

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПРОЕКТУ

Піднімається питання важливості комунікацій в колективі, що прагне досягти поставленої мети. Наголошується, що якість комунікацій впливає на ефективність роботи усього колективу. Розкривається сутність поняття «комунікації» та «комунікаційного процесу». Наводяться методи результативного планування комунікацій.

Комунікації мають величезне значення для успіху діяльності підприємств і представляють одну із складних проблем менеджменту. Ефективно працюючими керівниками вважають тих, хто ефективний в комунікаціях. Менеджери повинні досконало володіти мистецтвом комунікації. Роль комунікацій очевидна на малих фірмах, в потужних компаніях та корпораціях. Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутнє підприємства, та людей, що працюють на даному підприємстві, а на глобальному рівні і благополуччя всієї країни в цілому.

Комунікація (лат. Communicatio) – 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.

Типова інформація, що передається по каналах неформальних комунікацій: майбутні скорочення виробничих робітників, нові заходи з покарань за запізнення, зміну в структурі організації, переміщення і підвищення, докладний виклад суперечки двох керівників на останній нараді зі збуту, хто кому призначає побачення після роботи і т. д.

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 не вербальні форми комунікацій не завжди і не обов'язково виключають один одного. Інтерпретація одержувачем послання будується на словах, на жестах і виразах обличчя.

Комунікаційний процес - це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета - забезпечити передачу і розуміння інформації. Комунікаційний процес - це взаємодія сукупності елементів.

Існує чотири базових елементи комунікаційного процесу:

1. Відправник - особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її;
2. Повідомлення - безпосередньо інформація;
3. Канал - засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі);
4. Одержувач (адресат) - особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Комунікаційний процес обміну інформацією включає взаємопов'язані етапи:

1. Зародження ідеї або відбір інформації;
2. Вибір каналу передачі інформації;
3. Передача повідомлення;
4. Інтерпретація повідомлення.

Процеси управління комунікаціями

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.

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 з плановими і аналіз тенденцій, прогнозування.
4. Документування ходу робіт - збір, обробка та організація зберігання формальної документації за проектом.

Планування системи комунікацій

Для вивчення потреб і опису структури системи комунікацій потрібно наступна інформація:

1. Логічна структура організації проекту і матриця відповідальності.
2. Інформаційні потреби учасників проекту.
3. Фізична структура розподілу учасників проекту.
4. 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 детальності 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 є складовою частиною плану проекту.

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

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

В даний час на ринку представлено значну кількість програмних пакетів, що автоматизують функції планування і контролю календарного графіка виконання робіт. В основі даних пакетів лежать методи сітьового планування і аналізу критичного шляху. Існують спеціалізовані пакети для планування та контролю витрат проекту. Пакети календарного планування є основою для створення інформаційної системи управління проектом.

Збір і розподіл інформації. Системи збору і розподілу інформації повинні забезпечува-

ти потреби різних видів комунікацій. Для цих цілей використовуються автоматизовані і неавтоматизовані методи збору, обробки і передачі інформації.

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. Основні проміжні результати перебігу робіт 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 підприємця 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 отримає в результаті замовник. Всі моменти, пов'язані з управлінням комунікаціями, зафіксовані в статуті проекту.

Вибудовуючи схему управління комунікаціями та будуючи матриці інформованості (звітності) і відповідальності за інформацію, треба задаватися питаннями: хто, що і кому? Це дозволяє визначити, 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.

Планування процесів комунікації. Весь проект поділяється на фази: ініціація, планування, управління, моніторинг, аналіз та завершення. На ранніх стадіях, коли контракт ще не укладений, до переговорів з потенційним замовником рекомендується підключати майбутнього керівника проекту (саме він займається попереднім розрахунком витрат). Важливо продемонструвати замовнику хід виконання проекту з точки зору взаємодії сторін і команд. У плані проекту повинні бути відображені всі завдання

1. статус-звіти;
2. статус-мітинги;
3. наради керуючого комітету;
4. регулярні телефонні конференції;
5. звіти керівництву своєї компанії;
6. фінансова звітність;
7. звітність, необхідна державними органами (якщо є);
8. звітність про завершення проекту і т. д.

Якщо керівник не вписав будь-яке завдання в план, що складається із сотень пунктів, то в разі довготривалого проекту можна випустити з уваги щось важливе. Статус-звіти і статус-мітинги, або «Давайте частіше зустрічатися!». Як часто потрібно робити статус-звіти? Інформація про раніше заплановані і нині виконані роботи, задіяні ресурси, моніторинг ризиків. Ймовірність появи ризиків і ступінь їх впливу на проект визначаються на самому початку. Якщо проект великий і ризиків багато, призначаються відповідальні особи, які «моніторять» кожен ризик та надають учасникам проекту важливу і своєчасну інформацію. Якщо в статус-звіті присутня інформація, що несе в собі елементи комерційної таємниці, то повна версія надсилається керівництву компанії, скорочена замовнику.

Що стосується звітності по ресурсах? Присутній тісний взаємозв'язок між управлінням персоналом та комунікаціями. Керівник проекту в організації повинен заздалегідь набирати

команду, повинен оцінювати і підвищувати якість роботи персоналу. Важливою складовою частиною управління комунікаціями являється взаємодія з ресурс-менеджерами.

Статус-мітинги потрібно проводити регулярно. Учасники проектної команди обмінюються подробицями поточної роботи, виявляють проблеми, що вимагають колективного рішення, розподіляють подальші обов'язки. У випадку «віддаленого» проекту статус-мітинги замінюються телефонними конференціями.

Зустрічі «один на один» із ключовими зацікавленими особами дають суттєвий результат. Між зустрічами і звітами необхідно підтримувати зв'язок один з одним в режимі он-лайн.

Правила проведення ефективної наради. Існують спеціальні тренінги на тему «Як правильно проводити наради». Треба дотримуватись основних принципів:

1. нарада має бути проведена в строго призначений час
2. першим пунктом обговорення має бути порядок денний, що розсилається заздалегідь і затверджується всіма учасниками наради
3. якщо під час наради виникають питання, на які неможливо знайти відповідь за п'ять хвилин, то їх слід зафіксувати і внести до порядку денного наступної наради
4. краще всього проводити годинні наради
5. Ніколи не слід переходити на особистості. Критикуючи ідеї, не критикуйте людей!

Архівування досвіду, або навіщо винаходити велосипед. Щоб кожного разу не винаходити велосипед, досвід простіше архівувати, складати в корпоративну базу знань, в найпростішому вигляді - в файлове сховище, у більш «просунутому» - в спеціалізовану інформаційну систему управління документами.

Все це наповнюється в оперативному порядку. Коли проект закінчиться, залишиться лише відокремити «зерна від плевели», тобто зберегти ті частини, які можна використовувати повторно в нових проектах.

Вибір ПЗ для підтримки процесів комунікації залежить від величини проекту, вартості та чисельного складу проектної команди.

Проект успішно завершено - комунікації тривають!

Про завершення проекту необхідно оголосити зовнішньому світу. Існують маркетингові комунікації, управління якими входить в обов'язок керівника проекту з боку виконавця. Для замовника оголошення результатів вдалого проекту є важливим, оскільки в нього свої клієнти і їм необхідно продемонструвати і свою інноваційність, і прагнення до вдосконалення бізнес-процесів для поліпшення обслуговування / взаємодії з клієнтами.

У маркетингові комунікації входять:

1. новини проекту з позитивним маркетинговим ефектом;
2. випуск маркетингових матеріалів, листівок, буклетів;
3. показ потенційним клієнтам рекомендаційних листів, відгуків та свідоцтв;
4. неформальне спілкування: дискусії на тему проекту, внутрішні «круглі столи», семінари за участю преси, представників потенційних замовників.

Висновки

Управління комунікаціями забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на забезпечення досягнення цілей проекту. Комп'ютерні засоби підтримки комунікацій ґрунтуються на використанні програмного забезпечення групової роботи - групового ПЗ (groupware) і електронного документообігу. Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутнє підприємства, та людей, що працюють на даному підприємстві.

Список літератури

1. *Завадський Й.С.* Менеджмент: «Management». – 2-е. вид. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
2. *Палеха Ю.І., Кудін В.О.* Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.
3. *Черкасов В.В., Платонов С.В., Третяк В.И.* Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. – К.: Ваклер, 1998. – 465 с.