

# **Тема 10 УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА**

**1. Роль коммуникаций в управлении проектом**

**2. Коммуникационные технологии**

**3. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта**

**4. Конфликты и их разрешение**

# 1. Роль коммуникаций в управлении проектом

**Коммуникации** — это процессы, связанные с обеспечением своевременного и соответствующего формирования, сбора, распространения, хранения и окончательного размещения проектной информации. Поскольку проекты выполняются людьми, осуществляющими различные функции, находящимися зачастую на значительном расстоянии друг от друга, вопросы информационного обмена и координации действий очень важны. В ходе коммуникаций согласуются цели, координируются действия людей, выявляются и решаются проблемы, регулируются ожидания участников проекта. Начиная с формулировки содержания работы и заканчивая управлением рисками и детальным планированием, каждый из методов управления проектами, по сути, представляет собой тот или иной метод коммуникации.



**Рис. 1. Модель коммуникаций**

*План управления коммуникациями* — это документ, описывающий:

- требования и ожидания от коммуникаций для проекта;
- как и в каком виде будет происходить обмен информацией;
- когда и где будут иметь место коммуникации;
  - кто несет ответственность за обеспечение каждого типа коммуникаций.

Под коммуникационными требованиями понимаются общие (суммарные) потребности участников проекта в информации. У членов проектной команды есть четыре основных типа таких требований.

Во-первых, это потребность в информации о *распределении ответственности*. Каждому члену команды необходимо точно знать, за какую часть проекта он отвечает, каковы его полномочия и обязанности. Основой для такой информации выступает организационная структура проекта.

Во-вторых, это потребность *в координации*. Выполняя работы проекта, члены команды зависят друг от друга. Координирующая информация обеспечивает высокую эффективность совместной работы членов проектной команды. В категорию координирующей информации попадает информация о внесении в проект любых изменений.

В-третьих, необходима информация *о ходе реализации проекта*, достигнутом прогрессе. Члены команды должны располагать информацией о текущем состоянии проекта, что позволяет вовремя выявлять проблемы и предпринимать меры по их разрешению. К такого рода информации относятся отчеты о средствах, затраченных на определенный момент времени, о соблюдении календарного плана и расписания проекта. Также важна информация о текущем статусе рисков и возникающих проблемах.

План управления коммуникациями является частью общего плана управления проектом или включается в него как вспомогательный план. Шаблон разделов данного плана приведен в табл. 1.

Таблица 1 - Разделы плана управления коммуникациями

Раздел плана	Комментарий
Предмет коммуникации	Информация, предназначенная для распространения среди участников проекта
Цель	С какой целью распространяется данная информация
Частота	Как часто предполагается распространять данную информацию
Даты начала (завершения)	Временные рамки распространения данной информации
Формат (средство связи)	Представление информации и способ передачи
Ответственное лицо	Член команды, в обязанности которого входит распространение данной информации
Адресат	Лицо, подразделение, которому предназначена данная информация, с выделением приоритетов



Планирование коммуникаций часто приводит к созданию дополнительных результатов поставки, которые в свою очередь требуют дополнительного времени и усилий. Вследствие этого иерархическая структура работ проекта, расписание проекта и бюджет проекта соответствующим образом корректируются.

## 2. Коммуникационные технологии

Выбор средств и технологий коммуникации определяется рядом факторов, перечисленных ниже.

1. *Срочность получения информации.* Зависит ли успех проекта от наличия часто обновляемой информации, которая доступна немедленно, или от достаточно регулярного составления письменных отчетов?
2. *Доступность технологии.* Действительно ли необходимые системы уже установлены и действуют, или нужно включить их в список потребностей проекта?
3. *Персонал, задействованный в проекте.* Соответствуют ли предлагаемые системы коммуникации опыту и навыкам персонала проекта или необходимо организовать длительный курс обучения?

1. *Продолжительность проекта.* Возможно ли, что еще до окончания проекта имеющиеся средства коммуникации изменятся?
2. *Окружение проекта.* Команда проекта проводит встречи и обменивается информацией в живом общении или виртуально?

Основные виды коммуникаций представлены на рис. 2.



*Рис. 2.* **Виды коммуникаций и критерии выбора коммуникационных технологий**

### **3. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта**

Управление ожиданиями заинтересованных лиц (стейкхолдеров) является, в соответствии с требованиями PMI, важным критерием успешности проекта. Это процесс общения и работы с заинтересованными лицами проекта для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения. Процесс включает в себя следующие виды коммуникаций:

- . активное ведение переговоров, для того чтобы увеличить вероятность принятия проекта и добиться поддержки проектных целей;
- . обсуждение и решение возникающих вопросов, пока они еще не переросли в проблемы, оценку рисков, связанных с возможными проблемами;
- . решение выявленных проблем.

Разрабатывая план коммуникаций проекта, необходимо ответить на ряд вопросов, касающихся стейкхолдеров.

1. Кому необходима информация?
2. Почему им необходима эта информация?
3. Какая именно информация необходима, насколько подробной она должна быть и с какой частотой она должна предоставляться?
4. Каковы цели руководителя проекта в общении с руководителем фирмы и заказчиками? Каким путем эти цели могут быть достигнуты?

## 4. Конфликты и их разрешение

В управлении проектами задействованы разные люди и группы людей, чьи интересы и ожидания зачастую противоречивы. Это обуславливает внимание к конфликтам и их роли в проектном менеджменте.

Конфликт становится результатом несоответствия или несовместимости отношений между людьми - участниками проекта. Конфликт возникает, когда:

- действительно существуют взаимоисключающие цели и ценности, или вовлеченные в конфликт стороны считают, что они существуют;
- взаимодействие характеризуется поведением, направленным на победу над оппонентом;
- люди применяют друг против друга агрессивные действия и контрдействия;
- каждый участник конфликта пытается занять благоприятную позицию по отношению к другим.



Однако, проявляясь в отношениях между людьми, источники возникновения конфликтов могут лежать и за их пределами. Характер проектной деятельности объективно и неизбежно порождает противоречия, которые провоцируют конфликты. Они, в свою очередь, либо становятся барьерами на пути осуществления проекта, либо, наоборот, стимулируют его реализацию.

Источники возникновения конфликта в проектной деятельности следует разделить на две большие группы.

1. Внешние конфликты по отношению к проекту.
2. Внутренние конфликты проекта (рис.3).



*Рис. 3. Источники конфликтов при реализации проекта*

Наиболее очевидным внутренним источником конфликтов выступает персонал — люди. При этом конфликты возникают не только по эмоциональным, но и по другим причинам, связанным с психологическими факторами.

«Человеческий фактор» в управлении проектами не ограничивается персоналом, но всегда подразумевает присутствие другой составляющей — собственников предприятия. В частности, взаимодействие собственников и менеджеров является источником агентской проблемы — конфликтной ситуации, возникновение которой в проектном менеджменте весьма типично.

Внутренний источник конфликтов заложен также в предшествующих результатах деятельности менеджеров — существующей организации бизнеса, причем, так как новый проект обычно означает изменения, он неизбежно создает организационные противоречия, приводя к конфликтам.

Другой их источник при реализации проекта связан с ресурсным потенциалом предприятия, например, обусловлен противоречием между задачами проекта и финансовыми ресурсами, имеющимися в распоряжении предприятия.

Значение корпоративной культуры как источника конфликтов при осуществлении проектов достаточно очевидно. Корпоративная культура обладает потенциалом регулирования конфликтных ситуаций, но это не означает, что тем самым она более благоприятна для проектной деятельности.

Конфликты связаны с взаимодействием людей, но внутренний источник возникновения конфликта может заключаться в противоречии между проектом и рутинной операционной деятельностью компании.

Наряду с внутренними источниками конфликтов, при осуществлении инновационных проектов следует учитывать внешние источники.

В зависимости от их функциональности можно разделить конфликты на две большие группы.

Первая группа — *конструктивные, или функциональные конфликты*. В рамках нее объединяются конфликты, которые необходимы для обеспечения эффективной деятельности. Эти конфликты возникают в ходе реализации проекта или как результат приспособления организации к новой ситуации, возникающей в результате выполнения проекта.

Вторая группа включает *деструктивные, или дисфункциональные конфликты*, которые препятствуют продвижению проекта.

Анализ неудач многих начинаний показал, что в основе фиаско лежало стремление обеспечить полную бесконфликтность и, как правило, сопутствующие ему самодовольство и удовлетворенность от достигнутых успехов. Резюмируя вышеизложенное, подчеркнем: функциональные конфликты должны поощряться, а дисфункциональные — искореняться. Однако на практике элементы функционального и дисфункционального конфликта сосуществуют бок о бок, что только усиливает важность техники управления конфликтами.

Конструктивное влияние конфликта проявляется в четырех основных направлениях улучшения функционирования организации.

Влияние на процесс принятия решений.

1. Влияние на координацию и кооперацию усилий сотрудников и подразделений.
2. Влияние на мотивацию и стимулирование творчества.
3. Влияние на процесс технологического и институционального обновления.

Другими словами, в результате конструктивного, функционального конфликта:

- принимаются более обоснованные решения;
- устанавливаются или перестраиваются связи в соответствии с движением в рамках жизненного цикла (продукта, технологии, фирмы);
- становится более интересно работать, открывается больше возможностей для внедрения нового;
- уничтожаются морально изношенные продукты, технологии, процедуры, нормы, организации и другие институты, тем самым расчищается пространство для появления проектов, в том числе инновационных.



Конфликт рассматривают как  
последовательность качественно различных  
стадий развития конфликтной ситуации.

Наиболее часто выделяют пять стадий.

1. Скрытая стадия.
2. Осознание.
3. Персонализация.
4. Выраженная стадия.
5. Последствия.

**Таб. 2. Соотношение между стратегиями и методами управления конфликтом**

<b>Метод Стратегия</b>	<b>Смяг чение</b>	<b>Приме нение силы</b>	<b>Реше ние про блем</b>	<b>Компро- мисс</b>	<b>Отступление</b>
<i>Агрессивная</i>	++	++	+++	++	
<i>Конструк тивная</i>		+++	+++	+	
<i>Обороните льная</i>	+++	+++	+	+++	++
<i>Невмешате льства</i>	++	—	—	-	—

- При агрессивной стратегии руководство использует конфликт для вскрытия внутренних резервов в работе подчиненных и улучшения управляемости путем перемещения напряженности с вертикали управления на горизонтальные взаимодействия. Поэтому для реализации такой стратегии на разных этапах могут использоваться и метод сглаживания, и метод применения силы. Применяется также метод компромисса, когда менеджер обеспечивает поиск заранее запланированной «золотой середины» и взаимоприемлемых решений. Участники конфликта считают, что они принимают их сами, но на деле они отражают видение руководителя. Если метод «запрограммированного» компромисса в рамках агрессивной стратегии выступает как инструмент манипулирования, то метод решения проблем применяется при той же стратегии в иных целях. Менеджер старается, пусть и искусственным путем, но стимулировать участие в инновационном процессе подчиненных, задействовать их интеллектуальный потенциал в решении структурированных проблем. Потенциал этого метода при агрессивной стратегии очень высок, но на практике его применять сложнее, и от менеджера требуется высокий уровень управленческого искусства и подготовки.
- В не меньшей степени решение проблем актуально в рамках конструктивной стратегии, когда конфликт не вызывают искусственно, но, если конфликтная ситуация все же возникла, она используется для совершенствования процесса управления. Объективное возникновение конфликта означает необходимость организационных изменений. Если руководство избрало конструктивную стратегию, то требуется определить и осуществить соответствующие организационные изменения. В этих целях может использоваться потенциал всех участников проекта, для чего лучшим методом является решение проблем. Однако более типична ситуация, когда сам менеджер определяет и реализует необходимые изменения, для чего используется метод применения силы. Не только метод смягчения конфликта, но и компромисс мало пригодны в рамках конструктивной стратегии — компромисс редко означает выбор наилучшего решения с позиций реализации целей проекта.
- Однако применение метода компромисса позволяет наиболее просто и безболезненно разрешить сам конфликт. Поэтому компромисс играет неопределимую роль в успешной реализации оборонительной стратегии. Когда цель состоит в предотвращении конфликта, несмотря на сопутствующие этому прямые
- и косвенные издержки, менеджеры используют и другие подходящие методы — от применения силы до смягчения.
- Спорной, с точки зрения концепции эффективного проектного менеджмента, может показаться стратегия невмешательства. Однако ее применение не всегда означает неэффективность менеджмента. В ряде случаев она может представлять реализацию управленческой философии, когда считается, что при правильно поставленном учете и аудите, действенной системе оплаты и стимулирования труда, оперативного и стратегического планирования и т.д. управление конфликтами не требуется.

- **Контрольные вопросы и задания**

1. Какую роль играют коммуникации в проекте? Что необходимо сделать менеджерам проекта для управления коммуникациями?
2. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта? Как в нем отражаются требования участников проекта к информации?
3. Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта? Почему для успешного управления необходимы разные технологии?
4. Назовите условия проведения успешного совещания. Какие наиболее важные последствия для управления проектами может иметь успешное совещание?
5. Как учитываются ожидания стейкхолдеров при управлении коммуникациями проекта?
6. В чем заключается сущность стратегии управления конфликтами, и какова ее роль для успешного инновационного менеджмента?
7. Назовите основные типы стратегий управления конфликтами. Какие методы могут быть применены для реализации каждой стратегии и насколько целесообразно применение того или иного метода?

**Спасибо за внимание!**