

# Тема 4. Виды КОММУНИКАЦИЙ

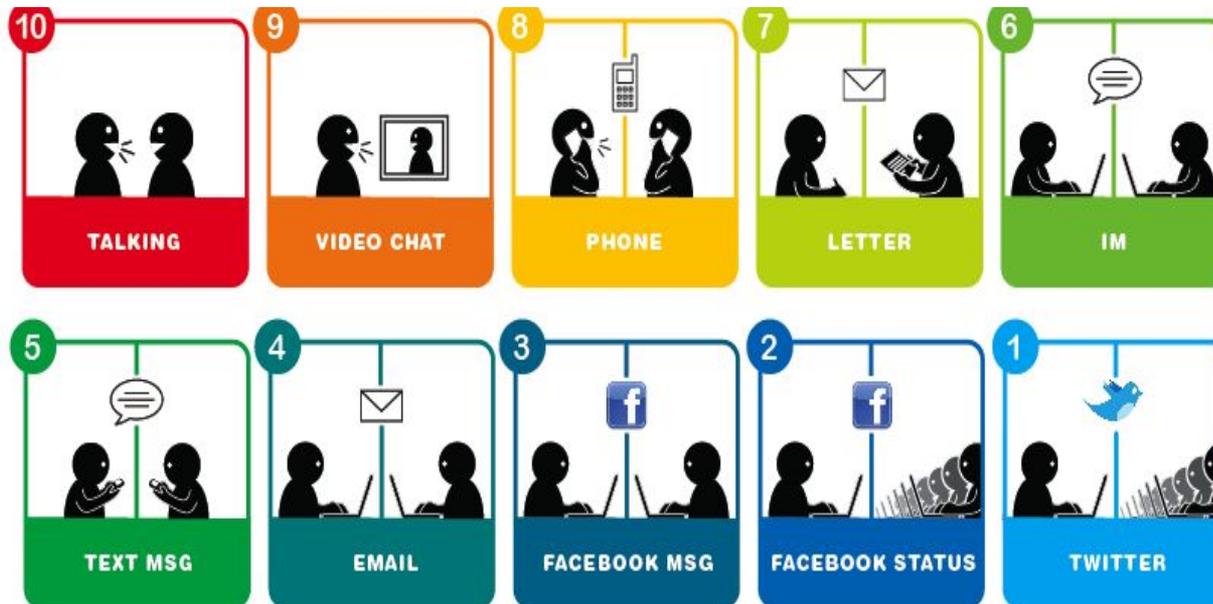


## По субъекту и средствам коммуникаций:

### *Межличностные коммуникации (off-line)* —

коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения.

### *Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий (on-line)*



## По форме общения:

**Вербальные коммуникации** — коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования.

**Невербальные коммуникации** — сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер и т.д.

## По каналам общения:

**Формальные коммуникации** — позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки; определяются существующими регламентами.

Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления.

**Неформальные коммуникации** — социальные взаимодействия между людьми, выражение человеческой потребности в общении; дополняют формальные коммуникации. Информация в ней часто распространяется с помощью слухов.

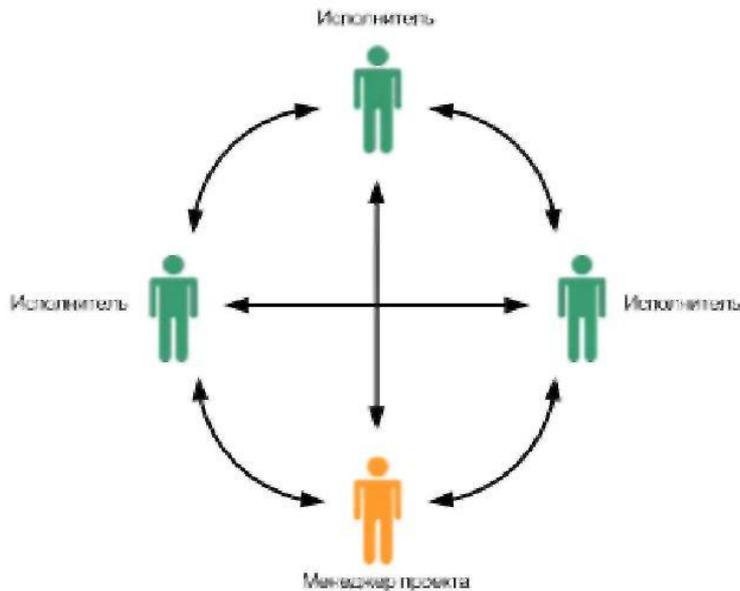
## По статусу участников проекта

- **Внутренние коммуникации** – обмен информацией между членами проектной команды
- **Внешние** – контакты с внешними участниками проекта (клиентами, заказчиками, инвесторами, поставщиками, PR и др.)

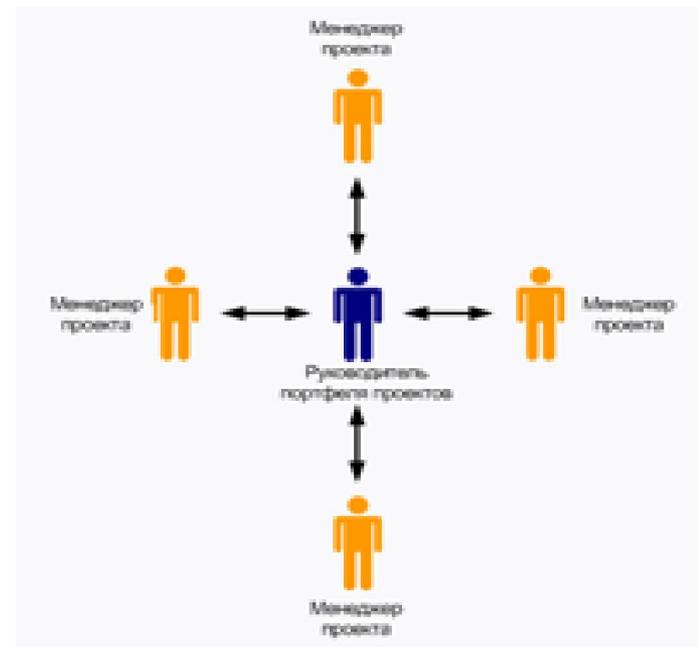


# Способы формальной коммуникации

- Исполнители и менеджер проекта образуют сеть каналов взаимодействия типа *«каждый с каждым»*. Сеть позволяет быстро делиться информацией и принимать оперативные решения.



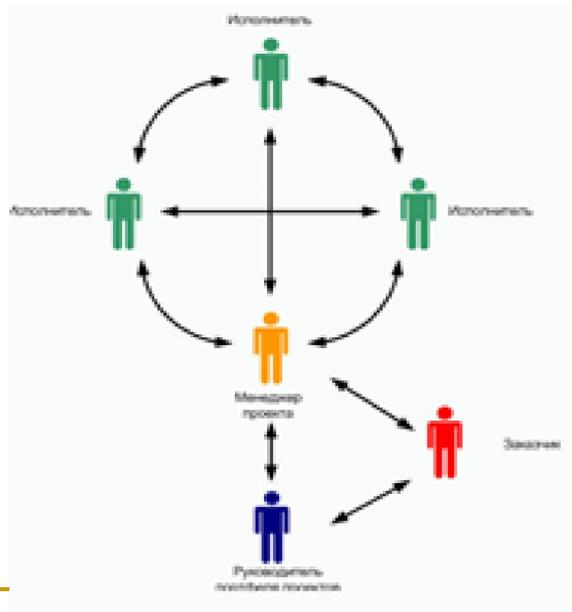
- Руководитель портфеля проектов и менеджеры проектов образуют сеть каналов взаимодействия типа *«колесо»*



# Способы формальной коммуникации

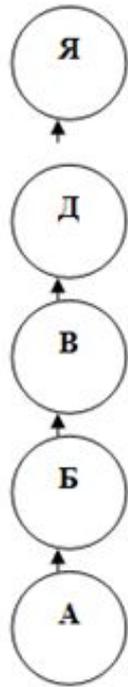
(продолжение)

- Взаимодействие менеджера проекта с заказчиком происходят **напрямую**, с привлечением руководителя портфеля проектов при необходимости решения конфликтных ситуаций и принятии решений
- Взаимодействие по проектам с руководством компании происходит **только через руководителя** портфеля проектов

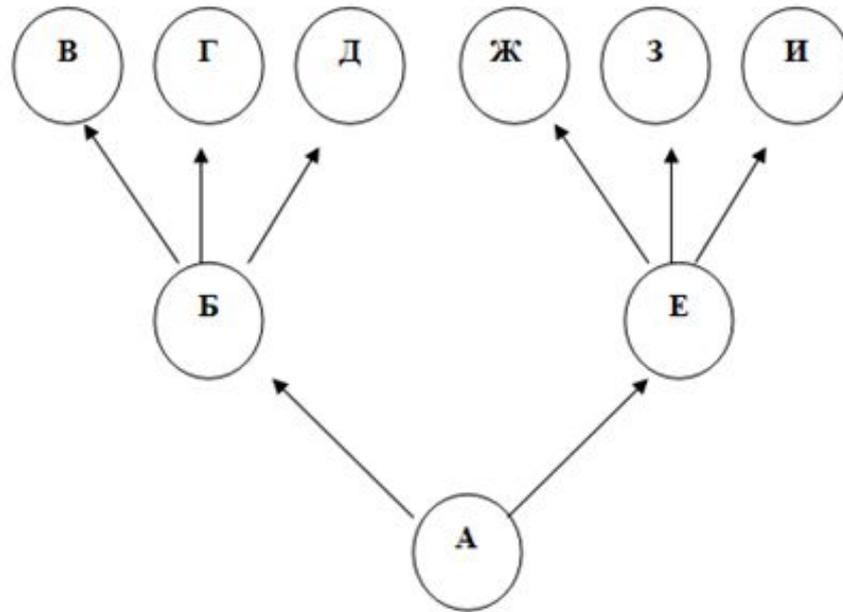


# Способы неформальной коммуникации:

а) *однонаправленная цепочка*; б) *вероятностная цепочка*;



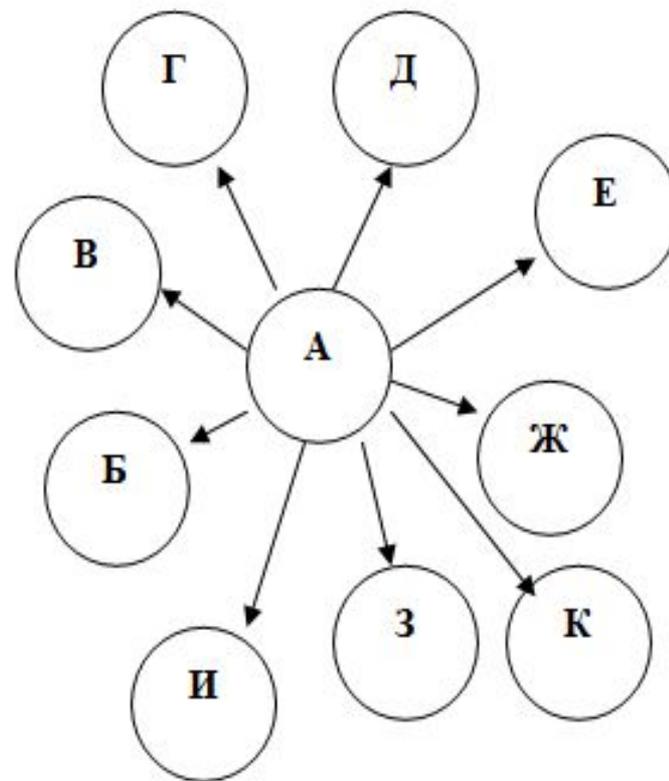
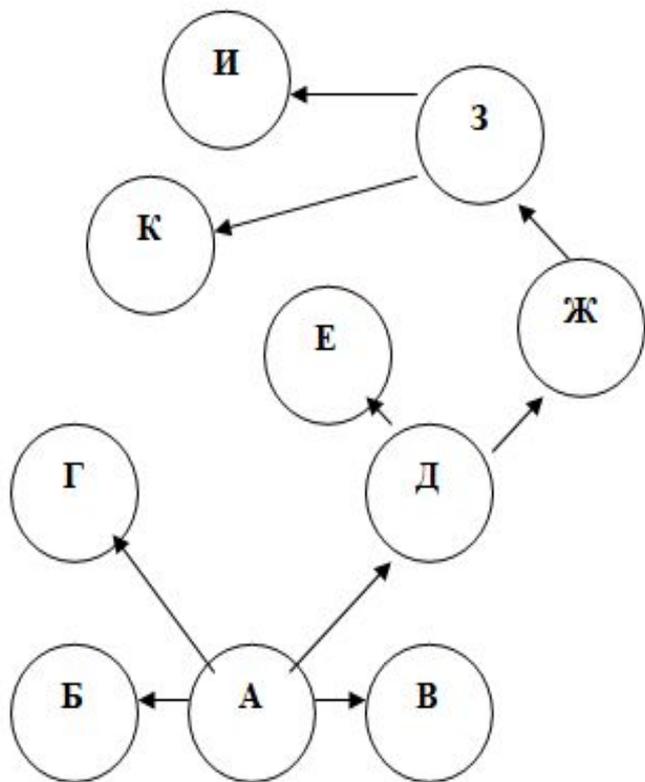
а)



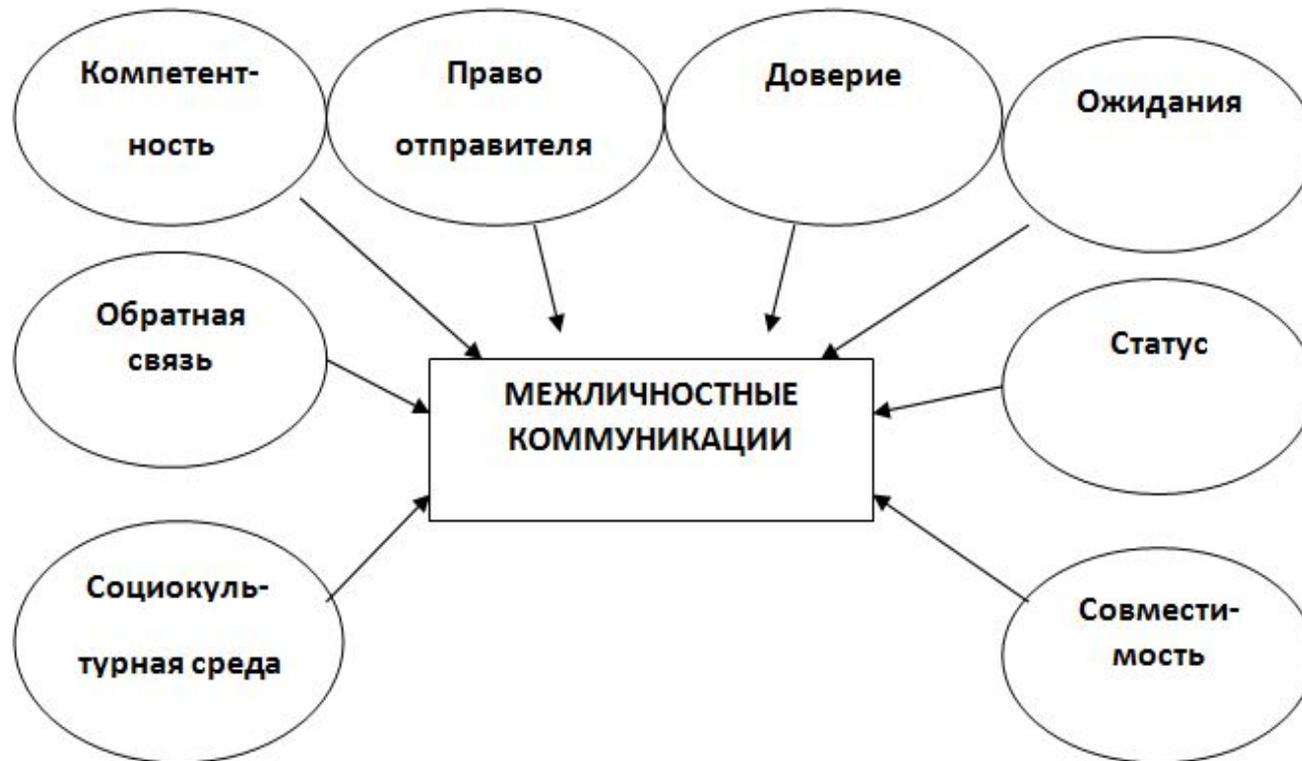
б)

в) *гвоздевая цепочка*,  
когда слухи передаются  
отдельными сотрудниками;

г) *сплетня*



# Факторы, влияющие на межличностные коммуникации

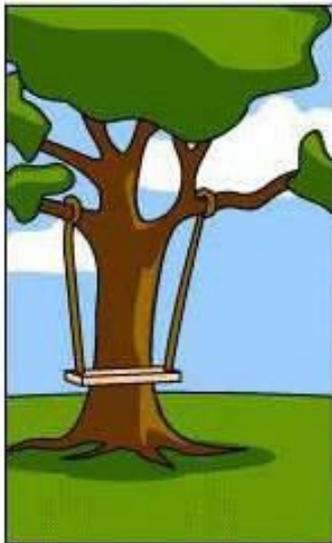


# Тема 5. Коммуникационные барьеры





Как объяснил клиент  
чего он хочет



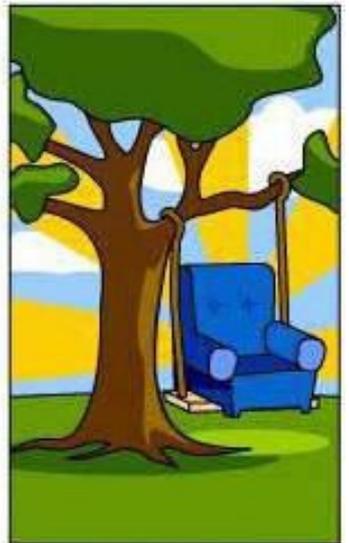
Как понял клиента  
начальник проекта



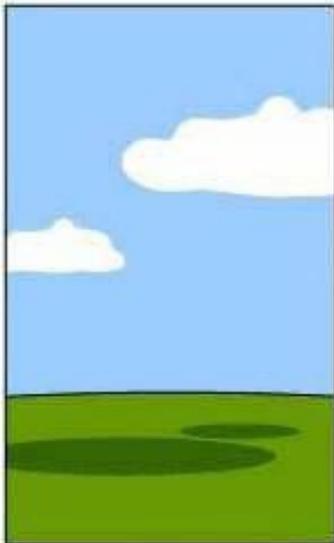
Как описал проект  
аналитик



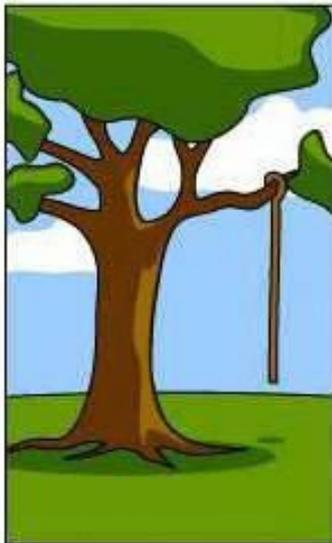
Как написал  
программист



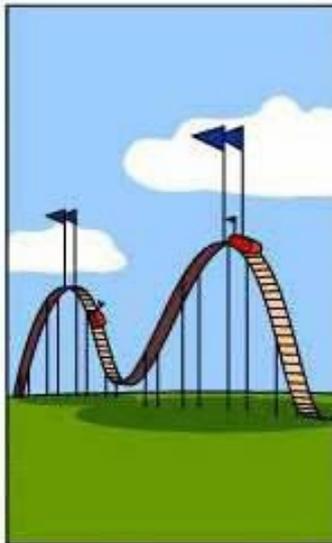
Как представил проект  
бизнес-консультант



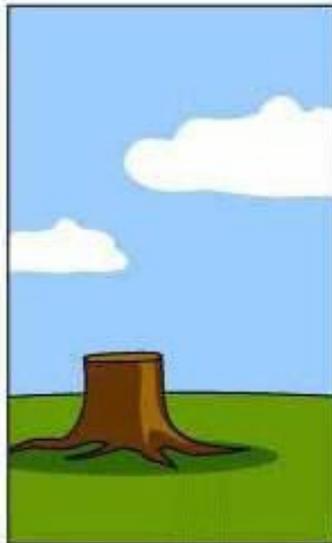
Как  
задокументировали  
проект



Какие фичи  
удалось внедрить



Как заплатил  
клиент



Как работала  
техническая  
поддержка

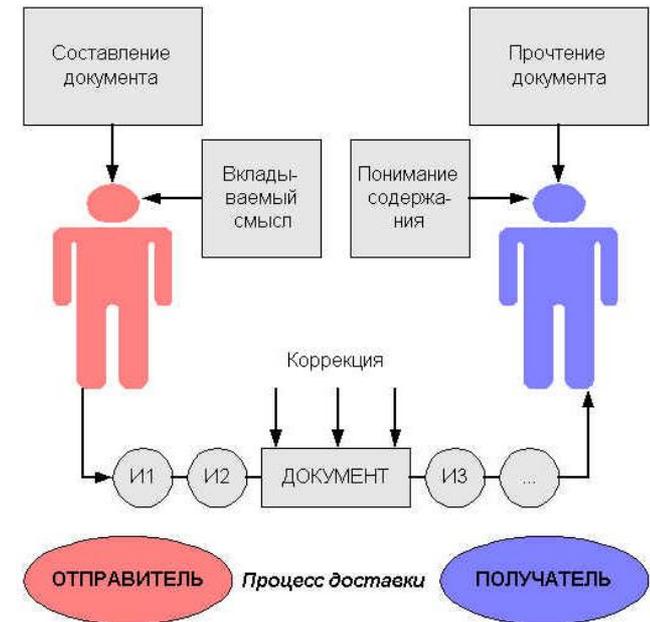


Что было нужно  
клиенту

использование при обмене информацией языка, непонятного получателю.

2. *Компетенция участников обмена информацией* которая проявляется: через предвзятость, т.е. неприятие работниками фактов, не соответствующих сделанной ранее оценке ситуации и уже выработанному решению; специализацию работников, которая часто делает их кругозор узким.

3. *Различие статуса работников* и самозащита инициатора информации. Различия работников по статусу препятствуют обмену информации как снизу вверх, так и сверху вниз.



- 
4. *При передаче информации по горизонтали внутриорганизационные барьеры возникают вследствие конкуренции между подразделениями за ресурсы.*
  5. *Географическое расстояние между участниками обмена.*
  6. *Влияние другой работы.* В обычной рабочей ситуации работнику не хватает времени и он устанавливает приоритеты в отношении предъявляемых к нему требований. Он чаще уделяет времени рабочим ситуациям, требующим немедленного вмешательства, чем составлению отчетов.
- 
7. *Специальные ограничения в распространении информации*

---

# Коммуникационные сети



---

Линия, связывающая две организационные единицы, называется *каналом*.

Если канал в момент передачи обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует *информационную сеть*. Сети могут быть открытыми и закрытыми.

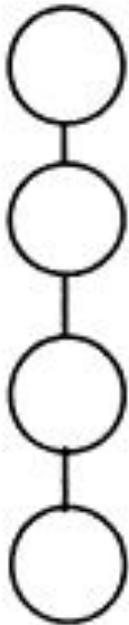
*Открытой* считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел.

В *замкнутой* (закрытой) информационной сети информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана.

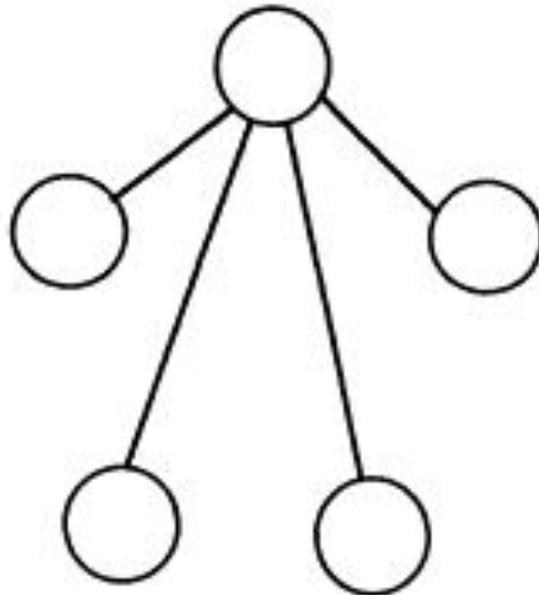
---

# Характеристики коммуникационных сетей

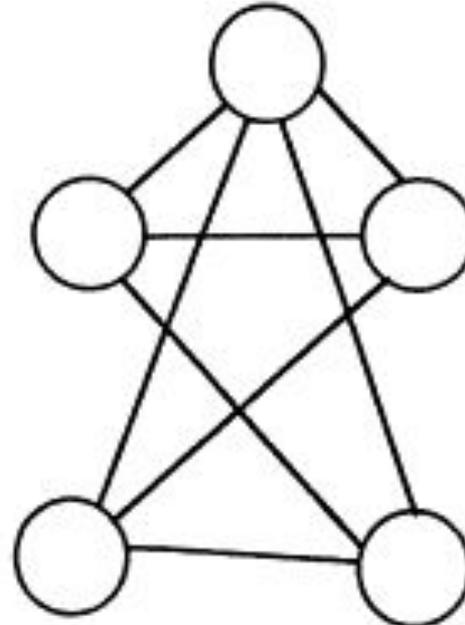
*Последовательная  
сеть*



*Веерная  
сеть*



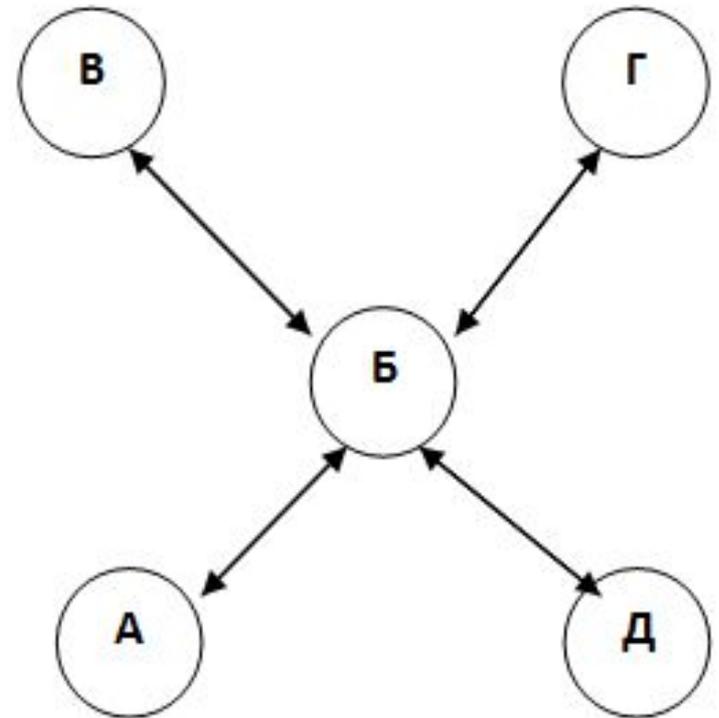
*Круговая  
сеть*



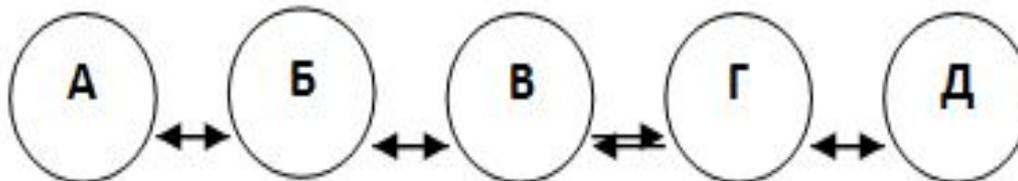
## Веерная сеть

Вся информация стекается к сотруднику, занимающему центральное положение. Силовые линии исходят из центра.

В сетях веерного типа представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные осуществляют коммуникации друг с другом через своего начальника.



## Последовательная сеть или «Цепочка»



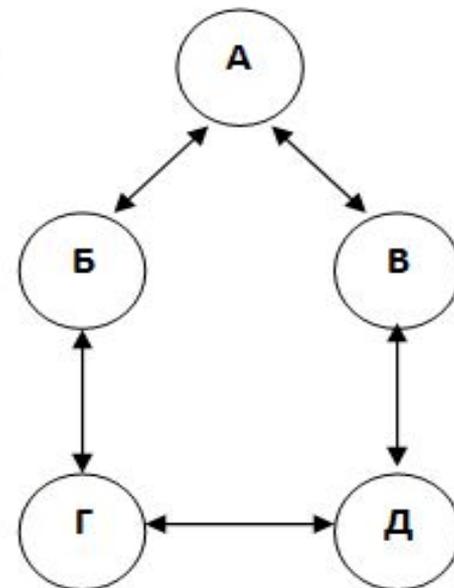
«Цепочка» — линейная связь. Поток информации идет по прямой от А к Б, В, Г, Д и наоборот.

«Цепочка» эффективна при выполнении повторяющихся, стандартных, рутинных операций, но плохо подходит для работы в постоянно изменяющихся условиях.

# «Круг»

Коммуникации осуществляются между людьми, расположенными рядом друг с другом. В «круге» более благоприятный климат, он менее устойчив, чем в веерной сети

Здесь возможен обмен мнениями, хотя есть опасность искажения информации при ее интерпретации.



# Общее число каналов связи в сетях КОММУНИКАЦИИ

- для последовательной и веерной сетей коммуникации

$$L_{\min} = P - 1 ;$$

- для круговой

$$L_{\max} = P * (P - 1) / 2,$$

где **L** - число каналов в сети коммуникаций,  
**P** - число участников проекта (команд)

## Качественные характеристики различных видов коммуникационных систем

- исследования, проведенные социологами в малых группах, показали, что различные сети коммуникации неравноценны по своим качественным характеристикам и, следовательно, их эффективность для проектов неодинакова.

Характеристика	Виды коммуникационных систем (сетей)		
	Последовательная	Веерная	Круговая
Скорость передачи информации	Быстрая	Быстрая	Медленная
Точность передачи информации	Хорошая	Хорошая	Плохая
Устойчивость организации	Медленно возникающая, но устойчивая организация	Быстро возникающая, устойчивая организация	Неустойчивая организация
Потребность в руководстве	Умеренная	Высокая	Отсутствует
Сознательность членов организации	Невысокая	Низкая	Высокая

- Все эти особенности коммуникационных сетей необходимо учитывать при формировании и развитии организационной структуры проекта !!!