

Коммуникации. Правила деловой этики

Подготовка и проведение встреч

Как подготовить и провести встречу с представителями заказчика?

1.1 Контекст встречи

Цель
(Тема)



Кто-то



с Кем-то

Формат
встречи

Посыл



Реакция

Протокол
встречи

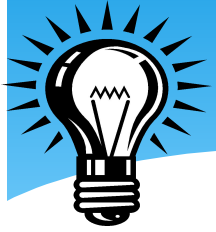
1.2 Определение встречи

Встреча - общение одних заинтересованных людей с другими заинтересованными людьми имеющее определенную цель, проходящая в определенном формате и в результате этого общения на некоторый посыл (который инициировал встречу) была получена некоторая реакция.

Контекст встречи:

- Цель встречи;
- Участники встречи;
- Формат проведения встречи;
- Посыл;
- Реакция – результаты встречи;
- Общение.

1.3 Процесс подготовки и проведения встречи



Определение цели и
посыла встречи

Организация
встречи

Проведение встречи

Оформление
результатов встречи



1.4 Описание процесса подготовки и проведения встречи

Процесс проведения встречи состоит из следующих этапов:

- **Определение цели и посылы встречи** (или того, что выносится на встречу – повестка встречи, перечень вопросов);
- **Организация встречи** (определение участников встречи и формата проведения встречи);
- **Проведение встречи** (общение с заказчиком);
- **Оформление результатов встречи** (протокол встречи).

1.5 Определение цели и посылы встречи

Независимо от того, кто является инициатором встречи, цель встречи формулируется аналитиком.

Четко сформулированная цель, во-первых, ограничивает круг выносимых вопросов, а во-вторых, позволяет не потерять контроль над встречей в ходе ее проведения.

На встречу нужно выносить только вопросы, которые требуют диалога (обсуждения, т.е. ответы на них не очевидны), перечень которых ограничивается продолжительностью встречи.

Продолжительность встречи должна быть ограничена на уровне 1,5 - 2 часа.

1.6 Организация встречи

- Для определения участников встречи необходимо определить, кто со стороны заказчика сможет компетентно ответить на вопросы, вынесенные на встречу (выступить в роли эксперта), а так же кто со стороны команды исполнителя, получив ответы на эти вопросы, сможет продолжить общение с заказчиком. **Количество участников встречи** должно быть ограничено (4-5 человек это макс.).

- Исходя из цели и предполагаемых участников встречи, необходимо определить **формат** ее проведения. Дальнейшее согласование вопросов организации встречи с заказчиком (дата время и место проведения встречи) осуществляет руководитель проекта.

1.7 Подготовка материалов к встрече

Подготовительные материалы – это заранее подготовленные материалы (перечень вопросов, варианты ответов, диаграммы и т.д.), которые будут обсуждаться на встрече. Они могут быть основаны на предварительной информации или высланной заказчиком документации.

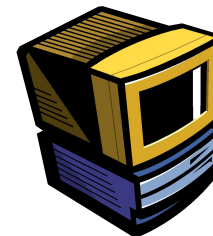
- Если предварительные материалы направляются заказчику заранее, то необходимо акцентировать заказчика на том, что именно из присланной информации будет обсуждаться на встрече.
- Материалы должны быть представлены на встрече в печатаном виде и количестве равном числу участников встреч.

1.8 Средства конспектирования встречи

- **Ручка и бумага**. При их использовании применяется свободный стиль, как изложения, так и оформления.

- **Диктофон**. При использовании диктофона аналитик должен иметь кабель для передачи данных на PC и запасную батарейку. Аналитик обязан спросить разрешение на использование диктофона на встрече.

- **Компьютер**. Используется при совместной за ним работе с заказчиком. В случае необходимости сразу после встречи иметь протокол для согласования, который оформляет по ходу встречи отдельный аналитик. В качестве технического средства для демонстрации материалов.



2.1 Внешний вид Аналитика на встрече

Внешний вид аналитика на встрече должен соответствовать требованиям к внешнему виду, предъявляемой заказчиком к своим сотрудникам, т.е. аналитик на территории заказчика не должен отличаться от сотрудников компании.

В любом случае, деловой стиль является наиболее предпочтительным.



2.2 Начало встречи

Встреча начинается с представления участников встречи. Представление существенно облегчается при взаимном обмене визитками (поскольку не надо уточнять контактную информацию).

Далее аналитик озвучивает цель проведения встречи, в рамках какого проекта она осуществляется и дает краткое описание самого проекта. После чего, перейти к обсуждению повестки встречи.

ВАЖНО ПОМНИТЬ:

если Аналитик планирует использовать на встрече диктофон, он должен получить согласие заказчика на ведение аудио записи встречи.

2.3 Введение встречи

Встречу ведет аналитик, Т.е. он и только он должен вести встречу, отслеживать границы встречи, что и как обсуждать.

- Если на встрече присутствуют «лишние люди», например, консультанты, на общение с которыми необходимо мало времени, то в первую очередь надо пообщаться с ними и отпустить ИХ, сосредоточившись далее на проведении основной встречи.
- Если в ходе проведения встречи эксперт со стороны заказчика выходит за границы вынесенных вопросов или формата встречи, то Аналитик должен его вежливо корректировать.

2.4 Завершение встречи

По достижении цели встречи, аналитик подводит итоги обсуждения и еще раз озвучивает достигнутые в ходе встречи договоренности, акцентируясь на времени их выполнения.

Материалы, полученные в ходе встречи – это либо переданная заказчиком документация. Или, например, наброски, которые делает консультант со стороны заказчика. Все эти материалы необходимо, по возможности, после завершения встречи собрать, поскольку они служат источником информации.

Поблагодарить участников встречи и попрощаться.



3.1 Протокол встречи

Подготовленный шаблон протокола встречи необходим Аналитику для облегчения его оформления. Особенно, если протокол необходимо оформить сразу после встречи.

Протокол встречи должен содержать:

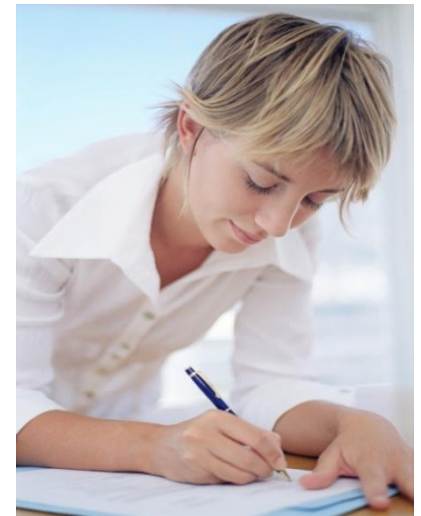
- Цель встречи;
- Формат встречи – дата, время и место встречи;
- Повестку встречи – развернутое содержание цели;
- Список участников встречи и их контакты;
- Ход обсуждения;
- Результаты встречи;
- Приложение.

3.2 Комментарии к содержанию протокола встречи

- **Ход обсуждения** встречи должен содержать краткое и желательно структурированное описание общения с заказчиком.

- **Результаты встречи** – содержат принятые на встрече решения с указанием ответственного и сроков их выполнения, а так же факт получения документации от заказчика с указанием того, кто ее передал;

- **Приложение** – содержит вспомогательные материалы, полученные в ходе встречи.



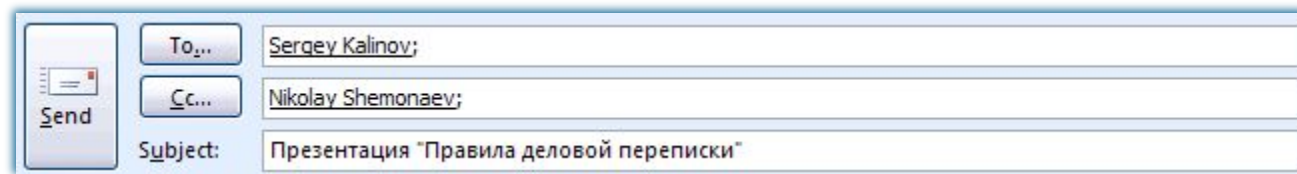
Правила деловой переписки

Какие правила вы знаете?

Правила работы с электронной почтой

- В поле «То:» необходимо указывать адреса сотрудников, которые являются прямыми получателями письма и/или от которых ожидается получить ответ.
- В поле «Сс:» необходимо указывать адреса сотрудников, которых необходимо проинформировать о содержимом письма, но ответ от которых не обязателен.
- В поле «Subject:» необходимо указывать тему письма, которая должна кратко характеризовать его содержимое. Это упрощает работу с письмом адресату и отправителю.
- Во избежание утечки информации не рекомендуется в полях «То:» и «Сс:» смешивать адресатов различных компаний и организаций.

Пример:



The image shows a screenshot of an email client's composition window. On the left, there is a 'Send' button with a paper plane icon. To its right are three input fields:

- The 'To:' field contains the text 'Sergey Kalinov;'.
- The 'Cc:' field contains the text 'Nikolay Shemonaev;'.
- The 'Subject:' field contains the text 'Презентация "Правила деловой переписки"'.

Правила работы с электронной почтой

- Письмо должно начинаться с приветствия и/или обращения к адресату.
- Письмо должно заканчиваться именем отправителя письма и/или приветствием. Рекомендуется (а для внешней корреспонденции - обязательно) использовать стандартную корпоративную подпись (signature).

Правила работы с электронной почтой

- На все письма необходимо отвечать только Reply или Reply All. Нельзя изменять содержимое письма и его Subject. Это позволяет сохранить историю переписки и ускорить работу с этим письмом, особенно, когда для работы над письмом подключаются люди, не участвовавшие в первоначальной рассылке.

Правила работы с электронной почтой

- Если письмо содержит несколько вопросов, которые требуют ответа, то проще и удобнее отвечать по тексту этого полученного письма.
- В этом случае комментарий должен содержать идентификатор сотрудника, добавившего комментарий ([Алексей Петров] или [А. П.]), а цвет комментария должен отличаться от цвета основного текста письма.

Пример:

Здравствуйте Андрей.

У меня вопросы по поводу реализации функтора FuncShowList.

Я так понял, что у этого класса надо создать атрибут типа ostream т.е. поток, например:

```
ostream ost;  
и далее в методе operator() в этот поток класть информацию о сотрудниках:  
ost << pPerson-LastName() << pPerson->FirstName() и т.д.
```

После того как будет собрана вся информация по всем сотрудникам, показать список можно будет командой cout << ost.str();

Т.е. так?

[Андрей Спирин] Да.

Пишу, компилирую, выдается сообщение об ошибке:

```
std::accumulate' : cannot convert parameter 4 from 'FuncShowList' to  
'FuncShowList';
```

Почему-то атрибут ost не виден в operator().

[Андрей Спирин] Это член класса или переменная в функции? Это должен быть член класса.

[Ринчинов Сергей] Да, это член класса. Возникает еще такая проблема, пытаюсь создать объект этого класса

FuncShowList ObjShowList; появляется сообщение об ошибке

```
'ObjShowList::m_ost' : must be initialized in constructor base/member initializer list.
```

Инициализирую в конструкторе: m_ost << ""; все равно появляется это же сообщение об ошибке.

Перепробовал различные варианты инициализации, не могу найти способа как задать начальное значение потока.

Думаю, что ошибка о которой писал ранее

```
std::accumulate' : cannot convert parameter 4 from 'FuncShowList' to 'FuncShowList'
```

тоже связана с проблемой инициализации потока.

[Андрей Спирин] Понятно в чем ошибка? Надо посмотреть как пользоваться объектами такого типа. Сейчас речь по моему идет о том, что компилятор "говорит", что нет конструктора по умолчанию для таких объектов. Я могу ошибаться, но, по-моему, проблема в этом. Если что-то непонятно по этому - задавайте вопросы, будем разбираться более конкретно. Сейчас я ответил, только по описанию ошибки.

[Ринчинов Сергей] Да, скорее всего причина в этом, т.е. ошибка понятна, но я порылся в интернете нигде не обнаружил примера в котором переменная член класса является объектом

типа ostream или любого другого

stream-подобного типа. Например пишу такой конструктор

```
FuncShowList::FuncShowList()
```

Правила работы с электронной почтой

- **При получении письма, содержащего просьбу или инструкцию, выполнение которых потребует времени, следует обязательно на него ответить. Ответ должен содержать:**
 - подтверждение факта получения письма;
 - подтверждение ясности поставленной задачи;
 - приблизительное время и срок выполнения задачи.
- **В информационном письме:**
 - все получатели должны быть указаны в поле «Cc:»;
 - поле «Subject:» должно содержать аббревиатуру «FYI» (For Your Information).

Правила работы с электронной почтой

И еще несколько рекомендаций:

- Если письмо содержит Attach (вложение), то желательно привести в тексте письма название вложенного файла. Это помогает адресату понять какие файлы были в письме и все ли они присутствуют в полученном письме.
- Письмо должно быть лаконичным, но точно и ясно излагать суть вопроса или проблемы. Помните, что короткое письмо гораздо легче прочитать и его практически всегда прочитают до конца.
- Во время написания письма (особенно во время ответа на письмо) удаляйте до окончания его написания адрес получателя, чтобы случайно не отправить незаконченное письмо.
- При ответах старайтесь отвечать точно на вопрос, особенно, когда надо ответить да или нет.

Действия после принятия устных решений

- Любые технические или бизнес-решения, принятые в ходе заседаний, совещаний или телефонных звонков, должны быть зафиксированы в форме письма (писем) и доведены до сведения сотрудников, на которых распространяется их действие.
- Ответственность за соответствующее письменное резюме несет организатор встречи.
- Тема (subject) такого письма должна содержать аббревиатуру «MFU», что означает **"Meeting follow-up"**.

Правила проектной переписки

- **В ходе общения по электронной почте все технические сообщения, связанные с проектом, должны быть переданы руководителю проекта (если он не входит в список получателей этих сообщений) и размещены в проектной папке.**
 - Ответственным за передачу таких сообщений является член проекта, который первым стоит в адресатах в поле «То:» (или «Сс:») и не отсутствует в командировке, отпуске, по болезни или по какой-либо другой причине.
 - Если член проекта отправляет письмо не проектной группе, он несет ответственность за передачу этого сообщения в проектную папку.
 - Руководитель проекта несет ответственность за периодическую «чистку» проектной папки.

Правила проектной переписки

- Сообщения, которые имеют непосредственное отношение к проектным вопросам (например, возникшие в ходе обсуждения в деловой поездке или новая задача в рамках проекта) должны быть направлены в проектную папку, руководителю проекта (если они не входят в число получателей исходного сообщения).
- Все технические и бизнес-письма могут быть перенаправлены (Forward), если это необходимо.
- При получении перенаправленного (forwarded) письма руководитель проекта может передать его на следующий уровень управления.
- После телефонного разговора с Заказчиком необходимо разослать письмо с описанием предмета обсуждения и принятых решений (см. «Действия после принятия устных решений»).

Правила переписки на нерабочие темы

- **Лица, к которым непосредственно направляется вопрос, должны быть указаны в поле «То:».**
- **Ответ на поставленный вопрос должен направляться только тому человеку, который инициировал обсуждение.**
- **Инициатор обсуждения должен суммировать все полученные ответы и разослать резюмирующее письмо, указав адресатов в поле «Сс:».**

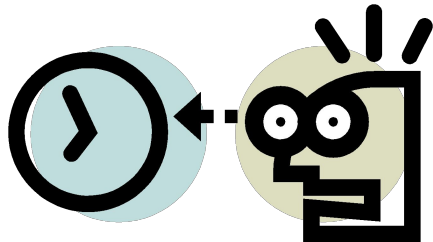
Организация работы команды аналитиков

В каких случаях необходимо привлечение нескольких аналитиков на проект?

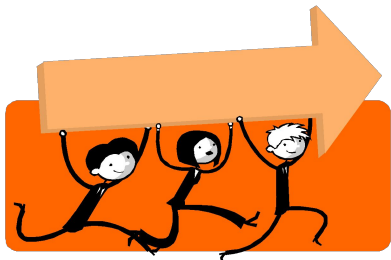
Когда требуется создание команды аналитиков?



Объем работ, которые необходимо выполнить, таков,



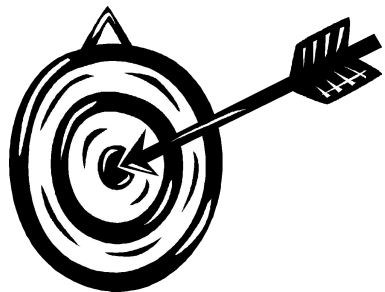
что один аналитик за отведенное время выполнить их не сможет.



Выход из подобной ситуации возможен благодаря привлечению на проект нескольких аналитиков.

Что могут из себя представлять проектные задачи?

Цель: выполнить поставленную задачу



Проектная задача представляет собой совокупность относительно независимых задач, каждую из которых может самостоятельно выполнить один аналитик

Проектная задача представляет собой нечто, что требует совместного участия нескольких аналитиков

Пример для первого случая

Проектная задача представляет собой совокупность относительно независимых задач, каждую из которых может самостоятельно выполнить один аналитик

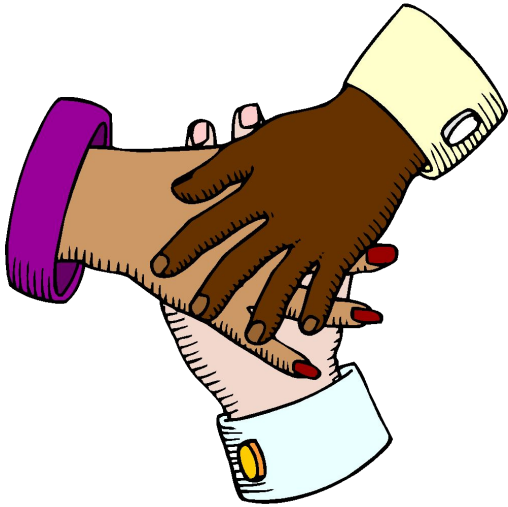
- * У Заказчика есть система, которая успешно эксплуатируется
- * У Заказчика есть желание «прикрутить» к этой системе кучу новой функциональности
- * Заказчик стеснен по времени, поэтому доработку системы он хочет сделать по возможности быстрее

Пример для второго случая

Проектная задача представляет собой нечто, что требует совместного участия нескольких аналитиков

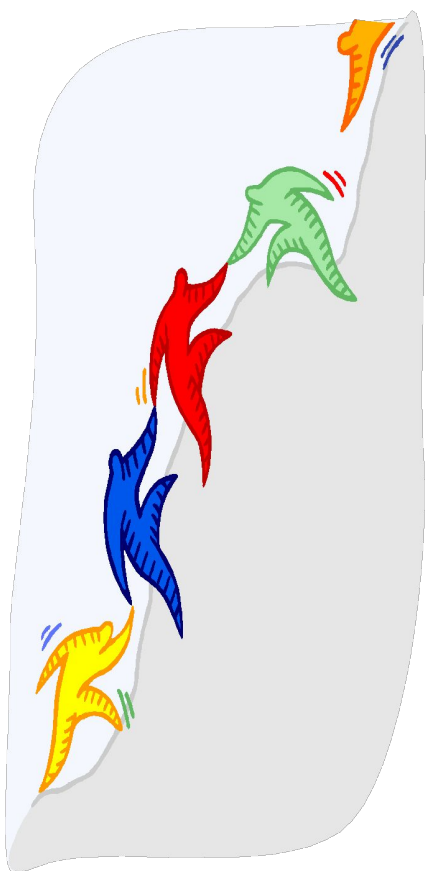
- * Есть сложный бизнес-процесс, подлежащий автоматизации
- * Необходимо на основании ожиданий Заказчика подготовить предложения to be по автоматизации, а затем написать требования к системе

Что нужно для того, чтобы команда работала командно?



- Команда должна быть сформирована
- Действия участников команды должны быть скоординированы
- Результаты работы участников команды должны быть единообразно оформлены, представлять собой нечто целое
- Все участники команды должны работать по одной методологии

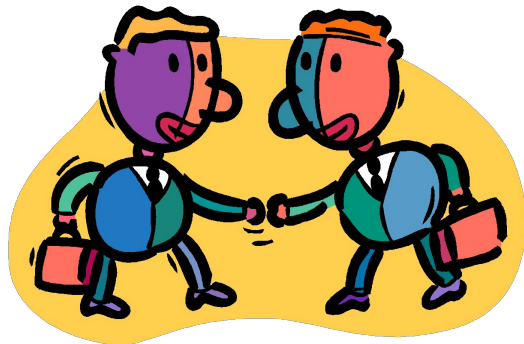
Что подразумевается под формированием команды?



Сформировать команду - это:

- определить структуру команды
- определить права и обязанности участников команды
- определить состав команды

Что подразумевается под координацией работы аналитиков?



Определить схему взаимодействия между участниками команды

Организовать работу каждого аналитика:

- распределить задачи между участниками команды;
- спланировать работу команды

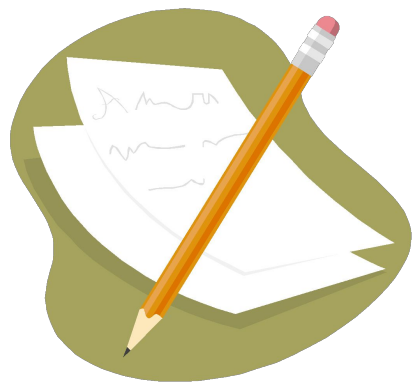
Что нужно для обеспечения единообразия результатов работы команды?

- * Чтобы ответить на этот вопрос, давайте для начала ответим на другой: а что является результатом работы аналитика?

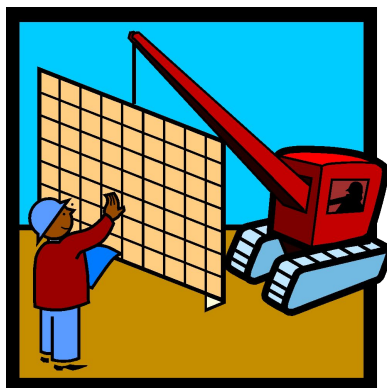
Что является результатом работы аналитика?

Требования

в различных формах представления



Текстовая



Табличная



Графическая

Что нужно для обеспечения единообразия результатов работы команды?



- Выходит, что для обеспечения единообразия результатов работы команды необходимо:
 - использовать шаблоны документов, адаптированные к условиям выполнения проекта
 - использовать соглашения по моделированию, определяющие, что и как надо моделировать
 - организовать централизованное ревью документов и централизованную сборку документов, разрабатываемых в групповом режиме

И самое главное - методология

- Работая над общим результатом, все участники команды должны действовать по одним и тем же правилам
- Эти правила должны определять:
 - методы сбора и анализа информации
 - требования к оформлению результатов работы
 - порядок разработки и согласования документов (включая сборку документов)
 - порядок внутрикомандного взаимодействия и взаимодействия с Заказчиком
 - прочие моменты, являющиеся потенциальными источниками рисков для проекта



Когда аналитик приходит на проект, он должен получить

- четкое представление о том, как организовано управление командой, какие права и обязанности он имеет в команде, кто является его непосредственным руководителем
- шаблоны документов, которые он будет разрабатывать
- соглашения по моделированию
- регламенты, определяющие правила работы проектной команды
- список работ, которые он должен выполнить

Домашнее задание

- Проработать регламент согласования аналитических документов, используемый в рамках вашего проекта
- Проработать Схему (соглашение) применяемое в вашей компании в процессе ведения переговоров и деловой переписки с Заказчиком
- Предложить структуру документа, который должен быть разработан в рамках проекта и вручаться в качестве входной информации для новичков проекта