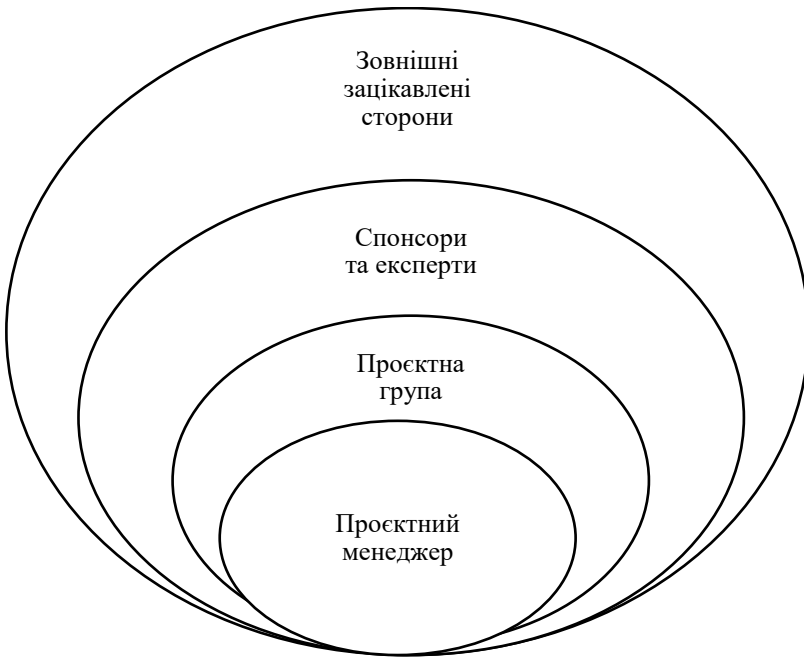


Рис. 10.2. Взаємозв'язок зацікавлених сторін проєкту

Друга група – зацікавлені сторони, робота яких може змінитися при прийнятті рішень (наприклад, проєктна група або кінцеві користувачі).

Третя група – це спонсори, менеджери та експерти на місцях, які тісно співпрацюють зі системою.

Четверта група – це зовнішні зацікавлені сторони, такі як замовники, регуляторні органи, уряд, постачальники тощо.

Основних зацікавлених сторін, як правило, легко визначити: це учасник проєкту, який бере участь у прийнятті рішень або виконує провідну роль; той, що впливає на результат проєкту (скажімо, спонсор, керівник проєкту, основний клієнт).

Визначення інших зацікавлених сторін зазвичай проводиться під час співбесід зі стейкхолдерами.

У проєктах із багатьма зацікавленими сторонами важливо, щоб останні отримували переваги, аби забезпечувалось ефективне здійснення комунікаційних заходів та виправдання їхніх очікувань.

Неможливо одночасно задовольнити всі залучені сторони, оскільки вони мають різні інтереси, які часом суперечать одна одній.

Найпростіший аналіз зацікавлених сторін проводиться у три етапи.

Першим кроком є перелік усіх можливих людей та організацій, які можуть сприяти успіху вашого проєкту чи компанії.

Наступним етапом є ретельний аналіз усіх описаних груп (рис. 10.2).

Важливо з'ясувати інтереси зацікавлених сторін, їхній вплив на проєкт і ставлення до нього, ймовірні загрози. Таким чином, менеджер починає розуміти кожну групу зацікавлених сторін, напрямок їхньої діяльності та отримує можливість працювати з потенційними загрозами.

На третьому етапі аналізу, на основі одержаної інформації, менеджер готує стратегію взаємодії зі зацікавленими сторонами, створює план спілкування з кожною групою впродовж життєвого циклу проєкту.

Потрібно свідомо й безупинно працювати зі зацікавленими сторонами, оскільки їх склад та їхнє ставлення до проєкту можуть постійно змінюватися.

Перспективні проєкти – це ті, які розробляють та впроваджують єдину системну комунікаційну стратегію з усіма зацікавленими сторонами. Ретельно проаналізувавши всі зацікавлені сторони та потенційні ризики, менеджер зможе вчасно відстежувати всі зміни та використовувати їх на свою користь.

Зацікавлені сторони проєкту відіграють важливу роль у досягненні його цілей. Разом вони складають цілісну систему, управління якою є важливою функцією управління проєктами. З цією метою керівникам проєктів потрібно визначити склад такої системи, потреби та очікування різних частин зацікавлених сторін, зрештою вплинути на ці очікування, щоб досягти завершення проєкту.

Питання для дискусії

1. Обґрунтуйте роль стейкхолдерів у проєкті загалом та їхнє місце у комунікації проєкту зокрема.
2. Обговоріть відмінність термінів «дані» та «інформація».
3. Розкрийте поняття інформаційної безпеки та її роль в організації комунікаційного процесу в рамках проєкту.
4. Охарактеризуйте найпоширеніші типи інтернет-загроз і методи протидії.
5. Які типові помилки спілкування проєктного менеджера зі своєю командою можна виокремити?
6. Перелічіть інструменти управління комунікаціями проєкту та спробуйте впорядкувати їх за ефективністю.
7. Що таке комунікативний хаос, які його ознаки та наскільки критично він впливає на результативність роботи проєктної команди?