РАЗДЕЛ XXX. МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Завьялова О.С.

Проблемы управления коммуникациями в проекте при осуществлении сотрудниками организации рабочей деятельности в условиях удаленной работы

Северо-Западный институт Управления РАНХиГС
(Россия, Санкт-Петербург)

doi: 10.18411/trnio-12-2021-351

Аннотация

В статье автор рассматривает коммуникационную проблематику осуществления проекта при переходе на удаленную работу в связи с новой Коронавирусной Инфекцией.

Ключевые слова: международная организация труда, удаленная работа, дистанционная работа, проектный менеджмент, управление коммуникациями, управление проектами.

Abstract

In the article, the author considers the communication issues of the project implementation when switching to remote work in connection with the new Coronavirus Infection.

Keywords: international Labour Organization, remote work, remote work, design management, management of communications, project management.

В настоящее время в условиях непрекращающейся пандемии Новой Коронавирусной Инфекции covid-19 многие организации либо по своей инициативе, либо же в силу исполнения требований государства переводят своих работников на дистанционную, удаленную работу на дому.

В таких условиях появляются организационные и коммуникационные проблемы при осуществлении проекта.

Коммуникационная политика организации включает в себя все формы взаимодействия организации с окружающей средой на каждом уровне своей деятельности.

В научной литературе, на основе эмпирического материала, описано множество форм коммуникации в сфере проектного менеджмента, а также методов, методик и технологий их управления.

Так, Клименко О.С. в своей публикации определяет управление коммуникациями в проекте – как раздел управления проектами, включающий задачи и процедуры, необходимые для организации сбора и распределения достоверной информации, связанной с осуществлением проекта [1].

Куликова В.Е. указывает, что в проекте существуют различные виды коммуникаций, а именно: внутренние и внешние, формальные и неформальные, письменные и устные, вертикальные и горизонтальные. В проекте для сбора и распределения информации могут быть использованы неавтоматизированные и автоматизированные методы сбора, обработки, распределения и сохранения информации [2].

В теории коммуникации в проектном менеджменте предполагают три основные формы взаимодействий:

- 1) организация - бизнес-партнер;
- 2) организация - клиент;
- 3) организация - работник.

Шекшня С.В. в своей работе приводит следующие формы коммуникации внутри рабочего коллектива: вербальные и невербальные [3].

Форму вербальных средств коммуникации Шекшня С.В. делит на устные (конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы) и письменные (письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта). К невербальным же относятся поведение членов коллектива: взгляд, интонация, тембр голоса, поза, выражения лица и др.

На основе изложенного, полагаем дать следующее определение понятия «управление коммуникациями в проекте» - как раздел управления проектами по организации сбора, обработки, анализа и распределения информации между участниками разных уровней коммуникации предпринимательской деятельности в рамках работ над проектом.

Влияние Новой Коронавирусной Инфекции covid-19 на производительность труда стало предметом научных исследований, в том числе и на международном уровне.

В первую очередь, при осуществлении дистанционной трудовой деятельности пострадала эффективность коммуникаций на уровне «компания – работник».

Проблемы снижения производительности труда, а также проблемы взаимоотношений в рабочих коллективах в условиях пандемии стали предметом изучения международной организации труда.

По результатам проведенного исследования эксперты международной организации труда приходят к выводу о том, что общая доля работников, проживающих в странах, где действует какой-либо режим закрытия рабочих мест, остается высокой — на уровне 94 %. Доля работников, проживающих в странах, где закрытие рабочих мест носит обязательный характер для всех предприятий, кроме жизненно важных, в масштабах всей экономики или в отдельных областях, по-прежнему значительна, хотя и заметно отличается от региона к региону.

Так, исследованием международной организации труда установлено, что, по данным опроса 250 крупных предприятий, проведенного в Аргентине в марте 2020 года, 93 % из них ввели дистанционный режим работы для противодействия пандемии COVID-19. Аналогичным образом, по информации индийской компании Tata Consultancy Services, гиганта на рынке услуг стороннего выполнения бизнес-процессов, в результате закрытия предприятий около 85 процентов ее персонала в Индии и других странах мира, насчитывающего 400 000 человек, перешли на работу в домашних условиях [4].

Однако переход на дистанционную работу приводит к снижению эффективности работников компаний, что отражено в исследованиях.

Так, международной организацией труда установлено, что в конце 2020 года процентные показатели потери рабочего времени составили 17,3 %, что эквивалентно полному рабочему времени 495 млн работников [5].

К аналогичным выводам пришли специалисты Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования России, согласно исследованию которых в России значительно снизилась деловая активность населения [6].

Общее снижение экономической активности также стало предметом исследования специалистов НИУ ВШЭ, которые разработали свой ежедневный экономический стресс-индекс (DESI), который позволяет в реальном времени наблюдать за изменениями показателей в отраслях экономики.

Кроме того, о падениях эффективности показателей работы на удаленной работе отчитались и крупные российские компании.

Так, компания «Ростелеком» в ноябре 2021 года опубликовали итоги исследования об эффективности персонала компании на удаленной работе. По результатам опроса установлено, что после перевода подчиненных на удаленную работу в каждой пятой компании эффективность труда сотрудников снизилась, а финансовые результаты ухудшились [7].

Полагаем, что эффективность работы работников предприятий в условиях работы на дому падает не только из-за субъективных факторов в виде домашних забот, потеря

концентрации внимания работников в домашних условиях, а невозможность оперативно получать необходимые для работы сведения, указания, а также обсуждения с руководством и коллегами различных аспектов рабочего процесса.

В таком положении нам необходимо улучшение методов управления коммуникациями проектами.

В рамках осуществления дистанционной работы проектному менеджеру при работе с коллективом необходимо учитывать все аспекты как вербальной, так и невербальной коммуникации.

Кроме того, с учетом перевода работников на дом проектному менеджеру, в первую очередь, необходимо установить, у всех ли членов коллектива имеются необходимые технические средства связи и работы.

В рамках решения выявленных проблем эффективности работы авторами исследования Ростелекома предлагаются следующие методы: использование инструментов, позволяющих анализировать содержание текущих процессов, не дожидаясь наступления негативных последствий (выявление «бутылочных горлышек» и «слабых звеньев», анализ и оптимизация нагрузки на подразделения и людей, обоснованное выявление наиболее и наименее эффективных и т. д.), и оценивать действия сотрудника не только по результату.

С учетом изложенного, нами предлагаются следующие меры по повышению эффективности работы:

- 1) осуществление менеджером по проекту постоянного внутреннего контроля путем обзвона и ведения переписок с работниками организации;
- 2) ведение рабочей документации в облачных сервисах для осуществления постоянной проверки исполнения этапов проекта менеджером;
- 3) проведение менеджером по проектам видеоконференций с подведением итогов работы за отчетные периоды, заслушивание проблем, с которыми сталкиваются работники в условиях дистанционной работы, сбор и анализа полученных данных и подготовка менеджером соответствующего доклада руководству о состоянии работы;
- 4) проведение менеджером по проектам индивидуальной работы с работниками, у которых выявлены проблемы исполнения этапов проекта, выяснение проблем, их анализ и учет замечаний работника;
- 5) использование цифровых решений по анализу деятельности компании, выявления проблемных участков работы.

1. Клименко, О. А. Управление коммуникациями и стейкхолдерами в проекте / О. А. Клименко. — Текст : электронный // : [сайт]. — URL: <https://pm.hse.ru/data/2016/05/16/1128806063/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%90.%20%D0%A3%D0%9A%D0%B8%D0%A1%D0%9F%20%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%92%D0%A8%D0%A3%D0%9F.pdf>
2. Куликова В. Е. Управление коммуникациями в проектом менеджменте / В. Е. Куликова. — Текст : непосредственный // Современные подходы к формированию эффективных механизмов взаимодействия институтов гражданского общества, образования, бизнеса и власти. — Липецк : , 2019. — С. 30-33.
3. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. — Текст : электронный // ВикиЧтение : [сайт]. — URL: <https://marketing.wikireading.ru/10497> (дата обращения: 24.11.2021).
4. Международная организация труда COVID-19 и сфера труда. Третий выпуск / Международная организация труда — Текст : непосредственный // Вестник МОТ. — 2020. — № 3. — С. 1-30.
5. Международная организация труда COVID-19 и сфера труда. Шестой выпуск / Международная организация труда — Текст : непосредственный // Вестник МОТ. — 2020. — № 6. — С. 1-25.
6. Экономисты оценили падение деловой активности в России из-за карантина. — Текст : электронный // РБК : [сайт]. — URL: <https://www.rbc.ru/economics/31/03/2020/5e82072b9a7947cd365957bf> (дата обращения: 24.11.2021).
7. Как изменилась эффективность персонала на удаленке — Текст : электронный // РостелекомСолар : [сайт]. — URL: <https://rt-solar.ru/upload/iblock/733/Kak-izmenilas-effektivnost-personala-na-udalenske.pdf> (дата обращения: 24.11.2021).