

Посилання на статтю

Романов Т.В. Управління комунікаціями та шляхи подолання комунікаційних бар'єрів у проектах / Т.В. Романов, О.М. Чередниченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. - № 3 (43). - С. 99-106. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12rtvkbp.pdf>

УДК 658.3:005.32:005.95

Т.В. Романов, А.М. Чередниченко

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ В ПРОЕКТАХ

Розглянуто основні положення, сутність, необхідність впровадження та практичне застосування сучасних інструментів управління комунікаціями в проекті та шляхи подолання комунікаційних бар'єрів. Рис. 2, дж. 6.

Ключові слова: управління комунікаціями, комунікаційні бар'єри, планування системи комунікацій.

Т.В. Романов, А.М. Чередниченко

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ И ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ БАРЬЕРОВ В ПРОЕКТАХ

Рассмотрены основные положения, сущность, необходимость внедрения и практическое применение современных инструментов управления коммуникациями в проекте и пути преодоления коммуникационных барьеров. Рис. 2, дж. 6.

Ключевые слова: управление коммуникациями, коммуникационные барьеры, планирование системы коммуникаций.

T.V. Romanov, A.M. Cherednichenko

OFFICE OF COMMUNICATIONS AND WAYS TO OVERCOME COMMUNICATION BARRIERS IN PROJECTS

The substantive provisions of the essence, the need for implementation and practical application of modern tools of communication management in the project and ways to overcome communication barriers. Figure. 2, j. 6.

Keywords: communication, communication barriers, planning communication system.

Постановка проблеми. Для забезпечення стійкості розвитку проекту в умовах невизначеності, організації на базі якої реалізують проекти необхідно більше уваги приділяти цінностям співробітників й споживачів та поєднувати їх через систему моделі формування та розвитку цінностей. Досягнення взаємопорозуміння між усіма зацікавленими сторонами проекту – це і є управління комунікаціями та подолання комунікаційних бар'єрів між ними.

Аналіз останніх досліджень. На сьогоднішній день проблематиці управління комунікаціями в проекті велику увагу приділяють як вітчизняні, так й закордонні вчені та практики, а саме: С.І. Неізнавний [1], С.Д. Бушуєв та В.В. Морозов [2] та інші. Управління цінностями проекту розглядається з позиції

цінності кінцевого результату проекту й все більше оперують поняттями «управління цінністю проекту» та «управління на основі цінностей» [3,6].

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Існуючі дослідження в області управління проектами та програмами розглядають управління комунікаціями лише як спосіб передачі відповідної інформації між стейкхолдерами проекту. Проект реалізує команда проекту та відчуває значний вплив на нього збоку усіх зацікавлених сторін проекту. Тому необхідно виокремити цінності, якими керуються усі учасники проекту. Але під цінностями слід розуміти не економічні вигоди, а слід говорити про загальнолюдські цінності, які впливають на розуміння та використання на практиці на всіх рівнях управління – від директорів до виконавців робіт. Це можливо тільки у тому випадку, коли стратегія організації відповідає системі цінностей людей, що працюють в ній.

Метою статті є розробка теоретичних й практичних основ формування та розробки управління комунікаціями в проекті та подолання комунікаційних бар'єрів в проекті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Комунікація – це процес обміну ідеями та інформацією між двома і більше людьми.

Цілі комунікацій:

1. Забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління.

2. Удосконалення міжособистісних відносин в процесі обміну інформацією.

3. Створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками та групами та координації їх завдань і дій.

4. Регулювання та раціоналізація інформаційних потоків.

Комунікації поділяються на види: міжособистісні або організаційні комунікації на основі усного спілкування; комунікації на основі письмового обміну інформацією. Міжособистісні комунікації діляться на: формальні чи офіційні; неформальні комунікації [4].

Серед формальних організаційних комунікацій виділяють: вертикальні, коли інформація переміщується з одного рівня ієрархії на інший; горизонтальні між різними підрозділами, які призначаються для координації діяльності різних підрозділів.

Вертикальні комунікації поділяються на: висхідні (інформація передається знизу вгору); спадні (інформація передається зверху вниз).

Міжособистісні комунікації ділять на: вербальні (словесні); невербальні.

Вербальні і невербальні форми комунікацій не завжди і не обов'язково виключають один одного. Інтерпретація одержувачем послання будується на словах, на жестах і на виразах обличчя [4].

Обмін інформацією в проектах не завжди такий ефективний, як було б необхідно. На ділі люди спілкуються між собою менш ефективно, ніж їм це здається.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше людьми.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Проте сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування між учасниками.

В процесі обміну інформацією можна виділити чотири базові елементи:

– відправник – особа, яка генерує ідею або збирає інформацію і передає її;

– повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;

– канал – засіб передачі інформації;

– отримувач – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

На рис. 1 наведено комунікаційний процес в проекті, який поєднує базові елементи. Під час обміну інформацією відправник і одержувач проходять декілька взаємозв'язаних етапів. Їх задача – сформулювати повідомлення і використати канал для його передачі так, щоб обидві сторони (відправник і замовник) зрозуміли і розділили початкову ідею. Це важко, бо кожний етап є одночасно точкою, в якій значення ідеї може бути спотвореним або повністю втраченим. Тому взаємопов'язаними є такі етапи:

- 1) зародження ідеї;
- 2) кодування і вибір каналу обміну інформацією;
- 3) передача інформації;
- 4) декодування.

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту повинен бути підготовлений до взаємодії в рамках проекту відповідно до його функціональних обов'язків.

Стратегія управління зацікавленими сторонами проекту

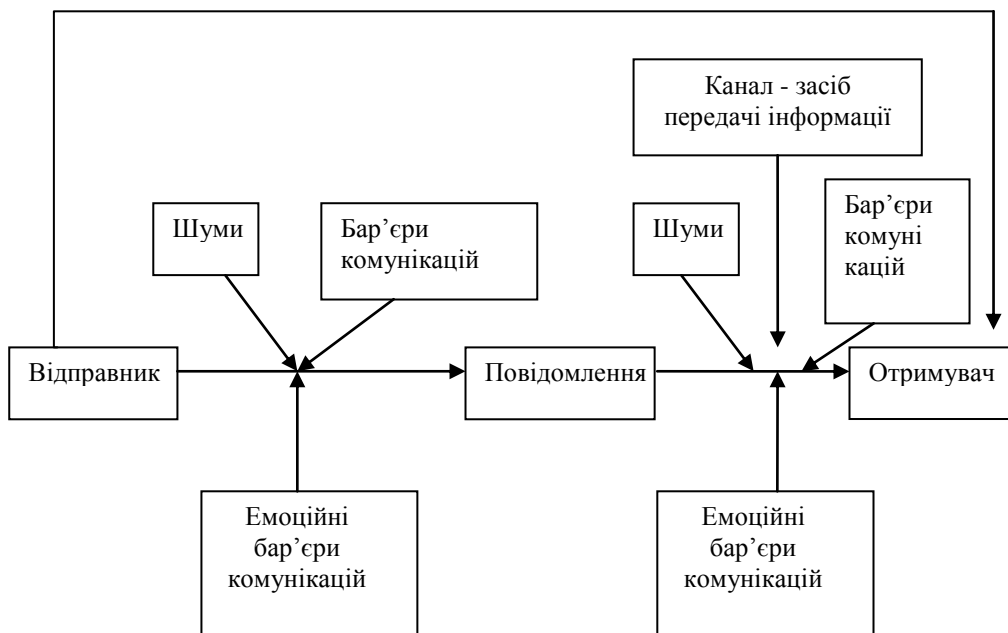


Рис. 1. Комунікаційний процес в проекті

Функція управління інформаційними зв'язками включає в себе такі процеси:

1. Планування системи комунікацій – визначення інформаційних потреб учасників проекту (склад інформації, терміни і способи доставки).
2. Збір і розподіл інформації – процеси регулярного збору та своєчасної доставки необхідної інформації учасникам проекту.
3. Оцінка і відображення прогресу – обробка фактичних результатів стану робіт проекту, співвідношення за плановими і аналіз тенденцій, прогнозування.
4. Документування ходу робіт – збір, обробка та організація зберігання формальної документації за проектом.

В свою чергу планування системи комунікацій, включає в себе вивчення потреб і опису структури системи комунікацій. Для цього потрібна наступна інформація [5]:

1. Ієрархічна та організаційна структура організації проекту і матриця відповідальності.

2. Інформаційні потреби учасників проекту.

3. Зовнішні інформаційні потреби проекту.

Технології або методи розподілу інформації між учасниками проекту можуть відрізнятися в залежності від параметрів проекту і вимог системи контролю.

Вибір технологій взаємодій визначається: ступенем залежності успіху проекту від актуальності даних або детальності опису доступності технології, а також кваліфікацією і підготовленістю кадрів.

План управління комунікаціями включає в себе:

1. План збору інформації (визначаються джерела інформації і методи її одержання).

2. План розподілу інформації (визначаються споживачі інформації і методи доставки).

3. Детальний опис кожного документа (повинен бути отриманий або переданий, включаючи формат, зміст, рівень діяльності й використовувані визначення).

4. Розклад і частота взаємодій.

5. Метод внесення змін до плану комунікацій.

У залежності від потреб проекту, план комунікацій може бути формалізований, деталізований або описаний лише в загальному вигляді. План комунікацій в свою чергу є складовою частиною плану проекту.

Оцінка і відображення прогресу – це процеси збору та обробки даних про досягнуті результати, фактичні витрати і відображення інформації про стан робіт у звітах, що забезпечують основу для координації робіт, оперативного планування і управління.

У процесі реалізації проекту менеджерам доводиться оперувати даними, що зібрані і організовані з використання комп'ютера. Багато аналітичних коштів (розрахунок графіка за методом критичного шляху, ресурсний та вартісний аналіз) складні для неавтоматизованого розрахунку.

Тому для системи збору і розподілу інформації використовуються автоматизовані і неавтоматизовані методи збору, обробки і передачі інформації, саме вони забезпечують потреби різних видів комунікацій.

Неавтоматизовані методи включають збір і передачу даних на паперових носіях, проведення нарад. Автоматизовані методи передбачають використання комп'ютерних технологій і сучасних засобів зв'язку для підвищення ефективності взаємодії.

Комп'ютерні засоби підтримки комунікацій ґрунтуються на використанні програмного забезпечення групової роботи – групового ПЗ (groupware) і електронного документообігу. В останні роки даний напрямок інформаційних технологій стрімко розвивався, що пов'язано з підвищенням ефективності засобів зв'язку.

Документування ходу робіт – є одним із основних проміжних результатів перебігу робіт, що повинні бути формально задокументовані. Документування результатів ходу робіт включає в себе: збір і верифікацію остаточних даних; аналіз і висновки про ступінь досягнення результатів проекту й ефективності виконаних робіт; архівування результатів з метою подальшого використання.

Комп'ютерні системи ведення електронних архівів дозволяють автоматизувати процеси зберігання та індексації текстових і графічних

документів, полегшують доступ до архівної інформації. Найбільш типовою для погано керованих проектів є ситуація, коли команда підрядника на тривалий час «занурюється» в роботу, не інформуючи замовника про хід її виконання. Там, де великі ризики і мова йде про тривалий та дорогий проект, будь-який документ рідко може повністю описати, що отримує в результаті замовник. Всі моменти, пов'язані з управління комунікаціями, зафіксовані в статуті проекту.

Вибудовуючи схему управління комунікаціями та будуючи матриці інформованості (звітності) і відповідальності про інформацію, треба задаватися питаннями: хто, що і кому? Це дозволяє визначати, який документ готується, кому і з якою регулярністю направляється, хто виконує, узгодить, затверджує, а кого просто ставлять до відома. Регулярно отримуючи необхідні відомості, замовник завжди може втрутитися в процес, якщо поточні результати суперечать його очікуванням. Важливо продемонструвати замовнику хід виконання проекту з точки зору взаємодії сторін і команд.

У плані проекту повинні бути відображені наступні завдання:

- статус звіти;
- статус-мітинги;
- наради керуючого комітету;
- регулярні телефонні конференції;
- звіти керівництву своєї компанії;
- фінансова звітність;
- звітність, необхідна державним органам (якщо є);
- звітність про завершення проекту і т.д.

Статус-звіти і статус-мітинги є одними із найпріоритетніших видів комунікацій, оскільки показують інформацію про раніше заплановані і нині виконані роботи, задіяні ресурси, моніторинг ризиків. Тому необхідно статус-мітинги проводити регулярно. Учасники проектної команди обмінюються подробицями поточної роботи, виявляють проблеми, що вимагають колективного рішення, розподіляють подальші обов'язки.

Все вище описане показує, які існують види комунікацій та яким саме чином необхідно підтримувати їх. Проте дуже часто на шляху руху інформації від відправника до одержувача зустрічаються різні перешкоди, які можуть носити як психологічний особистісний характер так і організаційний. Найрозповсюдженіший перелік цих бар'єрів враховує такі основні категорії [4].

Змістовні бар'єри – проблеми в розумінні змісту і значення відправленого або одержаного повідомлення. Вони поділяються у свою чергу на: фонетичні, семантичні, стилістичні, логічні.

Індивідуальні бар'єри – проблеми пов'язані з індивідуальними особливостями мислення чи роботи, які можуть визначатися фізичними недоліками, пов'язані з особистими комунікативними навичками в отриманні і передачі інформації, що можуть визначатися невмінням слухати та висловлювати свою думку.

Соціально-культурні бар'єри – різний рівень розвитку соціального інтелекту. Вони поділяються на:

етичні – неспівпадіння норм поведінки керівника і підлеглого;

рольові – інтерпретація повідомлення з позиції «керівника» або «підлеглого»;

бар'єри неавторитетності – низька авторитетність комунікатора;

бар'єри світосприйняття – різні погляди на життя.

Міжособистісні бар'єри – проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування, відсутність інтересу учасників комунікаційного процесу один до одного і до повідомлення.

Організаційні бар'єри – проблеми пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань; з розходженням у сфері влади, авторитету і статусу осіб, які спілкуються; із власністю на інформацію; неефективним зворотнім зв'язком; інформаційним перекручуванням.

Проблеми каналів і засобів поширення інформації – перевантаження каналів комунікацій, проблема конфлікту між способами передачі інформації (що краще: передати повідомлення особисто чи у письмовій формі).

Зарубіжні науковці Дж. Лейхіфф і Дж. Пенроуз пропонують наступні правила подолання бар'єрів на шляху до ефективних організаційних комунікацій [5]:

1. Завжди визначати контекст до того, як намагатись встановити будь-які комунікації.
2. Розробляти і впроваджувати програми, які забезпечують двосторонні комунікації.
3. Комунікацій не повинно бути занадто багато, необхідно раціоналізувати свою діяльність.
4. Відслідковувати взаємозв'язок між словами та діями всіх учасників проекту.

Тому, питання, які були розглянуті зайвий раз підтверджують, що ефективність людського спілкування – це шлях до пошуку універсального способу взаємодії. Бар'єри спілкування можуть бути зв'язані з характеристиками людей, їх прагненнями, поглядами, мовними особливостями, з манерами спілкування. І причини багатьох непорозумінь та розбіжностей, невдоволення людей, криються саме в нерозумінні прийомів ефективного спілкування. Необхідним фундаментом для підвищення ефективності спілкування «з боку слухаючого» є його бажання слухати і чути, що в свою чергу залежить від того, якою йому бачиться ситуація спілкування.

Як показує практика, саме на взаємодію з різними зацікавленими сторонами керівник проекту витрачає більшу частину своїх зусиль та часу. Саме тому, так важливо вдало обрати стратегію взаємодії. Реалізація проекту несе певну цінність – цінність кінцевого продукту проекту, яка цікавить всіх учасників проекту. Тому, так важливо при виборі комунікаційного каналу – чітко розуміти, що цікавить учасника проекту, якому передається певна інформація, а найголовніше – це зворотній зв'язок, відповідь. Вона визначає, чи зрозуміла інша сторона, чи донесено цінність, яку вкладаємо при передачі інформації.

Тому настільки важливо у сьогоднішній для вирішення поставленої проблематики пам'ятати про системне вирішення даного питання. Фундаментальна основа в управлінні проектами – це системний підхід. Під системним підходом в управлінні проектами розуміється два аспекти. Перший: структурована систематизація всіх процесів; по-друге: розгляд управління проектом як єдиної системи.

Більшість конфліктів, комунікаційних бар'єрів та шумів в проекті, якщо і виникають, то головна задача, яка постає перед керівником проекту – це розпочати аналіз із самого себе, зі своїх помилок та промахів. Адекватний вибір та використання інструментарію взаємодії: перш за все це відноситься до системи діловодства, документообігу, конструювання зворотнього зв'язку, при цьому необхідно враховувати індивідуальні особливості членів команди. Взаємодія має базуватись на адекватному інформаційному обміні: якщо член команди не розуміє керівника проекту – це перш за все недолік керівника; саме він не проаналізував даний ресурс, не обрав адекватний рівень мовного спілкування, не зрозумів, якими саме цінностями змотивован даний співробітник та не перейшов на відповідний глосарій взаємопорозуміння [1].

Лише зрозумівши причину та наслідок можна повернутись в першопричину та змінити його наслідок, тобто змінити хід розвитку проекту.

Все це можна досягти за допомогою гармонізації комунікаційного поля проекту, яке відображене на рис. 2, коли відбувається інтеграція трьох площин проекту – співпадають три взаємопов'язані поля проекту: цінності проекту, цінності комунікацій, що закладаються в нього і цінності зацікавлених сторін проекту.

Комунікаційне поле проекту – це взаємозв'язок усіх зацікавлених сторін проекту з метою отримання особистісних вигод (цінностей) застосовуючи інструменти управління комунікаціями в проекті.

Тому виникла необхідність у розробці системної моделі «Комунікаційне поле проекту». Ця модель дає можливість виокремити інтеграцію та трансформацію з того моменту, де ми є зараз в той момент, де ми хочемо бути. Тому виокремлюються три площини взаємодії:

- управління комунікаціями в проекті;
- управління зацікавленими сторонами проекту (УЗСП);
- управління цінностями проекту [4].

За статистичними даними 60% - 80% часу в проекті – саме стільки проектний менеджер витрачає в день на комунікації. Саме тому, так важливо побудувати інструмент, який дозволить досягти більшого ефекту від комунікації, при цьому якість комунікації має зростати, а час на неї витрачений зводиться до мінімуму [1].

Під час взаємодії зацікавлених сторін проекту необхідно виокремлювати цінності кожної із них, за рахунок цього буде зменшена кривизна величини непорозумінь при передачі інформації, тим меншими ставатимуть комунікаційні бар'єри в проекті і завдання полягає саме у їх зведенні до мінімуму (тобто абсолют, отже вони взагалі відсутні в проекті, або зведені до мінімуму), а шуми в комунікаціях проекту зводяться теж до мінімуму, проте абсолютно ми їх подолати не можемо та їх наближення до мінімуму призводить до стабільного (гармонійного) розвитку проекту та досягнення стратегічних цілей та місії проекту загалом.

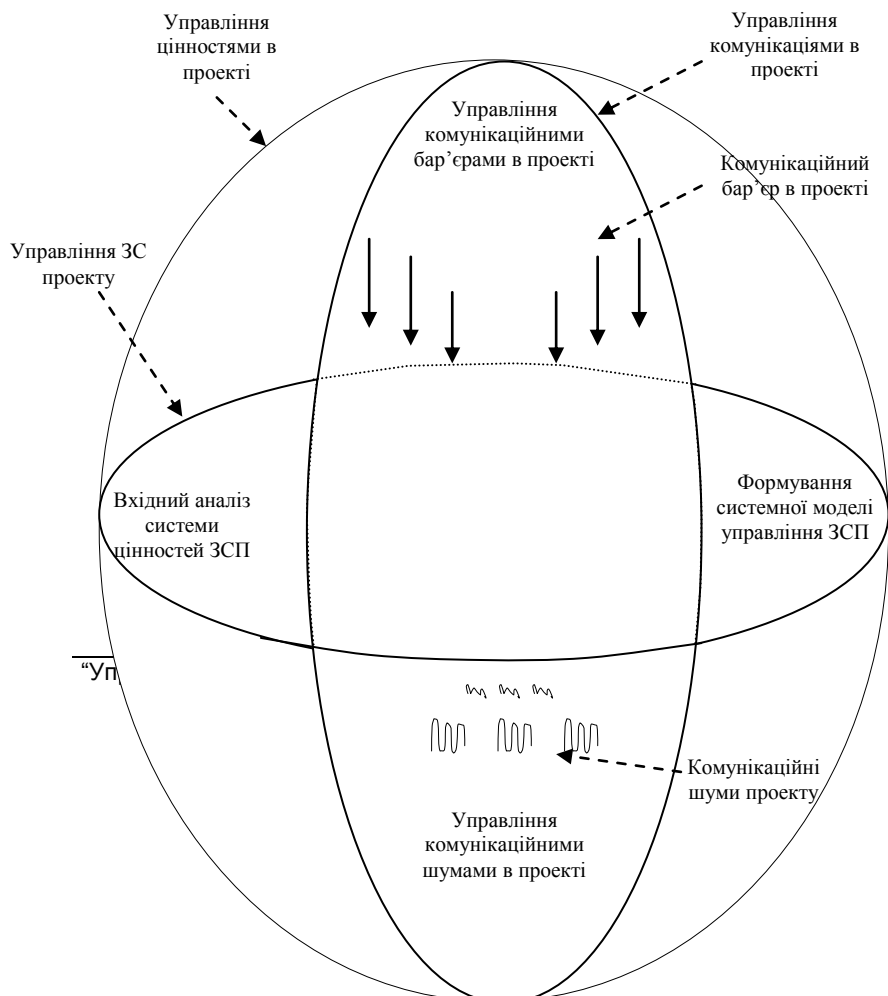


Рис. 2. Комунікаційне поле проекту

Саме тому, так важливо досягти максимально можливої психологічної сумісності особистостей, що утворюють команду проекту, адже єдина корпоративна культура, що виникає міжними під час реалізації проекту допомагає знаходити різні варіанти та підходи, щодо вирішення комунікаційних бар'єрів, які виникають із зацікавленими сторонами проекту та прийти до стабільного (гармонійного) розвитку проекту за відсутності комунікаційних шумів в проекті.

Висновки. Запровадження запропонованих, описаних і охарактеризованих механізмів у сукупності дозволить удосконалити процес взаємодії та підвищити взаємопорозуміння між всіма учасниками проекту за допомогою управління комунікаціями, не зменшуючи при цьому якість їх взаємодії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Неизвестный С.И. Мозг проекта / С.И. Неизвестный. - М: RSP, 2007. – 400 с.
2. Бушуев С.Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. // С.Д. Бушуев, В.В. Морозов / Українська асоціація управління проектами. – К., 1999. – 312 с.
3. Бек Д. Спиральная динамика управляя ценностями, лидерством и изменениями / Д. Бек, К.Кован; пер. с англ. – Санкт-Петербург, 2010. – 415 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент: монографія / Й.С. Завадський; 2-е вид. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 524 с.
5. Черкасов В.В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьяк В.И. – К.: Ваклер, 1998. – 456 с.
6. Ярошенко Ф.А. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: монография// Ярошенко Ф.А., бушуев С.Д., Танака Х. – К.: саммит-Книга, 2012. – 272 с.

Рецензент статті
Д.е.н., проф. Гончаров В.М.

Стаття надійшла до редакції
15.08.2012 р.