

Содержание:

Введение

Данная тема была выбрана в связи с тем, что, будучи менеджером по проектам в консалтинговой компании, на личном опыте пришла к выводу, что важнейшей частью работы является именно коммуникация, как с клиентами, так и с коллегами или партнерами-компаниями.

Одними из важнейших специальных функций менеджера являются поиск и обработка информации, необходимой для принятия решений и управления организацией. [1]

Коммуникационный процесс является неотъемлемой частью любого функционирующего на рынке предприятия. Коммуникации напрямую влияют на процесс принятия решения и устойчивость бренда на рынке, что подчеркивает безусловную актуальность темы исследования. [3, с. 4]

Это то, с чего начинаются деловые отношения между представителями разных компаний при первых встречах.

Организационные коммуникации могут быть эффективными только в том случае, если менеджеры, отвечающие за организацию и регулирование коммуникационных потоков, обеспечивают реализацию всех свойств информации. [1]

Цель – изучение понятия коммуникационных барьеров, и пути их преодоления.

В связи с поставленной целью, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучение сущности коммуникаций и их барьеров;
2. Рассмотрение видов коммуникационных барьеров;
3. Изучение способов преодоления барьеров;
4. Определение и проведение анализа основных особенностей деятельности и коммуникационных барьеров у менеджеров по проектам;
5. Предоставление рекомендаций по преодолению коммуникационных барьеров.

Объектами исследования данной курсовой работы являются препятствия, возникающие на пути эффективных коммуникаций у менеджеров по проектам.

Предметом исследования – барьеры на пути коммуникаций.

Для изучения этой темы информационной базой послужили работы ученых по теме курсовой работы и научные статьи.

При написании работы были использованы труды Михненко П.А. Теория менеджмента, научные статьи Якупов П.В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры, Бабич В.В. Влияние коммуникаций на успех в бизнесе, Суханова А.А. Повышение эффективности межличностных коммуникаций сотрудников рекламной компании, Галлямова Ф.М. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления, Мосеева Г.В., Скопин О.В. Коммуникация как ключевая компетенция менеджера проектов.

1. Понятие коммуникаций. История возникновения и развития

Организационная культура — это система общепринятых в организации ценностей, традиций, стандартов поведения и форм отношений, которые отличают данную организацию от других. [1, с. 310]

К основным составляющим организационной культуры наряду со сложившимся в организации стилем управления, историческими особенностями создания и развития организации, ее традициями, с принятием сотрудниками целей организации, пониманием возможности развития организации, реальными ценностями организации; интересом сотрудников к работе, условиями труда и отношениями в коллективе, также относятся и коммуникации между сотрудниками и подразделениями. [1, с. 310, Рисунок 1]

Коммуникации (коммуникационный процесс) — это обмен информацией между людьми. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена - сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. [1, с. 154]

В менеджменте коммуникации выполняют интегрирующую, объединяющую роль. Общеизвестно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций. Считается, что отсутствие эффективных внутриорганизационных

коммуникаций, является главным препятствием на пути достижения высокой эффективности работы. [1, с. 154]

Межличностные коммуникации находятся в центре деятельности любого менеджера. Менеджеры большое количество рабочего времени проводят в общении с другими людьми. Следовательно, отсутствие навыков межличностных коммуникаций может значительно снизить эффективность профессиональной деятельности менеджера и организации в целом. [1, с. 154]

Необходимым условием коммуникаций, безусловно, является информация. Однако понятие коммуникации не сводится только лишь к понятию информации или информационных связей. В коммуникациях помимо информационного фактора важную роль играет личностный фактор. При одинаковом информационном содержании коммуникации могут осуществляться по-разному и приводить к разным результатам в зависимости от личностного фактора: знаний, образования, характера, опыта людей - участников коммуникаций, их взаимоотношений, симпатии и антипатии и много другого. [1, с. 155]

Коммуникации в организации могут быть формальными и неформальными. Формальными называют коммуникации, соответствующие целям деятельности организации, определенные правилами, должностными инструкциями, технологическими процессами и т. п. [1, с. 155]

При этом содержание информации может быть различным:

- техническая информация (инструкции, стандарты, схемы, технологии и т. п.);
- финансовая информация (отчеты об объемах продаж, прибыли, движении денежных средств и т. п.);
- управленческая информация (планы отделов, результаты контроля, приказы и распоряжения и т. п.);
- информация социально-психологического характера (мнения сотрудников об организации, выражение удовлетворения и недовольства, слухи и т. п.) и др. [1, с. 155]

Формальные коммуникации чаще всего имеют строго закрепленную форму. Например, в некоторых организациях четко обозначается круг вопросов, по которым один сотрудник может обращаться к другому, время и место общения и т. п. В бюрократических организациях формализации коммуникаций придается очень

большое значение. В адаптивных организациях степень формализации коммуникаций значительно ниже, что снимает часть информационных барьеров и повышает гибкость компании.

Неформальные коммуникации не зависят от иерархии организации, ее бизнес-процессов и технологических процедур. Такие коммуникации представляют собой свободный обмен сведениями и мнениями между сотрудниками и неформальными группами. В органических организациях часто именно неформальное общение становится залогом успешной работы, основанной на взаимодействии и сотрудничестве. [1, с. 155]

В самом общем случае элементами коммуникационного процесса являются:

- 1) отправитель - лицо, которое генерирует информацию и передает ее другому лицу;
- 2) сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал - средство и среда передачи информации;
- 4) получатель - лицо, которому предназначена информация и которое истолковывает ее. (Рисунок 2)

Обмен информацией между отправителем и получателем проходит несколько взаимосвязанных этапов:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала передачи;
- 3) передача сообщения;
- 4) декодирование информации принимающей стороной. [1, с. 155]

Кодирование — это преобразование информации в форму, удобную для передачи и восприятия получателем. В разговоре мы используем систему кодирования, которая называется "русский язык". К способам кодирования относятся также письмо, математические символы и т. п. К используемым нами символам относятся также жесты и интонации. [1, с. 156]

Поэтому очень важно, чтобы у отправителя и получателя были одинаковыми системы кодирования, другими словами, чтобы получатель точно и в полном

объеме понимал мысли отправителя. К сожалению, даже в бытовом общении это удается далеко не всегда. В менеджменте же значение точности и полноты восприятия информации возрастает многократно.

Важным элементом коммуникаций является обратная связь. (Рисунок 3). При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями: изначальный получатель становится отправителем и передает свою информацию - отклик начальному отправителю, который играет роль получателя. Обратная связь может способствовать снижению ошибок в понимании информации и значительному повышению эффективности управления. [1, с. 156]

Коммуникация в своей первой греческой форме (koinonia) и латинском переводе (communio) означало участие в каком-либо совместном деле, но преимущественно и в наибольшей степени – в каком-то политическом союзе, как пишет А. Тойнби. Слово communication означало общение, совместную жизнь и, можно сказать, издревле выражало саму суть понятия общества. Формируя свое представление об обществе, античные мыслители обращались к нему, конструируя идеальную «коммуну» и беря в качестве исторического прототипа возникающую на новом месте небольшую колонию [7]. В XX в. возникают новые понятия: «коммуникация (именно как научное понятие)», «речевая коммуникация», «коммуникативное действие», «коммуникативное поведение», «коммуникативная революция» и т. д., черпающие свой изначальный смысл из бихевиористики и психологически интерпретированной практики. [2, с. 261]

В теории коммуникации, разрабатывавшейся в 1950–1960-х гг. в русле постбихевиоризма, постепенно происходит «психологизация» понятия коммуникации, и она все больше начинает рассматриваться как межличностный процесс. Заметный вклад в разработку этого направления внесли антропологи, психиатры и психотерапевты. В их работах коммуникация представляет собой, прежде всего взаимодействие, влияние на которое оказывает каждый из его участников. Коммуникация представляет собой не только прием и передачу информации, но создание некой общности, определенной степени взаимопонимания между участниками, предполагающего необходимость обратной связи, взаимного наложения сфер личного опыта, особенностей генерирования смысла в коммуникативном взаимодействии. Как отмечает один из современных теоретиков Роберт Крейг, активно возникавшие в этот период кафедры межкультурной коммуникации еще испытывали сильное влияние со стороны представителей психологических наук и бихевиоризма, и проходит некоторое время, прежде чем межличностная коммуникация самоопределяется как

отдельная от психологии дисциплина. [2, с. 261]

Следующий этап в становлении теории коммуникации связан с рассмотрением коммуникации как социального процесса. Социальность коммуникации первоначально осмысливалась, исходя из коммуникативной практики. Внимание исследователей привлекало ее не просто интерактивный, но и трансактивный характер, заключающийся в том, что любой субъект коммуникации является отправителем и получателем сообщения не последовательно, а одновременно, и что любой коммуникативный процесс включает в себя помимо настоящего, непременно и прошлое, а также проецируется в будущее. Процесс общения является континуальным и бесконечным, и сами границы «коммуницирования» не всегда возможно определить [2, с. 262].

Коммуникации являются сложными и разносторонними по проявлению явлениями. Своего рода это также необходимые и фундаментальные условия для формирования общества. История возникновения и развития коммуникаций своими корнями глубоко уходит в прошлое.

Коммуникации делятся на виды, выполняющие единую функцию и каждый из которых состоит из общего элемента – информации.

Информация, в свою очередь, состоящая из нескольких элементов, может быть сложной для восприятия, для упрощения которой, а также легкого и быстрого восприятия, существует специальный метод – кодирование.

1.1. Свойства организационной информации

В современной теории информации выделяют следующие свойства информации, определяющие ее качество:

1. Релевантность - соответствие информации запросам потребителя. Нерелевантная информация часто представляет собой "информационный мусор", засоряющий коммуникационные потоки и мешающий принятию правильных управленческих решений.
2. Полнота - свойство информации исчерпывающе характеризовать интересующий объект, процесс, событие. Использование в управлении неполной информации может привести к искажению ее смысла и снижению качества работы.

3. Достоверность - отсутствие скрытых ошибок. Принятие управленческих решений на основе недостоверной информации повышает риск ошибочных действий и убытков для компании. Тем не менее, иногда менеджерам приходится принимать экстренные решения на свой страх и риск, не имея возможности повысить достоверность информации за счет увеличения ее количества и точности обработки. [1, с. 156]

4. Своевременность - соответствие запросам потребителя информации в нужный момент времени. В некоторых случаях информация может оказаться устаревшей либо полученной слишком рано (опережающей решения). Принятие управленческих решений на основе несвоевременной информации также может значительно снизить результативность и эффективность работы организации. При этом умение осознать ценность "опережающей" информации - важное качество эффективного менеджера.

5. Доступность - возможность получения информации данным потребителем. Необходимая информация должна быть своевременно и в полной мере доступна тем менеджерам, которые на ее основе принимают управленческие решения. Часто причиной снижения эффективности работы компании является невозможность вовремя получить необходимые данные.

6. Защищенность - невозможность несанкционированного доступа к информации или ее изменения. Задача защиты информации в организациях, как правило, возлагается на специальные службы.

7. Эргономичность - удобство формы и объема информации с точки зрения данного пользователя. Эргономичность информации обеспечивается применением современных аппаратных и программных средств получения, обработки и хранения информации. [1, с. 157]

Свойства защищенности и доступности информации тесно связаны с понятием открытости информации - возможностью предоставления ее различным группам людей. В организациях часто выделяют три уровня открытости информации:

1) публичная информация - средства массовой информации, периодические издания, лекции, выставки. Публичная информация не имеет ограничений на использование;

2) конфиденциальная - информация, защищающая корпоративные интересы и потребности. Имеет ограничения на использование. К конфиденциальной

информации относят, например, сведения о потенциале организации, инвестиционных программах и планах инвестиций, имущественное положение организации, партнерах и клиентах, способах производства продукции;

3) секретная - информация, не подлежащая разглашению, которая содержит сведения особой важности, предназначена для узкого круга лиц или представляет государственную тайну. Разглашение такой информации преследуется законом. [1, с. 157]

Помимо указанных свойств, качество управленческой информации характеризуется также таким важным понятием, как ценность информации - стоимостная характеристика информации:

- крайне низкую или даже нулевую ценность имеет информация, ненужная для принятия конкретного управленческого решения;

- средний уровень ценности имеет информация, используемая для принятия ординарных (повседневных) решений;

- высокую ценность представляют сведения, позволяющие строить так называемые имитационные модели организации и внешней среды, используемые для принятия стратегических решений;

- сверхвысокую ценность представляет информация, связанная с инновационными технологиями, новыми маркетинговыми исследованиями, прогнозами конъюнктуры рынка и т. п. [1, с. 157]

При оценке качества информации также приходится оперировать понятием насыщенность информации - соотношение полезной и фоновой информации. При этом фоновая не обязательно означает "недостоверная" или "ненужная". Часто при отсутствии фоновой информации "сухие" полезные сведения неэффективно воспринимаются человеком. Однако обилие фоновой (вспомогательной, иллюстративной, дополнительной) информации может привести к потере сущности релевантной информации.

Обобщающим показателем качества конечной информации как ресурса является эффективность ее использования. Она оценивается по соотношению ценности информации к затратам на ее получение. [1, с. 157]

Процесс обмена информацией сложен и является очень важным для жизни организации, ведь поддержание существования организацией как раз и является

непрерывным процессом сбора, обработки, хранения и распределения информации. Каждая информация является ценной и различается в зависимости от присущих ей характеристик.

Организационная информация должна отвечать определенным характеристикам таким как: релевантность, полнота, достоверность, своевременность и т. д. По сути, именно от этих характеристик зависит качество исполнения профессиональных обязанностей, как сотрудников, так и руководителей.

1.2. Влияние коммуникаций

В бизнес-среде существует универсальная схема коммуникации, покрывающая разные уровни управления и процесс принятия решения.

Рассмотрим взаимосвязь основных факторов, влияющих на эффективность компании с коммуникационными процессами с позиции рассмотренных ранее этапов процесса коммуникации. Эффективность коммуникаций можно повысить путем:

- Формирования команд, отвечающих за процесс коммуникаций с различными целевыми аудиториями. Утверждаются форматы информационных сообщений, их регулярность и уровень значимости. Вносится в корпоративный календарь компании перечень мероприятий, связанных с коммуникационными процессами.
- Разработки типовых форматов различных информационных сообщений. Утверждается регламент и методы контроля регулярности коммуникаций. Определяется уровень ответственных лиц для возможности незапланированных чрезвычайных коммуникаций.
- Высокого уровня информационной безопасности, направленной на скоростной обмен информацией, уровень её защищенности и объём требуемого пространства для хранения информации. Выстраивается система коммуникационных каналов, в том числе каналов взаимодействия с внешней средой, учитывая территориальный аспект деятельности компании.
- Контроля эффективности коммуникаций и оценки уровня разрывов, связанных с организационной структурой и в целом с управлением человеческим капиталом, что позволит откорректировать организационную структуру и найти правильные механизмы коммуникационного воздействия на различные группы персонала.

- Доступности информационных потоков каждому участнику бизнес-процесса. Именно содержание в доступной форме, своевременность, хранение и доступность информационных потоков способствуют более качественному уровню коммуникаций и достижению поставленных целей.

Очень важна так называемая тональность коммуникации. Тональность коммуникации — это прямое отражение культуры компании, ее этики и ценностей, взгляда на жизнь и на свою роль в жизни клиентов. [3, с. 5]

Если потребители неправильно понимают информацию, направленную им, следовательно, коммуникация выстроена не в той тональности. Уникальная тональность коммуникации может выделить компанию среди конкурентов и забрать долю рынка. Выбранная тональность коммуникации должна присутствовать во всех точках пересечения с клиентами. [3, с. 5]

Недостатки в структуре организации оказывают существенное негативное влияние на функционирование коммуникационных сетей. Самым распространенным из таких недостатков следует признать неудачную конфигурацию - существование большого количества уровней управления, когда информация при прохождении от уровня к уровню теряется или искажается. Это особенно характерно для восходящих коммуникационных потоков (снизу вверх, от подчиненных к руководителям). (Рисунок 4)

Неэффективная коммуникация может приводить к конфликтам между различными уровнями организационной структуры. Как правило, при неисполнении определённой цели уровень ответственности перекладывается с одного подразделения на другое. Причиной служит некорректное сообщение, которое не конкретизировало цель и ответственные подразделения за её исполнение. [3, с. 5]

Эффективность коммуникационных процессов зависит от многих факторов. [1, с. 160]

1. **Определение потребности в информации.** Все сотрудники организации должны понимать, как будет использоваться имеющаяся и поступающая информация, а также какие направления информационных потоков будут для компании наилучшими.

2. **Осведомленность персонала о наличии необходимой информации.** Коммуникационная система организации должна включать в себя указатели, каталоги, телефонные справочники, навигаторы и т. д., а также возможность

обращения к профессионалам для получения сведений о накопленных в организации знаниях. Содействие в поиске информации должно обеспечиваться введением в организации новых должностей, предназначенных для оказания помощи сотрудникам, занятым поиском информации. Большое значение имеет возможность привлечения экспертов для обработки (фильтрации) информации.

3. Обеспечение возможности доступа персонала к необходимой информации. Создание системы, предполагающей возможность использования **pull-** и **push-**методов поиска информации.

Для совершенствования организационных коммуникаций менеджмент компании должен:

- обеспечить управление информационными потоками в организации, т. е. четко представлять потребность в информации для всех уровней управления и организовать потоки информации в соответствии с этими потребностями;
- параллельно использовать при передаче сообщений несколько каналов связи (например, письменную и устную речь);
- проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией (встречи с подчиненными, обсуждение предстоящих перемен, отчеты по результатам контроля);
- организовать системы обратной связи (опрос работников, система сбора предложений от работников, ротация кадров);
- практиковать выпуск информационных бюллетеней;
- обеспечить повышение квалификации работников управления;
- использовать современные информационные технологии (видеоконференции и т. д.). [1, с. 161]

На основании вышеизложенного мы можем сделать вывод, что на эффективность коммуникации в бизнесе влияют:

1. Существующие информационные потоки в организации; организация процесса принятия управленческих решений; сеть власти для передачи директив, распоряжений, приказов и отчетности об их исполнении; сеть обмена информацией для передачи сообщений о состоянии дел в организации.

2. Обеспечение баланса между организацией и внешней средой через правильную тональность коммуникации.
3. Оптимальная организационная структура компании, позволяющая эффективно использовать вертикальные и горизонтальные потоки коммуникаций.
4. Наличие систематизированного информационного облака с выстроенным контролем процесса обмена информацией.
5. Наличие дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений.
6. Отсутствие возможности возникновения информационных барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации.
7. Выстроенная культура коммуникаций, направленная на стиль принятого в организации делового общения. [3, с. 6]

Влияние коммуникаций на организационные моменты в зависимости от характеристик могут быть как положительными, так и негативными. Достижение именно эффективных коммуникаций является одной из основных задач. Так же, как и влияние на эффективность коммуникаций влияют различные аспекты. От таких коммуникаций зависит процесс принятий различных решений, развитие и устойчивость компании на рынке, и многое другое.

1.3. Внутрикорпоративные коммуникации и их виды

Существуют разнообразные методы получения релевантной информации, но их можно условно разделить на две группы: активный метод - "вытягивание" и пассивный метод - "выталкивание". [Таблица 1]. Активный поиск информации предполагает, что сотрудник осуществляет непосредственный поиск определенных данных. Пассивный поиск информации заключается в том, что сотрудник оповещает подразделение или организацию в целом о том, какая информация ему необходима. [1, с. 158]

Можно выделить несколько видов организационных коммуникаций. Их принято делить на внешние и внутренние коммуникации.

Внешние коммуникации связывают организацию с ее внешней средой. Для успешной работы любая компания использует различные средства коммуникации с элементами своего внешнего окружения:

- потребителями (реклама и программы продвижения товаров на рынок);
- общественностью (создание привлекательного имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне);
- государственными органами (письменные отчеты, информация о финансах, сведения о своем размещении, соблюдение трудового и иного законодательства и т. п.);
- партнерами (контракты, согласования, рекламации и т. п.) и другими элементами окружения.

Одной из основных задач является установление устойчивых и надежных взаимосвязей с потребителями (клиентами) - существующими и потенциальными. Такая взаимосвязь осуществляется разнообразными способами: реклама, связь с общественностью, формирование положительного имиджа организации, отчеты о деятельности компании в прессе, участие в форумах, выставках и т. п. В последнее время многие организации создают специальные подразделения по сбору и переработке информации из внешней среды. Это помогает создавать прочные связи с потребителями, учитывать их потребности, что является основой долговременного существования современных организаций.

Внутренние коммуникации осуществляются в рамках организации: между работниками, между подразделениями. Как правило, такие коммуникации связаны с координацией деятельности работников или подразделений. Внутри организации информация может перемещаться по разным каналам, в разных направлениях и с разной скоростью. Рассмотрим основные каналы передачи информации в организации.

Вертикальными коммуникациями называют перемещение информации между уровнями управления. Она может передаваться по нисходящей (а) - с высших уровней на низшие или по восходящей (б) - с нижних уровней на высшие (Рисунок 4). [1, с. 159]

По нисходящей руководители передают подчиненным приказы и распоряжения, планы и нормы, сообщают о текущих задачах, рекомендуемых процедурах и т. п. По восходящей передаются отчеты о работе, предложения сотрудников и т. п. Коммуникации по восходящей выполняют функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях. Таким образом руководство может узнавать, например, о текущих или назревающих проблемах. Наличие восходящих

коммуникаций значительно повышает эффективность работы организации.

Любая организация состоит из множества подразделений, поэтому для координации задач и действий между ними необходим обмен информацией. А это значит, что помимо нисходящих и восходящих информационных потоков организации нуждаются еще в так называемых горизонтальных коммуникациях - информационных связях между подразделениями, находящимися на одном уровне управления.

Помимо вертикальных и горизонтальных коммуникационных потоков в организациях могут формироваться диагональные потоки - обмен информацией между сотрудниками разных подразделений, находящимися на разных уровнях организационной иерархии. Другими словами, диагональные коммуникации — это связи между функциональными руководителями с сотрудниками подразделений, не находящимися в их подчинении.

Диагональные информационные каналы, так же, как и горизонтальные, заметно повышают эффективность коммуникаций в организации, позволяя согласовывать совместные действия подразделений без дополнительного вмешательства руководителей верхних уровней иерархии. Часто диагональные коммуникации носят неформальный характер.

Внутренние коммуникации могут быть межличностными и организационными. Межличностные коммуникации связывают двух и более человек, а к организационным относят такие коммуникации, при которых хотя бы одним из участников является группа (подразделение).

С точки зрения общения коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные.

Коммуникация также может быть формальной и неформальной. Формальная коммуникация связывает элементы организационной структуры и устанавливается при помощи правил, закрепленных должностными инструкциями и внутренними нормативными документами.

Каналами неформальной коммуникации является межличностное общение сотрудников. Особым, одним из самых быстрых, способом распространения неформальной информации в организации принято считать слухи. Руководители зачастую используют этот канал передачи информации для изучения мнений сотрудников, их готовности к переменам и принятию нового, определения "узких"

мест в руководстве организацией. Типичная информация, передаваемая по неформальным каналам:

- предполагаемые меры по ужесточению контроля;
- грядущие повышения или понижения сотрудников;
- изменения организационной структуры;
- информация о личных пристрастиях руководителей и т. д. [1, с. 159]

Существуют различные виды внутрикорпоративных коммуникаций, различающиеся по специфике. Один вид обозначает коммуникацию с «внешним миром», другой внутренние коммуникации, которые, в свою очередь, делятся по направлению каналов. Благодаря перечисленным ранее видам коммуникаций выделяются образовавшиеся задачи, которые необходимо решить или же проблемы, которые необходимо предотвратить.

2. Барьеры на пути коммуникаций и способы их преодоления

На пути эффективных коммуникаций могут возникать разного рода барьеры. Зная возможные барьеры, сотрудникам всегда проще предотвращать их возникновение или же искать и планировать эффективные пути их преодоления.

Часто в процессе обмена информацией происходит некоторое искажение ее смысла из-за присутствия на каждом этапе передачи определенных помех, иногда называемых информационным шумом. Кроме того, на пути коммуникаций могут появляться так называемые преграды:

1. Преграды, обусловленные восприятием. Люди могут по-разному интерпретировать одну и ту же информацию в зависимости от знаний, воспитания и опыта.
2. Семантические барьеры - неправильная трактовка значений слов.
3. Невербальные преграды - неправильная трактовка значений жестов, мимики, интонации и т. п.
4. Плохая обратная связь.
5. Неумение слушать. [1, с. 156]

Барьеры коммуникации — это препятствия на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению: коммуникативные помехи, искажения, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения.

Существует несколько типов коммуникативных барьеров:

- психологические барьеры;
- социальные барьеры;
- организационные барьеры;
- языковые барьеры.

Сотрудники организаций в своей деятельности имеют дело с различными коммуникативными барьерами. Их необходимо правильно оценивать, и умело преодолевать. [4, с. 2]

Менеджер может сталкиваться с психологическими барьерами из-за дефицита информации, а также из-за расхождения позиций относительно зоны приемлемости контроля или из-за низкого уровня коммуникативной культуры у одной из сторон коммуникации. Чтобы устранить психологический барьер, вызванный дефицитом информации и/или несвоевременной передачей оптимального объема необходимых и полезных сведений, необходимо организовать систему оповещения вовлеченных в процесс сотрудников в компании, к примеру. Кроме того, повышение уровня коммуникативной культуры также будет способствовать преодолению психологических барьеров. [4, с. 3-4]

В современных условиях особенно важны следующие действия:

- информационная поддержка принимаемых управленческих решений;
- психологическая поддержка работников, убеждение их в том, что каждый человек – это ценность для компании;
- развитие корпоративной культуры и корректировка кадровой политики с учетом новых задач и требований внешней среды;
- внесение организационных изменений с прогнозированием их возможных последствий. [4, с. 4-5]

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Внутренние коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, обмена информацией, а без этого не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления.

Каждый руководитель организации может иметь дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей. Работа по созданию и совершенствованию такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность.

Совершенствование коммуникаций в организации:

1. *Регулирование информационных потоков.* Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных. [5, с. 1]
2. *Управленческие действия.* Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т. п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов.
3. *Системы обратной связи.* В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

4. *Системы сбора предложений.* Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.
5. *Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи.* Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников.
6. *Современные информационные технологии.* Последние достижения в области информационных технологий могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. [5, с. 2]

Одной из причин неэффективности делового общения является наличие коммуникативных барьеров. Они возникают из-за:

- Психологических особенностей партнеров (различий в интеллекте, темпераменте, мышлении и т. п.).
- Социальных, политических, религиозных, национальных, образовательных различий.
- Различий в словарном запасе и лексиконе.
- Различного знания предмета обсуждения.

Можно выделить следующие коммуникативные барьеры:

- понятийный барьер;
- барьер восприятия;
- фонетический барьер.

Понятийный барьер возникает, прежде всего, из-за того, что люди в одно и то же слово, термин могут вкладывать различный смысл, в результате каждый говорит о своем, что затрудняет взаимопонимание.

Барьер восприятия. Каждый из нас имеет свою картину мира, личный и социальный опыт, свои ценности, через призму которых воспринимает окружающий мир.

Фонетический барьер создается из-за особенностей речи говорящего. Учет этого барьера имеет большое значение для эффективного общения.

Коммуникативные барьеры можно преодолеть, если обучиться приемам активного слушания.

Основные приемы активного слушания:

- Прием «ПАРАФРАЗ». Воспроизведение сути высказываний клиента своими словами. При этом можно использовать такие вводные фразы, как: «Итак, вас интересует...», «Самыми важными критериями выбора являются...».
- Прием «ЭХО». Дословное повторение основных положений, высказанных клиентом. Повторению высказывания клиента должны предшествовать вводные фразы типа: «Насколько я вас понял...», «Вы считаете, что...».
- Прием «ЛОГИЧЕСКОЕ СЛЕДСТВИЕ». Продавец выводит логическое следствие из высказываний клиента. Например, менеджер говорит клиенту: «Если исходить из того, что Вы сказали, Вас интересуют...». [5, с. 3]
- Прием «УТОЧНЕНИЕ». Вы просите уточнить отдельные положения высказываний клиента. Например, менеджер говорит клиенту: «Это очень интересно; не могли бы Вы уточнить...».

Дополнительные приемы активного слушания:

- Кивание (но не в режиме китайского болванчика).
- Использование междометий «да», «ага», «угу» и пр.
- Поза внимания и заинтересованности (легкий наклон в сторону собеседника, открытая или нейтральная поза, зрительный контакт).
- Отражение эмоций. Прием состоит в составлении фразы, отражающей эмоцию, которую испытывает человек в данный момент («вы взволнованны», «вас что-то расстроило», «вы так уверенно об этом говорите», «вас заинтересовало» и т. п.).
- Фразы согласия, тождества, понимания: «Вы знаете, мы тоже сначала не были уверены, что эта схема сотрудничества оптимальна, но сейчас смогли убедиться в этом», «Я отлично понимаю, что вы хотите убедиться в этом сами...», «Конечно, многие так считали до начала сотрудничества...».

Помимо умения эффективно слушать, существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

Проясняйте свои идеи перед началом их передачи. Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам в принципе нужна определенная тема как объект передачи.

Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам.

Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результативности.

Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями.

Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

Добивайтесь установления обратной связи. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них - задавать вопросы.

Другой способ задавать вопросы - заставить человека пересказать ваши мысли. [5, с. 4]

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание.

Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных. [5, с. 6]

В процессе передачи информации, в зависимости от ситуации, могут возникнуть различные препятствия, так называемые коммуникационные барьеры. Существуют различные виды барьеров, искажающие весь смысл передаваемой информации.

Существуют различные способы увеличения эффективности коммуникационных процессов внутри организации, к примеру, путем регулирования внутренней системы коммуникаций, использования современных информационных технологий,

повышения уровня коммуникативной культуры, обучения приемам активного слушания и т. д.

2.1. Особенности профессиональной деятельности менеджера по проектам

Под менеджером проекта рассматривается лицо, ответственное перед руководством компании за достижение целей, наделенное для этого полномочиями, достаточными для решения принятых задач в условиях ограничений и рисков. Международные организации, издающие стандарты в области проектного менеджмента, серьезное внимание уделяют также и требованиям к компетенции, профессиональным и личностным качествам проект-менеджеров. Так, Международная Ассоциация Управления Проектами, в которую также входит Российская Федерация, издала стандарт международных требований к компетенции менеджеров проектов.

Разработан стандарт НТК (Национальные требования к компетенции менеджеров проектов). Сертификация, пройденная по данному стандарту, признается МАУП. Институт Управления Проектами в меньшей степени, но все же уделяет этому вопросу внимание. В данном стандарте особо подчеркивается растущая роль проект-менеджера в решении стратегических задач бизнеса. В РМВОК акцент делается не только на знаниях и навыках РМ, но и на его личностных компетенциях и лидерских качествах. Далее приведена выписка из руководства к своду знаний по управлению проектами относительно руководителя проекта и сфер его компетенций и ответственности. (Рисунок 5)

Представлен также пример должностных обязанностей менеджера проектов производственной компании среднего уровня. (Рисунок 6) Следует заметить, что должностные обязанности проектного менеджера во многом определяются организационной формой выполнения проектов, их типом, масштабом организации и отраслью ее деятельности. Функции проект-менеджера коммерческой организации делятся на семь групп, схема содержания которых размещена далее.

1. Функции, основанные на выполнении задачи стратегического управления.
2. Обеспечение связи между руководством компании и проектной реализацией.
3. Воспроизводство системы управления проектом.
4. Разработка плана проекта.

5. Организация исполнения проекта.
6. Контроль и анализ хода реализации.
7. Функции, связанные с закрытием проекта. [6]

В стандарте по управлению проектами навыки межличностных отношений упоминаются как одна из экспертных областей, необходимых для команды управления проектом, наравне со знаниями и навыками общего менеджмента, пониманием окружения проекта, знанием стандартов и нормативных актов в данной области и знаний по управлению проектами. К навыкам межличностных отношений при этом относятся:

1. Умение налаживать эффективную коммуникацию, обмен информацией;
2. Влияние на организацию, умение делать дело;
3. Лидерство. Умение разрабатывать определенное видение и стратегию и умение мотивировать людей для воплощения этой стратегии;
4. Мотивация. Способность вдохновлять людей на высокие достижения и преодоление препятствий;
5. Переговоры и улаживание конфликтов. Совещания с людьми для того, чтобы прийти с ними к какому-то соглашению;
6. Решение проблем. Выявлять круг проблем, обнаруживать и анализировать альтернативы, принимать решения.

Лидерские качества менеджера существенно влияют на успех проекта на всех этапах его осуществления, от инициации до завершения. А так как большая часть времени менеджера – это взаимодействие с участниками проекта и его окружением, то можно выделить следующие способности менеджеров: честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам; умение четко выражать свои мысли и убеждать; уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии. Сегодня за рубежом под менеджментом понимают такое управление, такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем. Управлять — значит *побуждать* других к достижению ясной цели, а не *заставлять* других делать то, что считаешь правильным. Понятия «лидерство» и «мотивация» достаточно полно разработаны в зарубежной социологической литературе. [7]

Навыки коммуникации при этом связаны с управлением проектом, но это не одно и то же. Под навыками стандарт понимает искусство взаимодействия, которое включает в себя умение построить модель «отправитель – получатель», стиль

письма, выбор способа связи, умение проведения собраний. Управление коммуникацией – планирование, распространение информации, ведение отчетности по исполнению, управление участниками проекта. Тщательное планирование и ежедневное осуществление коммуникации – основа успешного завершения проекта. Если в западной литературе данный процесс понят и разработан достаточно подробно, то в России этот факт только входит в нашу жизнь. Планирование и сознательное осуществление неформальной коммуникации стало для многих западных компаний нормой жизни и понимается оно как искренняя забота о персонале организации. В российской литературе вопросы коммуникации часто воспринимаются на бытовом уровне, как навыки делового общения. [7]

Работники, специализирующиеся в проектном менеджменте, обязуются обладать основными навыками менеджмента наряду со специальными знаниями в сфере проектного управления и иметь стратегическое мышление. Как и во многих других профессиях, умение работать с людьми и контактировать с ними является одним из основополагающих. Владение менеджерами эффективных коммуникаций, умение ими управлять и усовершенствовать их является искусством, присущим каждому.

2.2. Барьеры в деятельности проектных менеджеров по проектам

Проекты и управление ими в условиях ограниченных ресурсов времени и средств становятся все более востребованными в условиях конкуренции.

Коммуникация играет решающую роль в успешном осуществлении и завершении проектов по нескольким причинам: во-первых, без тщательно разработанных и продуманных правил проект будет постоянно вступать в противоречия с целями организации; во-вторых, неумение объяснить окружающим свою точку зрения, отсутствие лидерских качеств у руководителя может поставить проект под угрозу срыва. [7]

Как процесс, коммуникация – непосредственное взаимодействие участников проекта, сотрудников организации и всех заинтересованных в проекте лиц. Неправильно выстроенная коммуникация, а вернее, отсутствие отрегулированных, тщательно разработанных и продуманных разграничений, правил, установлений, а также нежелание участников контактировать друг с другом создают наибольший риск для проекта и его успешного завершения. Сложность коммуникации в проекте

заключается не только в том, что часто люди говорят на разных языках, иногда сказанное на одном и том же языке специалисты из разных функциональных подразделений понимают по-разному: каждый специалист говорит на своем языке, финансист – о недостатке денег, а кадровик – о недостатке сотрудников. [7]

Основная сила проектной концепции заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение целей на определенных руководителях – менеджере и ключевых членах команды. Сложности, возникающие в этом случае, бывают двоякими: с одной стороны, создание и управление временной, но сплоченной командой, а с другой, необходимость взаимодействия этой команды с постоянной системой управления, имеющейся в организации. Кроме того, усиливается значение взаимодействия участников проекта, тех, кто производит уникальные продукты и тех, кто будет ими пользоваться. На коммуникационную компетентность как важнейшую составляющую в подготовке менеджеров проектов обращают внимание такие ученые, как Г.Ципес, А. Пеллс, С. Неизвестный, Дж. Кох и Кнопфель. При этом, в данной компетенции можно выделить 3 составляющие: искусство межличностных отношений, навыки коммуникации и умение управлять коммуникацией (Рисунок 7).

Управление коммуникациями проектов рассматривается как одна из областей знаний, необходимых для создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном итоге, использования информации проекта. Процессы управления коммуникацией – создание взаимодействия между информацией и участниками проекта. Менеджеры могут уделять чрезмерно много времени взаимодействию с участниками проекта, заказчиками, менеджерами подразделений, спонсорами, важно понимать, как это отразится на протекании проекта и его успешной реализации. [7]

В процессе становления менеджера по проектам имеют значение несколько составляющих коммуникативной компетенции: межличностные отношения, навыки коммуникации и умение ими управлять. Разумеется, как и в любых других профессиях, не исключается возникновение барьеров во время работы над проектом. Коммуникационные и навыки межличностных отношений играют важнейшую роль с момента инициации и вплоть до завершения проекта. Что лишний раз доказывает огромную значимость коммуникаций в работе менеджеров.

2.3. Рекомендации по преодолению коммуникационных барьеров

По сути, коммуникационные барьеры являются своего рода психологическим препятствием на пути передачи и получении информации между участниками коммуникационного процесса.

В связи с индивидуальностью каждой личности, точки зрения участников коммуникационного процесса могут часто различаться. Что приводит к барьерам связанных с логическим восприятием. Преодоление такого рода препятствий возможно при помощи правильно приведенных аргументаций, учета индивидуальности и социального статуса собеседника. Также могут возникнуть и стилистические препятствия, которые можно преодолеть путем использования в речи логической цепочки.

Для преодоления фонетического барьера достаточно говорить громко, внятно и разборчиво.

Чаще всего, большинство применяемых нами слов имеют несколько значений и каждый по-разному их понимает и использует. Такие препятствия называются семантическими. При семантических барьерах необходимо использовать максимально простую речь или, к примеру разъяснять какие-то определенные термины в начале коммуникационного процесса.

Не стоит забывать и об умении слушать, не заостряя внимание на стиле разговора, применяемых словесных сочетаний и эмоциональных проявлений собеседника.

Заключение

Коммуникации являются сложными и разносторонними по проявлению явлениями, иначе говоря, процессом по передаче и получения информации. Коммуникации, в свою очередь, делятся на виды, выполняющие единую функцию и каждый из которых состоит из общего элемента – информации.

Влияние коммуникаций на организационные моменты и работу специалистов в зависимости от характеристики и специфики могут быть положительными и негативными. Обобщенно говоря, от эффективных коммуникаций зависит процесс

принятий различных решений, развитие и устойчивость компании на рынке, и многое другое.

В зависимости от ситуации, во время передачи информации могут возникнуть различные препятствия, называемые коммуникационные барьеры. Существуют различные виды барьеров, искажающие весь смысл передаваемой информации.

Так же существуют различные способы преодоления данных препятствий, к примеру, путем увеличения эффективности коммуникационных процессов, регулирования внутренней системы коммуникаций, использования современных информационных технологий, повышения уровня коммуникативной культуры, обучения приемам активного слушания и т. д.

Специалисты в проектном менеджменте обязуются обладать основными навыками менеджмента наряду со специальными знаниями в сфере проектного управления и иметь стратегическое мышление. Умение работать и контактировать с людьми, является одним из основополагающих.

В процессе становления менеджера по проектам, как и в любых других профессиях, имеют значение несколько составляющих коммуникативной компетенции: межличностные отношения, навыки коммуникации и умение ими управлять. Владение менеджерами эффективных коммуникаций, умение ими управлять и усовершенствовать их путем преодоления барьеров, является искусством, присущим каждому.

Список использованных источников

1. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2012 (Университетская серия).
2. Якупов П.В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник ГУУ. 2016. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsiya-opredelenie-ponyatiya-vidy-kommunikatsii-i-ee-bariery> (Дата обращения: 19.02.2019).
3. Бабич В.В. Влияние коммуникаций на успех в бизнесе // Universum: Экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. 2018. № 9(54). URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/6291> (Дата обращения 18.02.2019)

4. Суханова А.А. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ СОТРУДНИКОВ РЕКЛАМНОЙ КОМПАНИИ // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: https://scienceforum.ru/2014/art (Дата обращения: 18.02.2019).
5. Галлямова Ф.М. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: https://scienceforum.ru/2015/art (Дата обращения: 18.02.2019).
6. Организация деятельности менеджера проектов: [Электронный ресурс] // И. Султанов, 2018. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/project-manager.html> (Дата обращения: 21.01.2019).
7. Мосеева Г.В., Скопин О.В. Коммуникация как ключевая компетенция менеджера проектов// Современные технологии управления. ISSN 2226-9339, 2011 — №11 (11). Номер статьи: 1104. Режим доступа: <https://sovman.ru/article/1104/> (Дата обращения: 10.02.2019)

Приложения

Рисунок 1

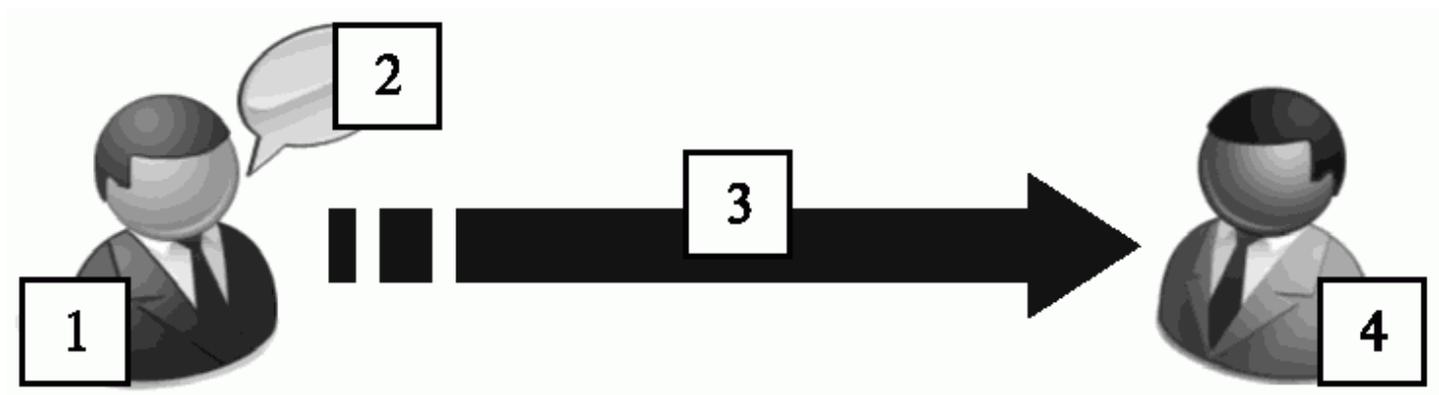


Вариант соотношения значимости составляющих организационной культуры

Источник: Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2012 (Университетская

серия) – с. 310

Рисунок 2



Элементы коммуникационного процесса

Источник: Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2012 (Университетская серия) – с. 155

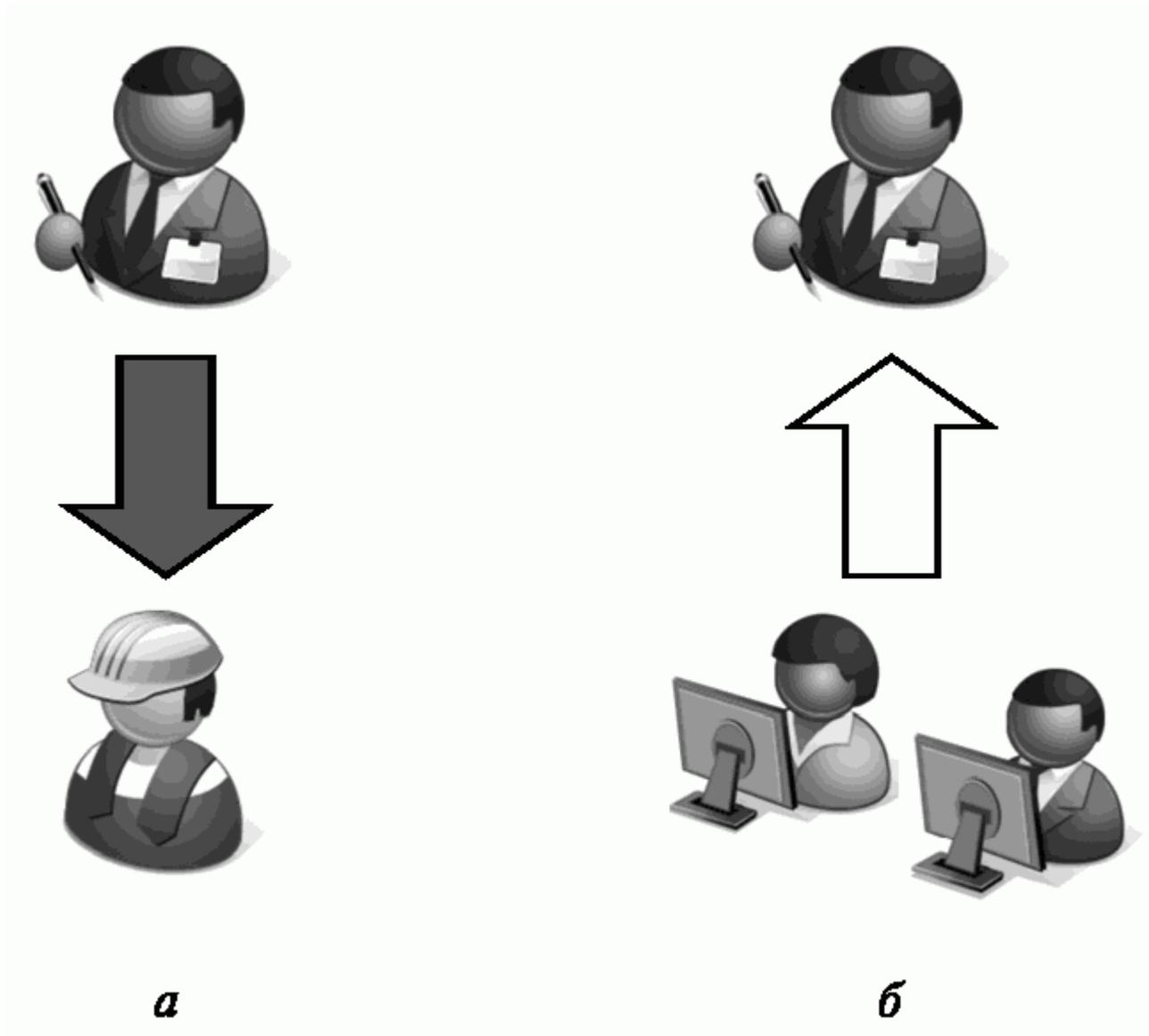
Рисунок 3



Обратная связь в коммуникациях

Источник: Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2012 (Университетская серия) – с. 156

Рисунок 4



Вертикальные коммуникации

Источник: Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2012 (Университетская серия) – с. 159

Рисунок 5

Руководитель проекта (РП)/Project Manager (PM). Лицо, назначенное исполняющей организацией руководить командой и отвечающее за достижение целей проекта.

1.7.1 Сферы ответственности и компетенции руководителя проекта

В общем, **руководители проектов** отвечают за удовлетворение потребностей: потребностей задач, потребностей команды и индивидуальных потребностей...

Роль руководителя проекта ... становится все более и более стратегической. Тем не менее, понимание и применение знаний, инструментов и методов, признанных в качестве хорошей практики, недостаточно для результативного управления проектом. В дополнение к отраслевым навыкам и знанию общего менеджмента, необходимым для проекта, результативное управление проектом требует наличия у руководителя проекта следующих компетенций:

- Компетенции в знаниях** — то, что руководитель знает об управлении проектом.
- Компетенции в исполнении** — то, что руководитель проекта способен сделать или достичь, применяя свои знания об управлении проектом.
- Личностные компетенции** — то, как руководитель проекта ведет себя во время исполнения проекта или связанной с ним деятельности. Личная результативность охватывает установки, основные личностные характеристики и лидерские качества — способность руководить командой проекта при достижении целей проекта и уравнивании ограничений проекта.

Выписка из Руководства PMBOK о роли и компетенциях руководителя проекта

Источник: Организация деятельности менеджера проектов: [Электронный ресурс] // И. Султанов , 2018. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/project-manager.html> (Дата обращения: 21.01.2019).

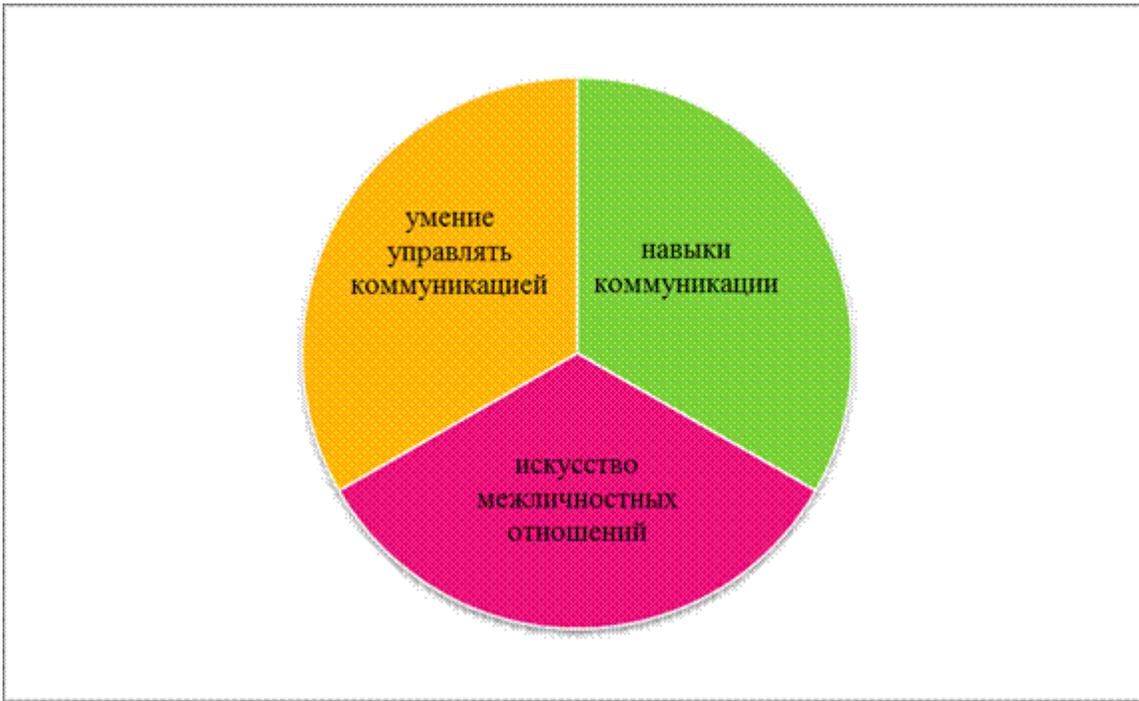
Рисунок 6

Функции, основанные на выполнении задачи стратегического управления	Обеспечение связи между руководством компании и проектной реализацией	Воспроизводство системы управления проектом
Уточнение целей и приоритетов проекта	Предоставление информации руководству о ходе проекта	Разработка плана управления проектом
Определение критериев успеха проекта	Взаимодействие с менеджером программы, если проект входит в программу проектов	Организация обучения ключевых членов команды подходам к управлению проектом
Участие в определении принципов реализации проекта	Представление проекта на совещаниях с внутренними и внешними стейкхолдерами	Обеспечение настройки информационной системы управления проектом
Участие в подготовке решений по стратегическим изменениям, касающихся целей и содержания проекта		Обеспечение поддержки взаимодействия участников проекта
Организация исполнения проекта	ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА	Разработка плана проекта
Определение оргструктуры проекта и структуры КУП		Определение ЖЦП, ключевых вех и состава работ проекта
Формирование команды управления проектом	Контроль и анализ хода реализации проекта	Определение потребности проекта в ресурсах
Поиск исполнителей, переговоры с кандидатами и их руководителями	Организация учета на проекте (сбор, обработка, отображение первичных данных)	Разработка и оптимизация календарного плана работ
Введение в действие системы управления проектом	Собственно контроль выполнения проекта	Разработка сметы и бюджета проекта, планов поставок и HR-плана проекта
Согласование и заключение договоров	Мониторинг факторов внешнего окружения и внутренней среды (включая климат в команде проекта)	Анализ рисков и разработка плана минимизации рисков
Выдача заданий и координация работы команды		Формирование и обеспечение утверждения сводного плана
Организация взаимодействия участников	Анализ предложений по изменениям в проекте	Функции, связанные с закрытием проекта
Организация обучения исполнителей	Подготовка решений по изменениям и их контроль	Итоговые анализ и отчетность по проекту
Прочие функции организации исполнения проекта	Анализ и отчетность о состоянии проекта	Обеспечение мотивации и расформирования команды
		Проверка качества оформления и архивация документов по проекту

Функции менеджера проекта

Источник: Организация деятельности менеджера проектов: [Электронный ресурс] // И. Султанов, 2018. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/project-manager.html> (Дата обращения: 21.01.2019).

Рисунок 7



Три составляющие коммуникативной компетенции менеджера проектов

Источник: Мосеева Г.В., Скопин О.В. Коммуникация как ключевая компетенция менеджера проектов// Современные технологии управления. ISSN 2226-9339, 2011 — №11 (11). Номер статьи: 1104. Режим доступа: <https://sovman.ru/article/1104/> (Дата обращения: 10.02.2019)

Характеристика	Метод "Pull"	Метод "Push"
Цель	Поиск информации (навигация)	Поглощение (захват) информации
Пользователь	Активен: инициативно ищет информацию	Пассивен: некий источник посылает информацию

	Одноразовой потребности в знаниях.	
Пригоден для...	Проведения исследования. Получения детальной информации	Долговременного спроса на знания, получения срочной или быстроустаревающей информации
Основное преимущество	Позволяет получить доступ к информации в нужное время	Привлекает внимание к важным материалам

Окончание таблицы

Основной недостаток	Пользователь тратит много времени (в том числе на овладение технологией поиска)	Перегрузки пользователя, отсутствие контроля процесса поступления информации
---------------------	---	--

Сравнительная характеристика методов поиска информации

Источник: Организационные коммуникации: совершенствование и управление ими: [Электронный ресурс] // П.В. Шеметов, 2018. URL: http://www.elitarium.ru/2009/05/15/organizacionnye_kommunikacii.html. (Дата обращения 10.02.2019)