
ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА КОМУНИКАЦИИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

доц. д-р Дарян Бойков, докт. Милка Нанова
Международно висше бизнес училище

Резюме. Управлението на комуникациите на проекти е серия от процеси, необходими за планиране, генериране, събиране, разпределение, съхранение, извличане, управление, контрол, мониторинг и окончателно разполагане с информация за проекта своевременно и по съответния начин. Комуникацията се счита за едно от най-важните умения, които мениджърът на проекта трябва да притежава. Ръководителите на проекти прекарват почти цялото време по време на проекта в общуване. Управлението на комуникациите е процес на надзор на информацията, прехвърляне във всички посоки (нагоре, надолу, хоризонтално или диагонално), което може да бъде официално или неформално. Изпълнението на проекта зависи пряко от ръководителя на проекта и от неговата компетентност в управлението на комуникациите. Изследователи твърдят, че „ефективната комуникация създава мост между различните заинтересовани страни, участващи в проекта, свързващ различни културни и организационни среди, различни нива на експертиза и различни гледни точки и интереси в изпълнението на проекта или резултата”. Ефективните комуникации по проекта предполагат, че правилната информация се трансформира в правилен адресат, явяваща се най-рентабилна в подходящото време. Тези предпоставки са наложителни за успеха на проекта. Ефективните комуникации на проекта означават изпълнение (предаване, приемане, декодиране, разбиране) на необходимата информация. От своя страна, проектната комуникация се разбира като обмен на информация с цел изграждане на съгласуваност между заинтересованите страни по проекта. Терминът „комуникация по проекта“ обозначава всички аспекти на комуникацията в един проект: както външна, така и вътрешна комуникация, писмена, устна и междуличностна, планирана и нерегламентирана.

Ключови думи: управление; проект; комуникация

Въведение

Според определението Project Communications Management „проектно комуникационно управление включва процесите, необходими за генериране,

събиране, разпространение, съхраняване и извличане на свързана с проекта информация по своевременно и оптимален начин.“¹

Има пет основни процеса при управление на комуникациите на проекта и те включват:

- Идентифициране на групи по интереси;
- Комуникационно планиране;
- Разпространение на информация;
- Управление на очакванията на заинтересованите страни;
- Отчитане на реализацията.²

Според други източници процесите за управление на комуникациите на проекта са следните³:

- Планиране на комуникационния мениджмънт – изработване на план за потока от информация за проекта според нуждите на заинтересованите страни, като се имат предвид и активите на организацията;
- Управление на комуникациите – генериране, събиране, разпределение, прехвърляне, съхраняване и извличане на информация за проекта въз основа на плана;
- Контролни комуникации – наблюдение и контрол на комуникациите по проекта, за да се гарантира тяхната ефективност и ефикасност.

Планирането на комуникациите по проекта е процес на развитие на методология за комуникации по проекта и създаване на план за управление на комуникациите. По-късното документирание е най-ефективния и ефикасен подход относно информационния поток на проекта⁴. Процесът на планиране на комуникациите се съсредоточава върху идентифицирането на заинтересованите страни, от каква информация се нуждаят и кога, след което се планира как да се изпълнят и самите комуникационни потребности⁵. Автори признават голямото значение на доброто комуникационно планиране и твърдят, че неправилното планиране може да причини проблеми като забавяне на трансфера на съобщения, комуникационно затъмнение или предаване на информация за грешните заинтересовани страни, вкл. неразбиране или погрешно схващане на съобщението⁶.

¹ Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania: US. [online]. Available from: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf [Accessed 17 October 2021].

² Institut za projektni menadžment, „ Korpus znanja za upravljanje projektima (PMBOK vodič)“, Fakultet Tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija, 2008

³ Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania: US. [online]. Available from: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf [Accessed 17 October 2021].

⁴ Пак там.

⁵ Project Management Institute (2013). THE HIGH COST OF LOW PERFORMANCE: The Essential Role of Communications. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania: US. [Online]. Available from: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf> [Accessed 17 October 2021].

⁶ Heldman, K. (2018). PMP: Project Management Professional Exam Study Guide. Ninth Edition. Sybex. John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana. [Online]. Available from:

Комуникационното планиране трябва да се извърши на много ранен етап от фазата на планиране¹. Този подход помага да се разпределят необходимите ресурси за управление на комуникациите. Освен това, входовете към процеса на управление на комуникациите на плана са: активи на организационните процеси, факторите на околната среда, регистър на заинтересованите страни и план за управление на проекта. Когато се разработва комуникационен план на проекта, ръководителят на проекта трябва да вземе предвид активите на организационния процес – стандартизирани практики, ноу-хау и бази знания на компанията. Тези активи могат да включват шаблони, фирмени политики, процеси, процедури, графици, данни за рисковете, предишен опит, историческа информация и др. Активите на организационния процес също съдържат информация за специфичните комуникационни изисквания на компанията, като например технологии, достъпни бази данни, одобрени медии, политики за сигурност и т.н.². Някои организации установяват стандарти за комуникационни инструменти, като комуникационни планове, доклади за състоянието, време за предаване на информацията и т.н. Ръководителите на проекти трябва да знаят за съществуващите стандарти и разработване на комуникационен план според процесите на самата организация³. Факторите на околната среда на предприятието също трябва да се вземат предвид за ефективно комуникационно планиране. Тези фактори включват организационна структура, корпоративна култура, налични ресурси, пазарни условия, изградени комуникационни мрежи, проекти, информационна система за управление (например, автоматизирани системи и инструменти за обслужване на проекта, различни управленски практики и пр.)⁴. Ако една организация разполага с подобни автоматизирани системи и инструменти за обслужване на проекта, те могат да покажат на ръководителя съществуващите възможности за генериране на информация и разпространение, като инструменти за планиране и предоставяне на ресурси, бази данни, уеб интерфейси към други онлайн системи и пр. Когато разработва комуникационен план, ръководителят на проекта трябва да отговори на следните въпроси⁵:

1. Кому е нужна информацията?
2. Какъв тип информация за проекта е необходима?
3. Как ще бъде съобщена информацията?

https://www.academia.edu/40842718/PMP_Project_Management_Professional_Exam_Study_Guide_Ninth_Edition [Accessed 18 October 2021].

¹ Пак там.

² Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania: US. [Online]. Available from: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf [Accessed 17 October 2021].

³ Dow, B. (2008). Project Management Communications Bible. Indianapolis: Wiley Publishing.

⁴ Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania: US. [Online]. Available from: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf [Accessed 17 October 2021].

⁵ Dow, B. (2013). Project Communications Plan - Who, What, Where, How, When...etc. [Online]. Available from: <http://www.projecttimes.com/articles/project-communications-plan-who-what-where-how-when%E2%80%A6etc.html> [Accessed 18 October 2021].

4. Кога трябва информацията, кога е необходима? Колко често е необходима?

5. Защо заинтересованите страни се нуждаят от тази информация?

6. Как да се разбере, че комуникационният план работи?

Регистър на заинтересованите страни

Първата и много важна стъпка в планирането на комуникационния процес на проекта е идентифицирането на заинтересованите страни и техните комуникационни нужди и изисквания. Ръководителят на проекта трябва да идентифицира всички лица, компании или организации, които могат да бъдат повлияни или могат да засегнат от изпълнението на проекта и резултатите му. Заинтересованите страни могат да бъдат включени в проекта пряко или косвено, да имат пасивна или активна роля, но е много важно да се знае каква точно е ролята на всяка заинтересована страна¹. Идентифицирането на заинтересованите страни може да бъде предизвикателство за сложни проекти, когато проект-мениджърът работи с много заинтересовани страни в различни страни и функционални области, в различни нива на управление и от различни култури². Самото идентифициране на заинтересованите страни трябва да се извърши от ръководителя на проекта заедно с екипа на проекта. Може да се наложи и по-добро изпълнение на този процес с подкрепа от висшето ръководство, инвеститори/спонсори на проекта или функционалните отдели. Следващата стъпка в комуникационното планиране е анализът на заинтересованите страни. Ръководителят на проекта трябва да анализира всички идентифицирани заинтересовани страни по техните правомощия, интерес към проекта, възможно влияние върху резултатите от проекта и други фактори. Нуждите на заинтересованите страни от информация за проекта и изискванията за типа данни, честота им и т.н., също трябва да бъдат определени³. Всяка информация за заинтересованите страни се събира в регистър на заинтересованите страни. Типичните въпроси, които се задават за анализ на заинтересованите страни са⁴:

- Кои са силни и кои не?
- Кой ще има или изисква да има пряко или косвено участие?
- Кой има властта да прекрати/спре проекта?
- Каква е спешността на резултатите?
- Кой може да изисква повече или по-малко информация от другите?

¹ Heldman, K. (2018). PMP: Project Management Professional Exam Study Guide. Ninth Edition. Sybex. John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana. [Online]. Available from: https://www.academia.edu/40842718/PMP_Project_Management_Professional_Exam_Study_Guide_Ninth_Edition [Accessed 18 October 2021].

² Kerzner, H. (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey: John Wiley & Sons.

³ Heldman, K. (2018). PMP: Project Management Professional Exam Study Guide. Ninth Edition. Sybex. John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana. [Online]. Available from: https://www.academia.edu/40842718/PMP_Project_Management_Professional_Exam_Study_Guide_Ninth_Edition [Accessed 18 October 2021].

⁴ Kerzner, H. (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey: John Wiley & Sons.

Инструментът за картографиране на заинтересованите страни е нужен, за да се идентифицира начинът за комуникация с всяка заинтересована страна, който да се използва в бъдеще. Картата на заинтересованите страни е решетка с маркирано място за всяка заинтересована страна въз основа на нейните характеристики.

При разглеждане на правомощията на заинтересованите страни, ръководителят на проекта трябва да вземе предвид както техният формален, така и неформалния им авторитет¹. Някои автори предлагат заинтересованите страни да се сравняват по тяхното влияние (ниво на участието на заинтересованите страни) и въздействие (способност за извършване на предпочитаната, желаната промяна). Посочените в таблицата по-горе четири типа заинтересовани страни са резултат от тази перспектива².

Показаната класификация определя как ръководителят на проекта трябва да управлява всяка заинтересована страна. Предложените техники за управление са подкрепени от много учени и могат да бъдат обобщени по следния начин³:

Удовлетворение: този модел твърди, че хората трябва да бъдат доволни с високи нива на власт (например, спонсори, инвеститори, общественост), по-малко заинтересовани или по-малко влияещи страни с ниско ниво на въздействие. Тези заинтересовани страни също имат голяма привързаност към информационния поток на проекта. Затова проектът-мениджърът трябва да положи известни усилия, за да задоволи техните нужди. Въпреки това, предоставената информация не трябва да бъде прекалено подробно.

Управление отблизо: това са силни, заинтересовани хора или влияещи заинтересовани страни с високо ниво на въздействие. Тези заинтересовани страни могат да повлияят значително върху успеха или провала на проекта. Проектът-мениджърът трябва да концентрира максимални усилия, за да отговори на комуникационните нужди на тези заинтересовани страни.

Запазване на информираността: това са хора с ограничена власт, но със силен интерес към проекта или неопказване на влияние върху заинтересованите страни с високо ниво на въздействие. Тази група може да действа като превантивна по проблеми в системата и може да помогне при технически различни технически препятствия по проекта.

Мониторинг: това са хора с ограничена власт, които могат да не се интересуват от проекта или да не оказват никакво влияние върху

¹ Sharma, R. (2010). What is the Influence/Impact Grid (Influence/Impact Matrix)? [Online]. Available from: http://www.brighthubpm.com/resource-management/81618-what-is-the-influenceimpact-grid-influenceimpact-matrix/#imgn_0 [Accessed 20 October 2021].

² Пак там.

³ Kerzner, H. (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey: John Wiley & Sons.

Kerzner, H., C. Belack (2010). Communications Management. In: Managing Complex Projects. New Jersey: John Wiley & Sons, 295-388.

Sharma, R. (2010). What is the Influence/Impact Grid (Influence/Impact Matrix)? [Online]. Available from: http://www.brighthubpm.com/resource-management/81618-what-is-the-influenceimpact-grid-influenceimpact-matrix/#imgn_0 [Accessed 20 October 2021].

заинтересованите страни с ниско ниво на въздействие. Ръководителят на проекта трябва да им предоставя известна информация, но не твърде подробна.

Ръководителите на проекти трябва да съсредоточат усилията си върху комуникацията с ключовите заинтересовани страни – по-властни и по-заинтересовани от проекта. Освен това ролята на заинтересованата страна може да се променя бързо през целия жизнен цикъл на проекта. Ето защо е важно всички заинтересовани страни да се управляват внимателно. Това също означава, че регистърът на заинтересованите страни е „жив“ и силно значим документ, който трябва да бъде редовно и навременно преглеждан¹.

Атрибути за оценяване на заинтересованите страни

Друг модел за оценка на заинтересованите страни е предложен от Р. Мичъл (1997). Той се основава на оценяване на заинтересованите страни по три атрибута²:

- Власт: когато „един социален актьор, А, може да накара друг социален актьор, В, да направи нещо, което В не би направил иначе“³;
- Легитимност: когато действията на заинтересована страна са правилни, подходящи или уместни отвъд някаква социално конструирана система от стандарти, ценности, дефиниции;
- Спешност: степента, в която заинтересованата страна изисква незабавно разглеждане.

Начинът за управление на заинтересованите страни зависи от тяхното мълчание. Заинтересованите страни с ниска степен на мълчание притежават само един атрибут от посочените. Умерено мълчаливите заинтересовани страни притежават два атрибута. Силно тихите заинтересовани страни комбинират и трите атрибута.

В зависимост от притежанието на споменатите атрибути, дефинираме следните видове заинтересованите страни⁴:

Неактивните заинтересовани страни притежават един атрибут - власт. Тези страни могат да използват силата си на влияние върху проекта, но без други атрибути, тази власт се използва много трудно или изобщо не може да се използва. Те имат малък или почти никакъв интерфейс с проекта. Въпреки това, ръководителят на проекта трябва да е наясно с такива заинтересовани страни, тъй като те могат да получат втори атрибут;

Дискреционни заинтересовани страни (притежават един атрибут - легитимност). Без власт и спешност, те не могат да принудят ръководителя на проекта към активна комуникативна връзка, но мениджърът сам може да реши да го направи;

Взискателни заинтересовани страни (притежават един атрибут - спешност). Те имат спешни претенции, но нямат нито правомощия, нито легитимност, за да ги изпълнят;

¹ Kerzner, H., C. Belack (2010). Communications Management. In: Managing Complex Projects. New Jersey: John Wiley & Sons, 295-388.

² Mitchell, R. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22(4), 853-886.

³ Пак там.

⁴ Пак там.

Доминиращи заинтересовани страни (два атрибута – власт и легитимност). Те имат сигурно въздействие върху проекта, тъй като имат способността да действат по своите претенции поради притежаваните качества. Това е групата, която трябва да получи много внимание от ръководителя на проекта;

Зависими заинтересовани страни (два атрибута – спешност и легитимност). Те нямат власт, затова са зависими от мощта на някой друг, който я притежава, за да изпълни исканията им. В същото време обаче могат да управляват спешността и легитимността, които притежават, чрез защитата на други заинтересовани страни;

Опасни заинтересовани страни (два атрибута – спешност и власт). Тези страни са опасни за проекта, тъй като притежават два от най-силните атрибути, чрез които могат да действат принудително. Например, да саботират проекта и/или да оказват съпротива при изпълнението му;

Окончателни заинтересовани страни (притежават и трите атрибута – власт, легитимност и спешност). Те имат високо ниво на тишина, поради което ръководителят на проекта трябва да им даде приоритет. Притежанието и на трите атрибута е предпоставка и за увеличаване на отзивчивостта и комуникацията на ръководителя на проекта към техните нужди. Освен това е важно да се каже, че всеки един от участниците с два атрибута, много лесно може да стане окончателен, ако притежава третия, който му липсва.

Важен аспект, който трябва да се вземе предвид при анализа на заинтересованите страни, е техните нива на толерантност към риска и готовността им за поемане на определено ниво на риск. Всеки участник има различно ниво на толерантност към риска – нещо, което може да е причина за проблеми с комуникацията. Заинтересовани страни с високо ниво на толерантност към риска трябва да получават информация на високо ниво и порядко от другите. Заинтересовани страни с ниско ниво на толерантност към риска се нуждаят от много подробна информация за проекта, при това много често. Ръководителят на проекта трябва да оцени нивото на толерантност към риска на заинтересованите страни още на първата среща, когато се засягат ключовите въпроси за проектните рискове. Нивото на толерантност към риска на заинтересованите страни може да варира за различните области на проекта¹. Важно е да се разбере, че заинтересованите страни имат различни очаквания от проекта. Някои от тях могат да разглеждат успеха на проекта само от финансов аспект, докато други да се стремят към по-дългосрочна бъдеща полза и след приключването на проекта.

Ръководителят на проекта също трябва да помни, че не всички заинтересовани страни искат проектът да успее, дори и да изглежда, че го подкрепят². За ефективното управление на комуникациите е от голямо значение да се признаят комуникационните изисквания на заинтересованите страни. За

¹ Dow, B. (2008). Project Management Communications Bible. Indianapolis: Wiley Publishing.

² Kerzner, H. (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey: John Wiley & Sons.

целта автори предлагат следните източници на информация за определяне на тези нужди¹:

- От организационната схема на фирмата;
- От отчетността на заинтересованите страни;
- От всички функционални отдели и звена, участващи в проекта;
- От определяне на вътрешно-организационните нужди;
- Нужда от външна комуникация с медии, правителство, индустриални

групи и др.

Заклучение

Най-надеждният и специфичен източник на информация за комуникацията на заинтересованите страни в изискванията, са срещи или лични интервюта. По време на разговорите относно проекта лице в лице, мениджърът има възможност да попита директно относно нуждите от информация за проекта на заинтересованите страни, желана честота на доставка на данни, предпочитани комуникационни канали, медии и други възможни претенции. Преди да проведе интервюто, ръководителят на проекта трябва да разбере дали той или тя е упълномощен или има статут да взаимодейства с конкретната заинтересована страна. В някои случаи например, инвеститорът на проекта трябва да преговаря със заинтересованите страни, тъй като има по-висок статус от ръководителя на проекта².

Проектите са решаваща рамка за осъществяване на промяна, която желаят организациите и заинтересованите страни. Управлението на проекти изисква цялостна концептуална основа и правилен управленски подход за определяне на факторите, които влияят на промяната и успеха. Успехът на всеки проект и постигането на желаната промяна зависи от способностите на членовете на проекта и ръководителя да комуникират своевременно и ефективно по време на целия жизнен цикъл от проекта. При комуникационното планиране, ръководителят на проекта трябва да отговори на редица важни въпроси, свързани с управлението на комуникациите по време на целия проект. Трябва да се съберат комуникационните нужди и изисквания на заинтересованите страни и на тяхна база да се дефинират и включат най-добрите комуникационни практики в управлението на комуникациите по проекта.

REFERENCES

DOW, B. 2008. Project Management Communications Bible. Indianapolis: Wiley Publishing.

DOW, B. 2013. Project Communications Plan - Who, What, Where, How, When...etc. [Online]. Available from: <http://www.projecttimes.com/articles/project-communications-plan-who-what-where-how-when%E2%80%A6etc.html> [Accessed 18 October 2021].

¹ Пак там.

² Heldman, K. (2018). PMP: Project Management Professional Exam Study Guide. Ninth Edition. Sybex. John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana. [Online]. Available from: https://www.academia.edu/40842718/PMP_Project_Management_Professional_Exam_Study_Guide_Ninth_Edition [Accessed 18 October 2021].

HELDMAN, K. 2018. PMP: Project Management Professional Exam Study Guide. Ninth Edition. Sybex. John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana. [Online]. Available from: https://www.academia.edu/40842718/PMP_Project_Management_Professional_Exam_Study_Guide_Ninth_Edition [Accessed 18 October 2021].

KERZNER, H. 2009. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey: John Wiley & Sons.

KERZNER, H., C. BELACK 2010. Communications Management. In: Managing Complex Projects. New Jersey: John Wiley & Sons.

MITCHELL, R. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22(4).

Institut za projektni menadžment, „Korpus znanja za upravljanje projektima (PMBOK vodič)“, Fakultet Tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija, 2008

Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania: US. [online]. Available from: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf [Accessed 17 October 2021].

Project Management Institute (2013). THE HIGH COST OF LOW PERFORMANCE: The Essential Role of Communications. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania: US. [Online]. Available from: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf> [Accessed 17 October 2021].

Sharma, R. (2010). What is the Influence/Impact Grid (Influence/Impact Matrix)? [Online]. Available from: http://www.brighthubpm.com/resource-management/81618-what-is-the-influenceimpact-grid-influenceimpact-matrix/#imgn_0 [Accessed 20 October 2021].

BASIC ELEMENTS OF COMMUNICATIONS IN PROJECT MANAGEMENT

Abstract. Project communications management is a series of processes required to plan, generate, collect, distribute, store, retrieve, manage, control, monitor and ultimately dispose of project information in a timely and appropriate manner. Communication is considered one of the most important skills a project manager should possess. Project managers spend almost all the time during the project communicating. Communication management is the process of overseeing information transfer in all directions (up, down, horizontal or diagonal), which can be formal or informal. The implementation of the project depends directly on the project manager and his competence in communication management. Researchers claim that "effective communication creates a bridge between the different stakeholders involved in the project, bridging different cultural and organizational environments, different levels of expertise, and different perspectives and interests in

the project's implementation or outcome". Effective project communications implies that the right information is transformed to the right addressee, appearing most cost-effectively at the right time. These prerequisites are imperative for the success of the project. Effective project communications mean the execution (transmission, reception, decoding, understanding) of the necessary information. On the other hand, project communication is understood as the exchange of information with the aim of building coherence between project stakeholders. The term "project communication" refers to all aspects of communication in a project: both external and internal communication, written, oral and interpersonal, planned and unregulated.

Keywords: management; project; communication

✉ **Assoc. Prof. Daryan Boykov, PhD**
International Business School
Botevgrad, Bulgaria
E-mail: dboykov@ibsedu.bg

✉ **Milka Nanova. PhD Student**
International Business School
Botevgrad, Bulgaria
E-mail: milkananova@yahoo.com