

Управление проектами и программами

Цунес Г.Л., Шадаева Н.М. **6** Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному

Храпков И.Б., Максин Д.Г. **34** Управление коммуникациями в проекте: идентификация информационных потребностей участников

Ма Л., Ле Й., Ли Й. **44** Управление заинтересованными сторонами крупных инжиниринговых проектов: гармоничное совместное развитие подрядной организации и местного сообщества. Кейс «ЭКСПО-2010»

Козодаев М.А. **56** Простые сложные коммуникативные и психологические приемы в управлении проектами

Лебедев А.Н., Багратиони К.А. **70** Инкорпоративность группы как фактор сопротивления изменениям в организации

Бируля М.Д. **78** Способы обеспечения эффективной коммуникации удаленных команд

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

№1(77) март 2024

Главный редактор
ТОВБ АЛЕКСАНДР САМУИЛОВИЧ,
президент СОВНЕТ, экс-вице-президент и почетный член IPMA, ассессор IPMA,
CSPM (IPMA-B), доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»
tovb@grebennikov.ru



Заместитель главного редактора
ЦИПЕС ГРИГОРИЙ ЛЬВОВИЧ,
к. э. н., вице-президент СОВНЕТ,
главный консультант IBS, IPMA-PPMC, CPD (IPMA-A),
доцент ИИБС НИТУ «МИСиС»
gtsipes@ibs.ru



Заместитель главного редактора
ПОЛКОВНИКОВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ,
председатель правления СОВНЕТ, управляющий партнер группы компаний
«Проектная ПРАКТИКА», ассессор IPMA, CPD (IPMA-A), PMP PMI
apolkovnikov@pmppractice.ru



Учредитель и издатель:

ООО Издательский дом «Гребенников»
Член Российской ассоциации маркетинга
<http://www.grebennikov.ru>
Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ
<http://www.sovnet.ru>
Журнал «Управление проектами и программами» является официальным изданием СОВНЕТ

Адрес редакции:

127254, г. Москва, Огородный пр-д, д. 5, стр. 6, этаж мансарда,
оф. 511
Тел. (495) 147-31-10

Подписка:

podpiska@grebennikov.ru

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «Управление проектами и программами». Перепечатка материалов допускается только с письменного разрешения редакции.
Редакция оставляет за собой право не вступать в переписку с авторами.
Тираж 920 экз. Цена договорная.
ISSN 2075-1214

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС В КАТАЛОГАХ:
«РОСПЕЧАТЬ» — 85027; «ПРЕССА РОССИИ» — 12030

МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

Бабаев Игбал Алиджан оглы



Азербайджан
Основатель и президент AzPMA, Первый ассессор IPMA, д. т. н.

president@ipma.az

Бурков Владимир Николаевич



Россия
Первый ассессор IPMA, д. т. н., проф., академик РАЕН.

vlab17@bk.ru

Бушуев Сергей Дмитриевич



Украина
Основатель и президент УКРНЕТ, Первый ассессор IPMA, засл. деятель науки и техники Украины, д. т. н., проф.

upma@upma.kiev.ua

Гаркуша Наталья Сергеевна



Россия
Д. пед. н., проф., СРМ (IPMA-C), генеральный директор АНО «Агентство развития проектного управления».

garnatalya@mail.ru

Гельруд Яков Давидович



Россия
Директор научно-образовательного центра ЮУрГУ, д. т. н.

gelfrud@mail.ru

Апенько Светлана Николаевна



Россия
Д. э. н., проф., СРМА (IPMA-D), завкафедрой менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского», apenkosn@omsu.ru

Полевой Сергей Анатольевич



Россия
Д. т. н., СРМА (IPMA-D), доцент, проф. Финансового университета при Правительстве РФ.

sapolevoy@fa.ru

Котляревская Ирина Васильевна



Россия
Завкафедрой УрФУ имени Б.Н. Ельцина, д. э. н., проф.

km@mail.ustu.ru

Неизвестный Сергей Иванович



Россия
Профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, CPD (IPMA-A), д. т. н.

sergey@neizvestny.com

Позняков Вячеслав Викторович



Россия
Вице-президент СОВНЕТ, Первый ассессор IPMA, д. т. н., проф., академик МАИЭС.

vpoznyakov@ihome.ru

Титаренко Борис Петрович



Россия
Академик РАЕН, СРМ (IPMA-C), д. т. н., проф.

boristitarenko@mail.ru

Романова Мария Вячеславовна



Россия
Президент Московского отделения PMI, CPD (IPMA-A), к. э. н., доцент.

mr@guu.ru

Савченко Людмила Ивановна



Казахстан
Вице-президент KazAPM, CSPM (IPMA-B), к. э. н.

prom@intelsoft.kz

Леонтьев Николай Яковлевич



Россия
Завкафедрой НГТУ, д.э.н., доцент, CSPM (IPMA-B).

leontiev@mail.ru

Pieter Steyn



Южная Африка
Президент APMSA, член PMSA, Ms, MBA, PE, проф.

phian@cranefield.ac.za

Frank T. Anbari



США
PhD, MBA, MS, PE, PMP PMI.

anbarif@aol.com

Christophe N. Bredillet



Франция
Бывший вице-президент AFITEP (Франция), проф., PhD, MBA, CPD, СРМ IPMA.

christophe_bredillet@wanadoo.fr

Alfonso Bucero



Испания
Президент отделения PMI в Барселоне, PMP, член PMI, AEIPRO (Испания), IPMA.

alfonso.bucero@abucero.com

Hiroshi Tanaka



Япония
PhD, профессор управления проектами, со-ветник и бывший президент JPMF.

hirojpmf@wta.att.ne.jp

Morten Fangel



Дания
Основатель и директор DРМА, почетный член IPMA, Первый ассессор IPMA, MSc, PhD.

orten@fangel.dk

David Frame



США
Директор PMI, проф., PhD, PMP PMI.

davidson.frame@umtweb.edu

Qian Fupei



Китай
Основатель PMRC, председатель ССВ, Первый ассессор IPMA.

qianfp@nwpu.edu.cn

Golenko-Ginzburg Dimitri



Израиль
Проф., DSC, Ma, PhD, иностранный член РАЕН, почетный член СОВНЕТ.

dimitri@bgumail.bgu.ac.il

Mladen Vukomanović



Хорватия
PhD, MPhil, MEng, CivEng, IPMA-A, вице-президент IPMA, президент IPMA Хорватия.

mladen@ipma.world

Adesh Jain



Индия
Основатель и почетный президент PMA (Индия), Первый ассессор IPMA, BS, MS.

acjain@vsnl.com

David L. Pells



США
Основатель и бывший руководитель GPMF, член ASAPM (США), почетный член СОВНЕТ, Bs, MBA.

pells@sbcglobal.net

Vladimir Obradović



Сербия
PhD, профессор Белградского университета, Alma Mater Еуропае и ГУУ, президент IPMA Сербия.

obradovicv@gmail.com

Ronggui Ding



Китай
Профессор Шаньдунского университета, главный редактор журнала Project Management Review, вице-президент IPMA.

ding.ronggui@ipma.world

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Поздравляю всех вас с наступившим 2024 г. — юбилейным 20-м годом издания нашего журнала! За эти годы журнал стал поистине «энциклопедией современного управления проектами», мы знакомили читателей со всеми аспектами постоянно развивающейся профессиональной дисциплины. В этом юбилейном году наш журнал будет выходить в виде тематических альманахов, в которых будут представлены лучшие из уже опубликованных ранее статей, дополненные новыми статьями.

Первый из тематических альманахов посвящен управлению заинтересованными сторонами и коммуникациям. В наше время уже никого не надо убеждать в том, что работа и коммуникации с заинтересованными сторонами являются критически важными для успеха проектной деятельности и что именно с этого следует начинать управление любым проектом, программой и портфелем проектов и программ.

В рубрике «Школа управления проектами» представлена статья Г.Л. Ципеса и Н.М. Шадаевой «Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному», в которой рассматривается выбор стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами с учетом их отношения к проекту, основанный на логике совместного использования различных моделей. В заключении статьи анализируются типовые ошибки, которые допускаются при анализе заинтересованных сторон.

В рубрике «Теория и методология» публикуется статья И.Б. Храпкина и Д.Г. Максина «Управление коммуникациями в проекте: идентификация информационных потребностей участников», которая посвящена исследованию одной из традиционных областей управления проектами — управлению коммуникациями. В качестве отправного пункта в процессе проектирования коммуникаций авторы рассматривают информационные потребности заинтересованных сторон. Однако эти потребности не всегда очевидны, причем даже для самих заинтересованных сторон, а традиционные методы их выявления, например однократные опросы, не дают хороших результатов.

По мнению авторов, важнейшим инструментом обеспечения информационных потребностей в проекте является экспертная поддержка, а организация такой поддержки требует выделения соответствующих ресурсов.

В рубрике «Опыт и практика» мы публикуем основанную на опыте реализации масштабного общественно значимого проекта статью Л. Ма, Й. Ле и Й. Ли «Управление заинтересованными сторонами крупных инжиниринговых проектов: гармоничное совместное развитие подрядной организации и местного сообщества. Кейс «ЭКСПО-2010». В статье приводятся методы преодоления кризиса противостояния строительных компаний и местных сообществ, интересы которых затрагивает строительство, рассматриваются вопросы моделирования и организации процесса их конструктивного сотрудничества.

В рубрике «Опыт и практика» также публикуется статья М.А. Козодаева «Простые сложные коммуникативные и психологические приемы в управлении проектами». Статья посвящена психологическим аспектам коммуникаций различных участников проектной деятельности, таким как взаимодействие руководителей и подчиненных, разрешение и предотвращение конфликтов при решении проектных задач, материальная и нематериальная мотивация проектной команды на достижение целей проекта. Материал статьи построен на анализе уроков, извлеченных из опыта ряда проектов, выполненных компанией «Проектная ПРАКТИКА» при непосредственном участии автора.

Под рубрикой «Авторский взгляд» публикуется статья А.Н. Лебедева и К.А. Багратиони «Инкорпоративность группы как фактор сопротивления изменениям в организации». Статья посвящена проблеме инкорпоративности — универсально-социально-психологического свойства любой группы, включая коллектив структурного подразделения предприятия, команду проекта и т.д. Авторы анализируют результаты исследований, в которых инкорпоративность рассматривается не только как процесс взаимодействия группы

и нового ее члена в целом, но и как процесс социально-психологической адаптации руководителя проекта в частности. По мнению авторов, исследования инкорпоративности в рамках управления проектами направлены на выявление того, что помогает или мешает сотрудникам оценить талант проектного менеджера и отказаться от собственных амбиций ради общих интересов, понять культуру проектно-ориентированного управления.

В последние годы удаленная работа проектных команд стала нормой, накоплен богатый практический опыт, который однозначно свидетельствует, что ключевым фактором успеха является

качественная коммуникация между сотрудниками. В рубрике «Опыт и практика» мы публикуем статью М.Д. Бирули «Способы обеспечения эффективной коммуникации удаленных команд», в которой рассмотрены теоретические аспекты и факторы коммуникации, а также приведены практические способы, позволяющие сделать коммуникацию в удаленной команде или рабочей группе эффективной.

Приятного вам чтения, всего хорошего и до встречи на страницах нашего журнала и на виртуальных и очных мероприятиях ассоциации «СОВНЕТ»!

*А.С. Товб, главный редактор, президент СОВНЕТ,
IPMA Honorary Fellow, PMWJ and PMWL Honorary Global Advisor*



Журналы по менеджменту

Менеджмент сегодня

Издается с 2001 года.

Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль. Журнал освещает широкий спектр конкретных проблем управления, предлагает рекомендации специалистов, их практический опыт.

Основные темы журнала

- Антикризисный менеджмент
- Стратегические схемы
- Управление ресурсами
- Управление организационными процессами
- Формирование корпоративных ценностей и организационной культуры
- Управленческая компетентность и управленческие решения
- Построение партнерского траста и корпоративная социальная ответственность
- Зоны управленческих рисков
- Эмоциональный интеллект и лидерство
- Конкурентные войны и бенчмаркинг

Цель издания: служить надежным источником идей и практических инструментов, предоставляя возможность изложения взглядов на актуальную проблематику управления бизнесом максимально широкому кругу специалистов в области управления организацией.

Аудитория журнала: менеджеры, которые столкнулись с радикальными переменами в своей отрасли и стараются отреагировать на них наиболее эффективным образом, российские и зарубежные производители товаров и услуг, исследовательские и консалтинговые компании.

Авторы: преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительств западных компаний, руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 80178
«Пресса России» 29532
«Почта России» 79729

В редакции:
(495) 147-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА: ОТ ПРОСТОГО К СЛОЖНОМУ

В статье рассматриваются подходы к идентификации и классификации заинтересованных сторон, к определению стратегий взаимодействия, к управлению ожиданиями и выстраиванию баланса их интересов. Приводятся также практические рекомендации по проведению анализа заинтересованных сторон с учетом особенностей проектов и сложившихся взаимоотношений стейкхолдеров.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: классификация стейкхолдеров, анализ стейкхолдеров, управление ожиданиями, стратегии взаимодействия



Ципес Григорий Львович — к. э. н., IPMA-PPMC (IPMA-B), доцент НИУ ВШЭ, главный консультант департамента управленческого консалтинга IBS, вице-президент СОВНЕТ, заместитель главного редактора журнала «Управление проектами и программами» (г. Москва)



Шадаева Нелли Мянсуровна — руководитель проектов X5 Retail Group, студентка магистратуры НИУ ВШЭ (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Теория заинтересованных сторон и управления отношениями с ними появилась относительно недавно (понятие «стейкхолдер» ввел Фримен в 1984 г.), однако уже доказала свою жизнеспособность и практическую полезность. Согласно этой теории, отношения со всеми индивидами и группами лиц, непосредственно участвующими в проекте или теми, интересы которых могут быть затронуты в процессе реализации проекта или после его завершения, должны быть объектами особого внимания. При этом главная задача руководителя проекта — определить ключевых стейкхолдеров проекта и организовать взаимодействие с ними таким образом, чтобы снизить возможность и последствия их негативного влияния и усилить позитивное воздействие. Другими словами, чтобы проект был успешным, интересы стейкхолдеров обязательно должны учитываться менеджером проектов. Более того, Фримен определяет достижение баланса интересов стейкхолдеров в качестве ключевой цели для любой организации.

В управлении проектами, которое характеризуется высокой динамичностью окружающей среды, концепция стейкхолдеров приобретает критическое значение. Эта особенность современных проектов наиболее точно отражена в определении проекта, данном в стандарте P2M: «Проект — это обязательство создать ценность, которое должно быть выполнено в рамках согласованного времени, ресурсов и условий эксплуатации» [1]. Использование термина «ценность» вместо «результат» носит принципиальный характер, поскольку один и тот же результат представляет разную ценность для различных заинтересованных сторон. Более того, даже для одного стейкхолдера субъективно воспринимаемая ценность результата может меняться в ходе проекта, особенно если речь идет о длительных проектах или о проектах с невысокой степенью формализации результатов при входе.

Понятие и методы работы с заинтересованными сторонами проекта давно находятся в фокусе внимания многих исследователей и отражены в стандартах управления проектами. Заинтересованные стороны часто упоминаются в качестве основных игроков проекта [2–4]. Клиланд [2] подчеркивает важность идентификации заинтересованных сторон, их классификации и анализа, а также формулирования концепции управления. В последние годы многие исследователи также указывают на их принципиальную роль в проектах [5, 6], а управление заинтересованными сторонами (относится к разряду *soft skill*) стало важным навыком в проектной деятельности¹ [7, 8]. Тем не менее даже в проектно-ориентированных компаниях управление стейкхолдерами часто выполняется исключительно на уровне здравого смысла, без использования какого-либо формализованного инструментария, а связанные с этой областью проблемы решаются только по факту их возникновения.

Во многом такая ситуация обусловлена кажущейся простотой вопроса. Так, IT-компания,

внедряющая у заказчика финансовую систему, наверняка не забудет о двух главных стейкхолдерах — о финансовой и IT-службе. Кажется, все просто, но даже внутри этих служб отношение к проекту различных менеджеров и сотрудников не будет однородным. Еще менее предсказуемой может оказаться реакция на проект сотрудников других подразделений заказчика, привычная деятельность которых неизбежно изменится после внедрения системы. И чем сложнее проект, чем большее количество стейкхолдеров оказывается вовлеченными в него, тем более актуальным становится использование профессиональных инструментов управления заинтересованными сторонами, сочетающих социальный и политический анализ внутренней и внешней среды проекта с выстраиванием формализованных процедур.

В данной статье мы рассмотрим подходы к идентификации и классификации заинтересованных сторон, к определению стратегий взаимодействия, к управлению ожиданиями и выстраиванию баланса их интересов.

1. ПОНЯТИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ПРОЕКТА

Принято считать, что теория заинтересованных сторон появилась в 1984 г., когда Фримен [9] определил стейкхолдеров как «любую группу или индивида, который может сам оказывать влияние или на которого окажет влияние достижение целей организации». Данное определение часто приводится в качестве классического [10, 11], хотя на самом деле этот термин имеет и другие трактовки. В работе Литтау и соавторов [12] проанализировано и систематизировано более 20 определений заинтересованных сторон. При этом авторы отмечают, что существуют два основных типа определений: первый тип основывается на определении Фримена (стейкхолдер

¹ На наш взгляд корректным переводом термина *stakeholder management* является «управление отношениями с заинтересованными сторонами». Однако, учитывая сложившуюся переводческую традицию, далее мы используем упрощенный перевод — «управление заинтересованными сторонами» или «управление стейкхолдерами». — *Здесь и далее прим. авт.*

оказывает влияние на проект или наоборот), а второй — на определении Клиланда, у которого заинтересованные стороны — это те, кто имеет личную заинтересованность в результатах проекта [2].

К первому типу можно отнести определение Андерсена: «...лицо или группа лиц, которые находятся под влиянием проекта или способны влиять на проект» [12, с. 22]. Ко второму типу относятся определения Динсмора: «...тот, кто имеет долю в результатах проекта» [13], и Обеинга: «...любой человек, заинтересованный в проекте. В обычном проекте всегда есть несколько заинтересованных сторон, которые поддерживают его, и те, которые противостоят ему» [14].

Существует также третий тип определений, в котором обобщаются первые два. Так, Бодди и Патон определяют заинтересованные стороны следующим образом: «...лица, группы или учреждения, заинтересованные в проекте и имеющие возможность влиять на его результаты» [15].

К этому же типу можно отнести определение OGC: заинтересованная сторона проекта — это «лицо, группа лиц или организация, заинтересованные в проекте или влияющие на проект или программу» [4, с. 128]. При этом, например, Доналдсон и Престон различают понятия «заинтересованные стороны» и «оказывающие влияние», поскольку некоторые лица в организации могут одновременно иметь влияние и интерес, некоторые — только интерес или только влияние [16].

Наконец, приведенные выше определения заинтересованной стороны проекта можно обобщить с помощью определения, предложенного в известном стандарте РМВОК: это «лицо или организация (например, потребитель, спонсор, исполняющая организация или общественность), которые активно вовлечены в проект или на чьи интересы могут позитивно или негативно повлиять исполнение или завершение проекта. Заинтересованная сторона также может оказывать влияние на проект и его результаты» [17, с. 425].

Более узкое определение стейкхолдеров как агентов, берущих на себя добровольно или вынужденно некоторый риск, предлагал Кларксон:

«Стейкхолдеры добровольно принимают на себя риск в результате инвестирования определенного капитала, человеческого или финансового, имеющего определенную ценность для фирмы. Другая группа стейкхолдеров вынуждена принимать на себя риск в результате активности фирмы» [18, с. 95].

Еще один вопрос, изучение которого способствовало развитию теории заинтересованных сторон, состоит в том, следует ли определять как заинтересованную сторону группу, которая непосредственно не взаимодействует с организацией. Митчелл и соавторы [19] утверждали, что определять и учитывать интересы этой группы необходимо, чтобы в дальнейшей деятельности избежать возможных проблем или реагировать на них более эффективно.

2. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА

Пожалуй, наиболее полно раскрытым в специализированных источниках по управлению проектами аспектом управления заинтересованными сторонами являются процессы. Процессы управления заинтересованными сторонами нашли отражение во всех признанных международных и национальных стандартах, в частности в ISO 21500 [20], ICB IPMA [21], РМВОК PMI [17], P2M [22], НТК COBHET [23], P-4R [24]. Рассмотрим некоторые из этих подходов, в которых структура и содержание процессов работы с заинтересованными сторонами описываются более детально.

2.1. Управление заинтересованными сторонами в стандарте РМВОК PMI

Процессы управления заинтересованными сторонами впервые были описаны в стандарте РМВОК PMI в его четвертой редакции в рамках области управления коммуникациями. В пятой, ныне действующей редакции стандарта [17] эти

процессы составляют отдельную область знаний и включают:

1) определение заинтересованных сторон — выявление отдельных лиц, групп людей или организаций, которые могут влиять на проект или на которых будет оказывать влияние решение по проекту, проектная деятельность или результаты проекта;

2) планирование управления заинтересованными сторонами — разработка стратегий управления для эффективного вовлечения данных лиц на основе анализа их потребностей, интересов и потенциального влияния на успех проекта;

3) управление вовлечением заинтересованных сторон — общение и работа с заинтересованными сторонами с целью удовлетворения их потребностей / ожиданий, решения возникающих проблем и обеспечения надлежащего участия в деятельности по проекту;

4) контроль вовлеченности заинтересованных сторон — мониторинг общих взаимоотношений данных сторон в проекте и корректировка стратегий и планов по их вовлечению.

Описание процессов дано в традиционном для этого стандарта формате: «входы — инструменты и методы — выходы». В упрощенном виде взаимосвязи процессов в рамках области управления заинтересованными сторонами показаны на рис. 1. Отметим, что описание процессов носит весьма поверхностный характер и является, скорее, заявкой на более детальную проработку в следующих редакциях стандарта.

2.2. Управление заинтересованными сторонами в стандарте P2M

В японском стандарте P2M основной акцент делается на ценностном подходе к управлению проектами и программами. Стандарт P2M предполагает выявление и непрерывную оценку ценности, поскольку именно управление ценностью в конечном итоге позволяет максимизировать полезность результата проекта для заинтересованных сторон. Таким образом, целями процесса

управления данными сторонами в стандарте P2M являются удовлетворенность заинтересованных сторон и клиентов, а также достижение требуемых результатов проекта и развитие всей компании.

Управление заинтересованными сторонами в P2M включает три рабочих процесса:

1) построение взаимоотношений — формирование перечня заинтересованных сторон и определение порядка работы с каждой стороной, вовлеченной в проект;

2) поддержание взаимоотношений — регулярная деятельность по поддержанию удовлетворенности заинтересованных сторон и урегулированию возникающих конфликтов;

3) реорганизация взаимоотношений — адаптация уже выстроенных отношений при возникновении каких-либо изменений, в том числе в бизнес-окружении проекта.

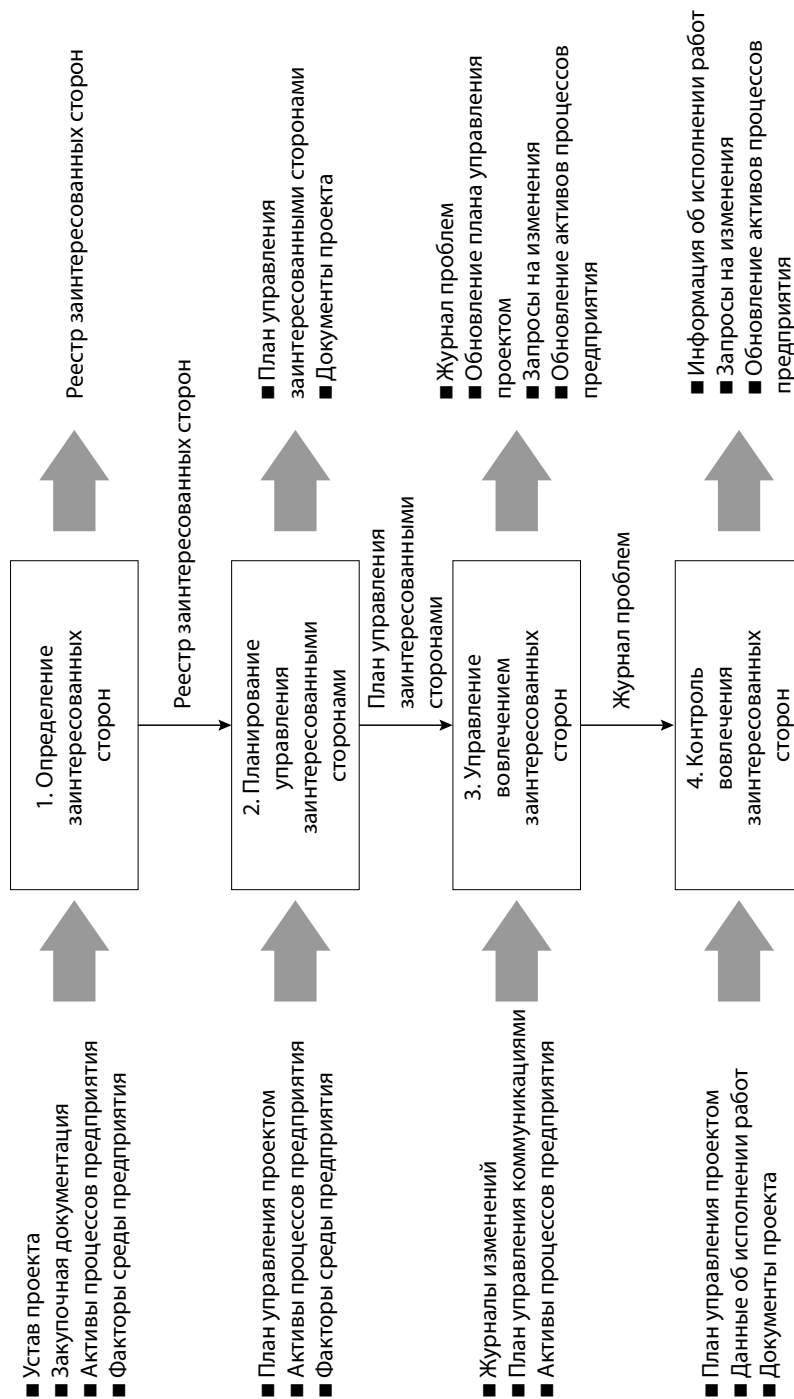
Информационная поддержка рабочих процессов осуществляется с использованием различных источников — базы данных о клиентах, собственных кейсов, а также передовой практики других компаний.

Общая схема управления заинтересованными сторонами в стандарте P2M представлена на рис. 2.

2.3. Управление заинтересованными сторонами в модели P-4R

Пожалуй, в наиболее развернутом виде описание процессов управления заинтересованными сторонами можно найти в модели P-4R. Проекты, как правило, имеют значительное количество различных заинтересованных сторон, зависящее от типа проекта, его масштаба и сложности. Соответственно, руководителю проекта для успешного выполнения своих задач необходимо как можно раньше определить и классифицировать все заинтересованные стороны, выявить уровень их интереса и влияния на проект, а также проанализировать их индивидуальные ожидания. Эти первоначально полученные данные должны регулярно пересматриваться и обновляться, поскольку

Рис. 1. Процессы управления заинтересованными сторонами в стандарте РМВОК РМІ



Источник: разработано авторами с использованием «Руководства к Своду знаний по управлению проектами» [17].

Рис. 2. Управление заинтересованными сторонами в стандарте P2M



Источник: [22].

на различных стадиях жизненного цикла проекта количество заинтересованных сторон, их требования и влияние, а также отношение к проекту и друг к другу могут меняться. Р. Динг [24] предложил модель P-4R, в которой управление данными сторонами рассматривается как унифицированный повторяющийся процесс. Данная модель состоит из четырех ключевых шагов (требования, роли, риски и взаимоотношения).

Первый шаг включает выявление требований заинтересованных сторон проекта. Для этого в первую очередь необходимо определить состав

этих сторон и стратегии работы с ними. Далее следует выявить их ожидания, степень их важности и перевести ожидания в формализованные требования с четкими критериями выполнения. Этот момент является принципиально важным для успешной реализации проекта, поскольку «участники объединяются, ожидая, что каждый из них получит конкретные выгоды» [24, с. 266]. Наконец, еще одной стороной взаимоотношений являются конфликты, и на первом этапе реализации проекта необходимо найти способы разрешения потенциальных проблемных ситуаций

с целью достижения консенсуса и гармонизации требований заинтересованных сторон.

Второй шаг состоит в разделении обязанностей и распределении руководящих ролей среди заинтересованных сторон. Руководящие роли в проекте подразумевают сочетание прав и обязанностей, при этом может потребоваться выполнение различных функций одним или несколькими участниками проекта для удовлетворения требования другого участника. Исполнители руководящих ролей должны быть наделены адекватными правами в своей организации. В процессе осуществления проекта между исполнителями могут возникать конфликты, поэтому при определении ролей необходимо учитывать перспективы компромиссов и предупреждения появления противоречий. Это означает, что при назначении на руководящие роли должен учитываться не только формальный статус исполнителя, но и его профессиональные и личностные характеристики.

Третий шаг включает определение и анализ рисков и их распределения между руководящими ролями. Как правило, заинтересованные стороны проекта ставят свои частные интересы выше общих интересов проекта. Динг отмечает, что такое поведение нельзя объяснять понятиями честности или нечестности и что данный вопрос не решается на уровне контрактов или с помощью интриг. Отношение к проекту той или иной стороны может меняться в силу объективных причин, и единственный способ справиться с подобными проблемами — последовательно выявлять факторы рисков и управлять ими (определять инструменты измерения и снижения рисков, отслеживать состояние).

Четвертый шаг предполагает построение взаимоотношений между исполнителями руководящих ролей в проекте. Главной задачей этого шага является создание надежного альянса заинтересованных сторон и сохранения взаимного доверия. Поскольку формальный инструмент, регулирующий их взаимоотношения — контракт — этой задачи, как правило, не решает, акцент должен

быть сделан на постоянном снижении неопределенности в проекте. Для этого могут быть использованы различные подходы в области планирования, организации управления, в технической области проекта. Одним из важнейших аспектов здесь является определение ролей управляющих рисками и выбор метода контроля их деятельности.

В течение жизненного цикла проекта ситуация в области заинтересованных сторон может измениться полностью: меняется состав сторон, их требования, отношение к проекту, а также отношение друг к другу. Это требует постоянного (циклического) повторения как отдельных шагов процесса (требования, роли, риски и взаимоотношения), так и всего процесса в целом (рис. 3).

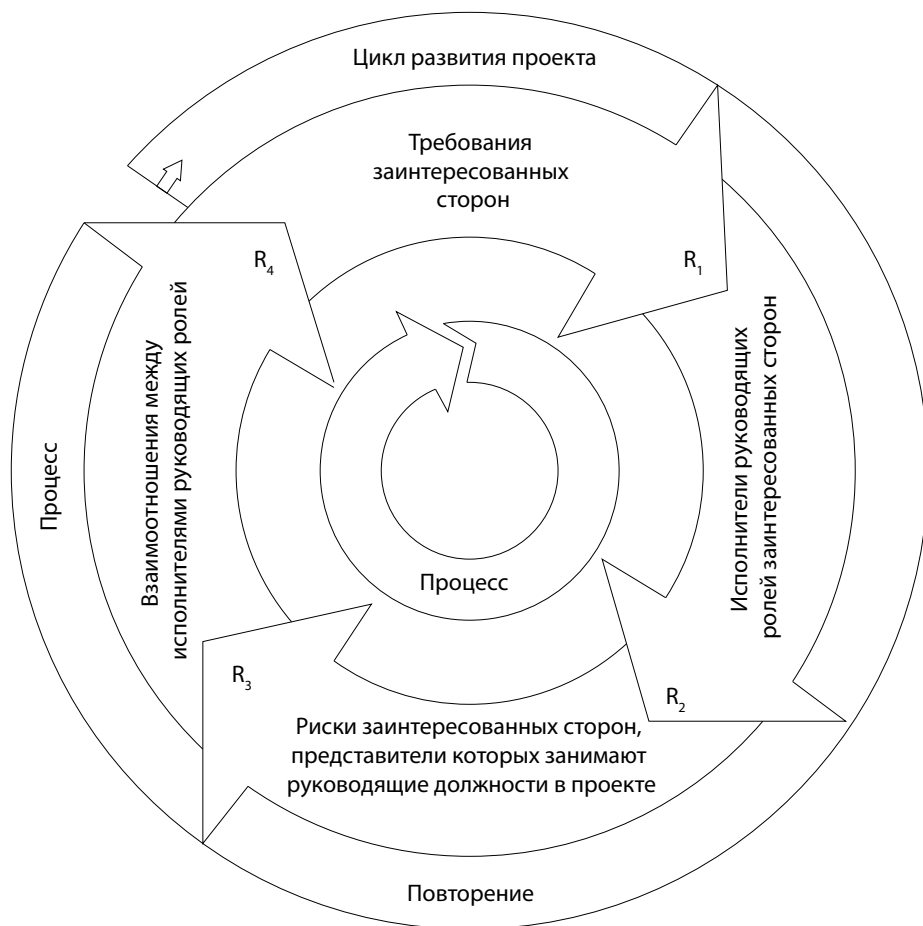
Итак, мы рассмотрели общие подходы к построению процессов управления заинтересованными сторонами. Однако данные подходы не дают полного понимания того, как выполнять рекомендуемые действия, ограничиваясь упоминаниями (как правило, в качестве примеров) тех или иных методов или моделей. Для того чтобы ознакомиться с этим инструментарием подробнее, необходимо обратиться к специализированным моделям, предлагаемым теорией заинтересованных сторон.

3. ИДЕНТИФИКАЦИЯ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Одним из ключевых методов теории заинтересованных сторон является идентификация и классификация стейкхолдеров с целью установления критериев для определения их приоритетов и стратегий управления. Сложность задачи идентификации стейкхолдеров можно проиллюстрировать моделью Стреттона [25], в которой содержится более 50 различных потенциальных заинтересованных сторон (рис. 4).

В процессе идентификации заинтересованных сторон следует обращать внимание на некоторые характеристики, которые могут оказаться

Рис. 3. Модель P-4R: единый процесс



Источник: [24].

полезными для классификации и анализа. Рассмотрим эти характеристики подробнее.

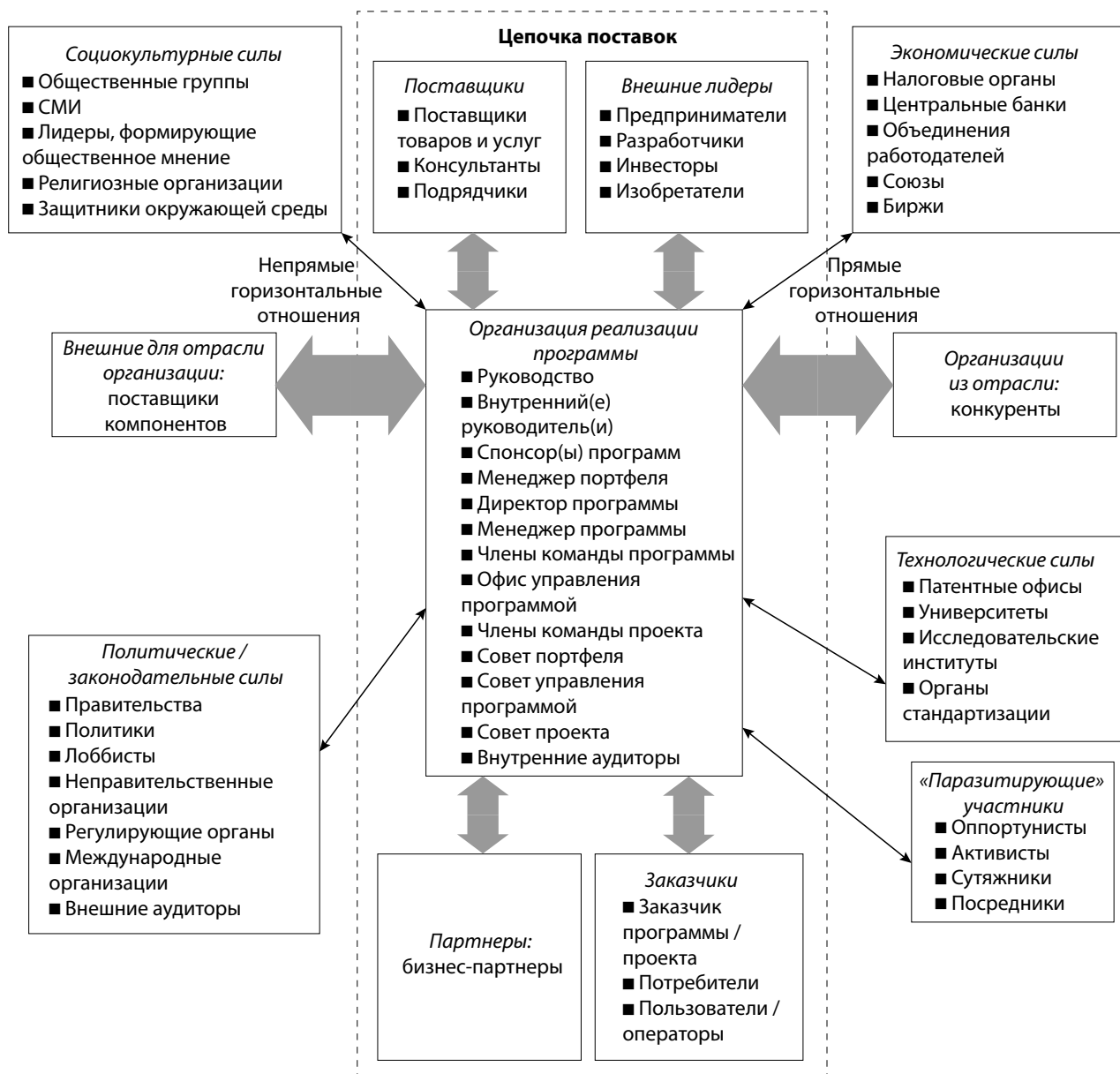
3.1. Внешние / внутренние заинтересованные стороны

Внутренние заинтересованные стороны — те, кто официально являются участниками проекта

и, как правило, поддерживают его реализацию. Это заказчики / пользователи, сотрудники, собственники компаний, поставщики.

Внешние заинтересованные стороны — те, кто не принимают непосредственного участия в реализации проекта, но в значительной степени подвержены его влиянию или могут влиять на него. Это, например, государственные органы, конкуренты.

Рис. 4. Объединенная модель идентификации заинтересованных сторон проекта



Источник: [25].

Несмотря на то что внутренние заинтересованные стороны чаще всего рассматриваются как «ключевые», чьи интересы необходимо учесть в первую очередь, в некоторых ситуациях именно внешние заинтересованные стороны оказываются более важными, и поэтому они априори не могут рассматриваться как второстепенные игроки [26]. Управление внешними заинтересованными сторонами — неотъемлемая часть управленческого процесса во всех проектах [27].

Уинч выделяет два типа внутренних заинтересованных сторон: сторона спроса (заказчик, спонсор, финансисты) и сторона поставки (консультанты, подрядчики, поставщики) — и два типа внешних: частные (местные жители, защитники окружающей среды и т.д.) и государственные (контролирующие органы, местные и национальные правительства) [28].

3.2. Первичные / вторичные заинтересованные стороны

Первичные заинтересованные стороны имеют договорные или юридические обязательства перед компанией и командой проекта, а также обладают определенными полномочиями, связанными с управлением и передачей необходимых ресурсов [25].

Кларксон [18] отмечает, что без непрерывного участия заинтересованных сторон данного типа компания не сможет выжить и продолжить свою деятельность. Кроме того, если такая заинтересованная сторона прекратит свое участие или ее требования не будут удовлетворены, фирма понесет серьезные потери и, возможно, будет вынуждена закрыться. Организация также может потерять поддержку первичных заинтересованных сторон в том случае, если окажется не в состоянии создавать для них достаточную ценность или если будет уделять больше внимания одной группе в ущерб другой. Это утверждение относится в равной степени и к проекту (программе).

Вторичные заинтересованные стороны не имеют формальных договорных отношений

по проекту, но «могут быть в значительной степени заинтересованы в том, что происходит в проекте» [28, с. 215]. Их представители способны влиять на общественное мнение и создавать, таким образом, благоприятные или неблагоприятные условия для деятельности организации [29].

Примеры первичных заинтересованных сторон — это клиенты (заказчики), поставщики, сотрудники, акционеры. В качестве примера вторичных заинтересованных сторон можно привести органы государственной власти и местного самоуправления.

3.3. Вовлеченные / не вовлеченные в бизнес деятели

Вовлеченные в бизнес деятели — консультанты, спонсоры, агенты, инжиниринговые компании, субподрядчики и т.д.

Не вовлеченные в бизнес деятели — правительства, синдикаты, лоббисты, союзы, группы давления, активисты и т.д.

Логика данной классификации [30] близка к логике предыдущих двух вариантов.

3.4. Сторонники (бенефициары) и противники (антагонисты)

Как отмечает Стреттон, одна из самых ранних классификаций данного типа была предложена Друкером, выделившим две группы заинтересованных сторон:

- *заинтересованные стороны* — «имеют долю в бизнесе и прямо заинтересованы в его успехе»;

- *партнеры* — «группы, воспринимаемые как пользующиеся авторитетом или по меньшей мере имеющие право вето, даже если в том, что касается миссии и цели организации, их авторитет минимален или отсутствует» [25].

По классификации Уинча [28]:

- *сторонники* — те, у кого есть прямая заинтересованность в реализации проекта (программы);

■ *противники* — заинтересованные стороны, негативно настроенные относительно проекта (программы).

Стреттон отмечает, что большинство авторов, занимающихся изучением заинтересованных сторон, рассматривает их как бенефициаров или как антагонистов, но при этом немногие признали это и описали оба типа. Сам же он четко придерживается данной классификации.

■ *Бенефициары* — «те стороны, которые в конечном итоге должны получить определенную выгоду от выполнения проекта (программы). Именно поэтому они открыты для взаимодействия и готовы принимать участие в переговорах и обсуждениях».

■ *Антагонисты* — те стороны, которые «потенциально или фактически враждебны по отношению к проекту (программе) и не готовы обсуждать эту ситуацию» [25].

Рассмотренные в данном разделе, а также некоторые другие принципы бинарной классификации создают основу для анализа заинтересованных сторон. Однако, как правило, для построения грамотной стратегии взаимодействия необходимо учитывать всю совокупность существенных для проекта характеристик стейкхолдера. Эта чисто практическая потребность привела к появлению более сложных методов классификации и анализа.

4. АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

За 30 лет существования теории заинтересованных сторон появилось большое количество моделей, позволяющих формализовать подходы к установлению приоритетов и выбору стратегии взаимодействия со стейкхолдерами. Выбор для использования той или иной модели в конкретном случае определяется, как правило, уровнем сложности и масштабом проекта. Необходимо отметить, что некоторые модели дополняют друг друга и могут быть использованы совместно. Рассмотрим ряд принципиальных подходов подробнее.

4.1. Типовая модель стейкхолдеров IT-проекта (модель А)

В устоявшихся проектных компаниях состав ключевых заинтересованных сторон, как правило, напрямую связан с типовыми ролями участников проектов. Рассмотрим одну из таких моделей на примере проектов внедрения информационных технологий.

■ *Функциональный заказчик* — подразделение организации, в интересах которого реализуется проект. В его задачи входит обоснование необходимости проекта, формирование требований к продукту проекта, консультирование исполнителей и приемка результатов проекта.

■ *Генеральный заказчик* — подразделение организации, управляющее реализацией проекта. Его задача — определить возможность реализации проекта (наличие необходимых ресурсов — людей, компетенций, технологий), сформировать команду внутренних и внешних исполнителей, контролировать ход работ и оценивать соответствие результатов условиям договоров.

■ *Представитель собственника или государственного заказчика* — подразделения и/или должностные лица организации, определяющие источники, объемы и порядок финансирования работ.

■ *Эксплуатирующие организации* — подразделения или организации, принимающие в эксплуатацию готовый продукт проекта (информационную систему).

■ *Пользователи* — подразделения и отдельные сотрудники, процессы деятельности которых изменятся после внедрения информационной системы и завершения проекта.

Если речь идет, например, о проекте внедрения финансовой системы на производственном предприятии, то типовая ролевая структура проекта в привязке к организационной структуре будет выглядеть следующим образом.

■ Роль функционального заказчика принадлежит финансовой вертикали управления предприятием. При этом требования могут формироваться

на разных уровнях этой вертикали — от финансового директора до рядовых сотрудников финансового отдела.

■ IT-служба компании будет исполнять в проекте две роли. Роль генерального заказчика достанется группе разработки, а роль эксплуатирующей организации — группе сопровождения информационных систем. Не исключено, что роль генерального заказчика возьмет на себя директор по IT.

■ Роль пользователя будет распределена практически между всеми отделами предприятия — производства, сбыта, закупок, логистики, маркетинга и т.д. Представлять эту роль в проекте будут выделенные сотрудники этих подразделений. При этом очень важно, чтобы ни одно из них не было забыто.

■ Роль представителя собственника часто принадлежит кому-либо за пределами организационной структуры предприятия. Например, это может быть кто-либо из членов совета директоров или топ-менеджеров управляющей компании.

Перечисленные заинтересованные стороны обязательно есть в любом IT-проекте, но, конечно, этот список не является исчерпывающим с точки зрения всех возможных стейкхолдеров. Например, важными заинтересованными сторонами могут стать специализированные органы или организации, выполняющие надзорные функции в ходе исполнения проекта и/или после его завершения.

Итак, рассмотренная модель помогла сформировать перечень заинтересованных сторон проекта, но она ничего не дала нам с точки зрения понимания их значимости для проекта и выстраивания отношений. Ответы на эти вопросы позволяют получить модели, рассматриваемые далее.

4.2. Модель Митчелла (модель В)

Митчелл [19] предложил модель классификации заинтересованных сторон, основанную на трех факторах:

- власть (power);
- законность (legitimacy);
- срочность требований (urgency).

В зависимости от комбинации этих факторов выделяются семь групп заинтересованных сторон (рис. 5), три из которых обусловлены наличием одного фактора (латентные), другие три — двумя (ожидающие) и одна — всеми тремя факторами (категорические).

■ К *латентным* относятся бездействующая («спящая»), контролируемая и требующая группы. По мнению Митчелла, они требуют минимального внимания со стороны менеджмента компании — достаточно того, что их существование должно быть признано. Это объясняется ограниченностью ресурсов (в первую очередь времени), направляемых на управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

■ Среди *ожидающих* выделяются доминирующая (власть и легитимность), зависимая (легитимность и срочность) и опасная группы (срочность и власть). Комбинация двух признаков способствует формированию активной позиции данных групп, что, в свою очередь, приводит к более серьезному отношению менеджеров к таким заинтересованным сторонам.

■ Значимость *категорической* группы (обладающей всеми тремя возможными свойствами) является самой высокой, поэтому требования этих заинтересованных сторон менеджеры обязаны удовлетворять в первую очередь.

Как отмечает М. Петров [31], Митчелл опирается на предположение, что менеджеры будут заботиться об удовлетворении интересов стейкхолдеров только в том случае, если это в конечном итоге приведет к улучшению результатов. Это означает, что внимание стейкхолдерам будет уделяться исходя из их значимости с точки зрения достижения конкретных целей и результатов. Группы, предложенные в модели Митчелла, соответствуют различным уровням значимости стейкхолдеров. При этом «субъекты, не обладающие властью, законностью или срочностью

Рис. 5. Модель Митчелла



Источник: [19].

в отношениях с фирмой², не являются заинтересованными сторонами» [31, с. 57].

Проиллюстрируем применение модели Митчелла на рассмотренном выше примере проекта внедрения финансовой информационной системы на производственном предприятии (см. таблицу). Отметим, что приведенное здесь отнесение заинтересованных сторон к той или иной группе основано на предположениях типа «как правило». Например, сотрудник бухгалтерии, как правило, не хочет переходить на использование новой системы, но вынужден это делать

под давлением сверху. Однако в каждом конкретном случае этот шаблон должен корректироваться с учетом особенностей реальных людей, вовлекаемых в проект.

Модель Митчелла обладает рядом преимуществ [32]. Во-первых, она носит политический характер, поскольку рассматривает деятельность организации в контексте противоречащих и неравноправных интересов. Во-вторых, она достаточно практична, поскольку содержит развернутую классификацию заинтересованных сторон. И наконец, она носит динамический характер,

² В нашем случае с проектом.

Таблица. Стейкхолдеры IT-проекта в модели Митчелла

№ пп	Сотрудник	Группа в модели Митчелла
1	Генеральный директор	Доминирующая группа
2	Финансовый директор	Категорическая группа
3	Директор по IT	Доминирующая группа
4	Сотрудники производственных отделов	Контролируемая группа
5	Представитель управляющей компании	Опасная группа

поскольку допускает возможность изменения интересов во времени и в зависимости от социального пространства.

Таким образом, модель Митчелла обладает несколькими особенностями, важными для определения стратегии взаимодействия со стейкхолдерами.

- Все три фактора классификации (власть, законность, интерес) являются переменными, и обладание ими не носит постоянного характера. Другими словами, стороны могут их приобретать и терять в течение определенного периода времени.

- Факторы являются социально определенными и вследствие этого не всегда обусловлены исключительно объективными обстоятельствами.

- Заинтересованные стороны не всегда знают, что обладают одним или несколькими факторами. Поэтому они не всегда способны использовать свои преимущества сознательно и намеренно.

Несмотря на то что модель Митчелла получила широкое признание, она имеет несколько ограничений.

- Во-первых, в данной модели предполагается, что факторы являются бинарными (заинтересованная сторона либо обладает властью, легитимностью и срочностью требований, либо не обладает). Однако это значит, например, что осуществляется одинаковое взаимодействие с теми заинтересованными сторонами, у которых большой диапазон властных полномочий, и с теми, у которых власти меньше, т.к., в принципе, и те, и другие обладают властью.

- Во-вторых, когда определенная заинтересованная сторона обладает минимальной властью,

легитимностью или срочностью требований, согласно модели Митчелла, она должна быть классифицирована как категорическая, т.е. как бы незначителен ни был фактор, сам факт его наличия позволяет отнести заинтересованную сторону к какой-либо группе.

- В-третьих, ограничение состоит в сложности определения относительных приоритетов заинтересованных сторон, входящих в одну категорию.

4.3. Модель Менделоу (модель С)

Согласно модели Менделоу, заинтересованные стороны группируются в зависимости от комбинации двух переменных: власти и интереса относительно результатов проекта. Власть — это уровень полномочий, определяющий способность оказывать влияние на проект или компанию. Интерес — уровень заинтересованности, который определяется желанием стейкхолдера влиять на проект или компанию. Следовательно, *Влияние заинтересованного лица = Власть × Интерес* [33]. Соответственно, заинтересованная сторона, обладающая существенной властью и имеющая значительный интерес, является более влиятельной, чем та, у которой степень власти и заинтересованности ниже.

Модель Менделоу позволяет определить заинтересованные стороны, которые будут наиболее влиятельными при реализации проекта, а также заранее обозначить зоны потенциальных конфликтов интересов (как правило, это относится

к сторонам, попадающим в зону пересечения власти высокого уровня и интереса высокого уровня).

Можно заметить, что классификация Менделоу является частным случаем классификации Митчелла и использует два основания фактора вместо трех. Это упрощение, равно как и небольшая размерность классификатора (2 × 2), делает модель Менделоу очень привлекательной для практического использования, что и стало во многом причиной ее популярности и обильного цитирования. Размещение групп заинтересованных сторон по модели Митчелла в матрице «власть — интерес» показано на рис. 6.

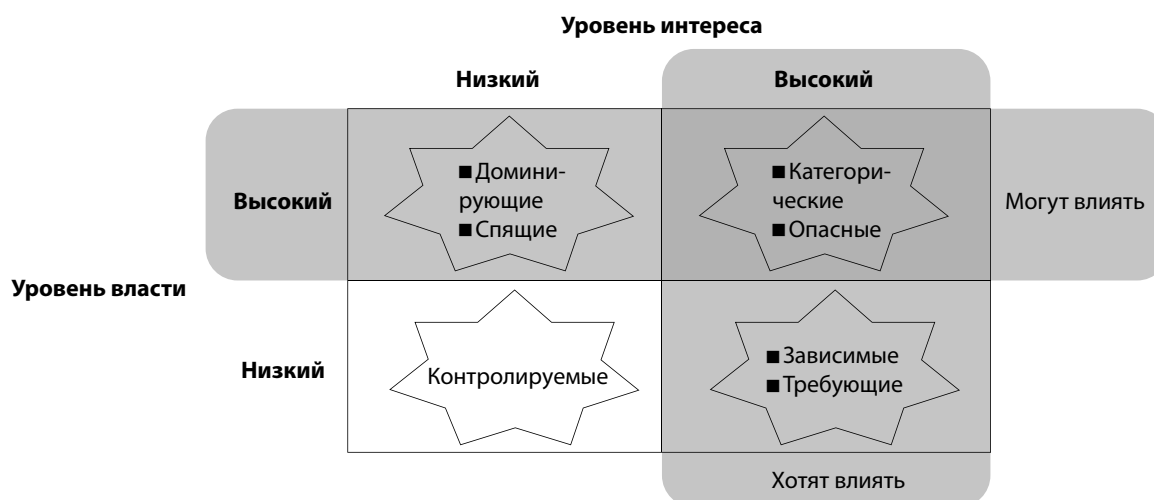
4.4. Карта заинтересованных сторон (модель D)

Термин «карта заинтересованных сторон» сегодня используется очень широко. Так принято называть любую форму визуализации состава

заинтересованных сторон, в том числе и рассмотренные ранее модели Митчелла и Менделоу. Однако классическая трактовка этого термина подразумевает еще и визуальную картину взаимосвязей заинтересованных сторон и возможности влияния на них лидера проекта.

С целью отражения этих взаимосвязей на карте выделяется три концентрические области, в которых располагаются все заинтересованные стороны проекта — внутренние, зависимые (или первичные) и внешние (или вторичные) стейкхолдеры. Каждая из этих областей соответствует определенным возможностям влияния лидера проекта, располагающегося в центре карты, на заинтересованные стороны. При этом, как отмечено в работе С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [34], по аналогии с законом всемирного тяготения эти возможности ослабевают по мере удаления стейкхолдера («планеты») от лидера («светила»).

Рис. 6. Модель Менделоу



Область внутренних стейкхолдеров — это область полномочий / ответственности лидера. Внутренние заинтересованные стороны находятся в прямом подчинении лидера, что делает возможным использование самых простых, хотя и не всегда самых действенных методов административного принуждения.

Зависимые стейкхолдеры формально лидеру проекта не подчиняются. Более того, они могут даже занимать в компании более высокое положение. Тем не менее они находятся в области прямого влияния лидера, поскольку его роль в проекте, а также тесные деловые связи и взаимозависимость подталкивают стороны к поиску взаимоприемлемых решений и компромиссов.

На периферии системы находятся внешние заинтересованные стороны. Это область опосредованного влияния лидера, здесь у него нет собственных рычагов влияния, и, если возникает необходимость воздействия, он вынужден прибегать к поддержке других влиятельных стейкхолдеров.

Пример карты стейкхолдеров для проекта внедрения финансовой системы производственного предприятия, рассмотренного нами ранее, приведен на рис. 7. Отметим, что если в качестве лидера проекта выбрать не финансового директора, как это показано на рисунке, а директора по ИТ, то внешне карта изменится не слишком сильно. Группы разработки и сопровождения ИТ переместятся в область полномочий, а финансовый и планово-экономический отделы — в область прямого влияния. Однако управляемость проекта может при такой перестановке заметно ухудшиться, поскольку возможности прямого влияния у финансового директора, как правило, существенно выше, чем у директора по ИТ.

Дополняют карту заинтересованных сторон оценки силы поддержки / противодействия и силы влияния каждого стейкхолдера, что позволяет визуализировать угрозы, которые могут исходить со стороны окружения проекта, способствует

повышению осведомленности о значимых взаимоотношениях. Подробнее использование этого инструмента мы рассмотрим в следующем разделе.

4.5. Модель Stakeholder Circle (модель E)

Модель Stakeholder Circle, предложенная в 2006 г. [35], развивает идею карты заинтересованных сторон. Модель основывается на предположении, что проект может существовать только при согласии сообщества заинтересованных сторон и что управление взаимоотношениями между сообществом и проектом увеличит шансы команды проекта на его успешную реализацию. Сообщество заинтересованных сторон включает в себя индивидов и группы — все они имеют различный потенциал положительного или негативного влияния на проект.

Модель предназначена для оценки уровня влияния на проект каждой заинтересованной стороны и выявления их ожиданий. Она также позволяет руководителю проекта определить подходящие способы для вовлечения заинтересованных сторон в реализацию проекта. Иллюстрация модели представлена на рис. 8.

Элементы модели Stakeholder Circle содержат два ключевых параметра: размер и цвет клина в концентрических окружностях, которые отражают дистанцию между заинтересованной стороной и руководителем проекта. Одинаковые цвета и узоры, используемые в модели, указывают на однородность заинтересованных сторон. Сплошным цветом обозначается индивидуальный стейкхолдер, а разноцветные области — это группы стейкхолдеров. Размер клина и его относительная площадь соответствуют масштабу (охвату) областей влияния, а радиальная глубина — степени влияния. Модель Stakeholder Circle позволяет полноценно отразить то, какие из выявленных заинтересованных сторон являются принципиально важными для успешной реализации проекта.

Рис. 7. Области влияния лидера проекта

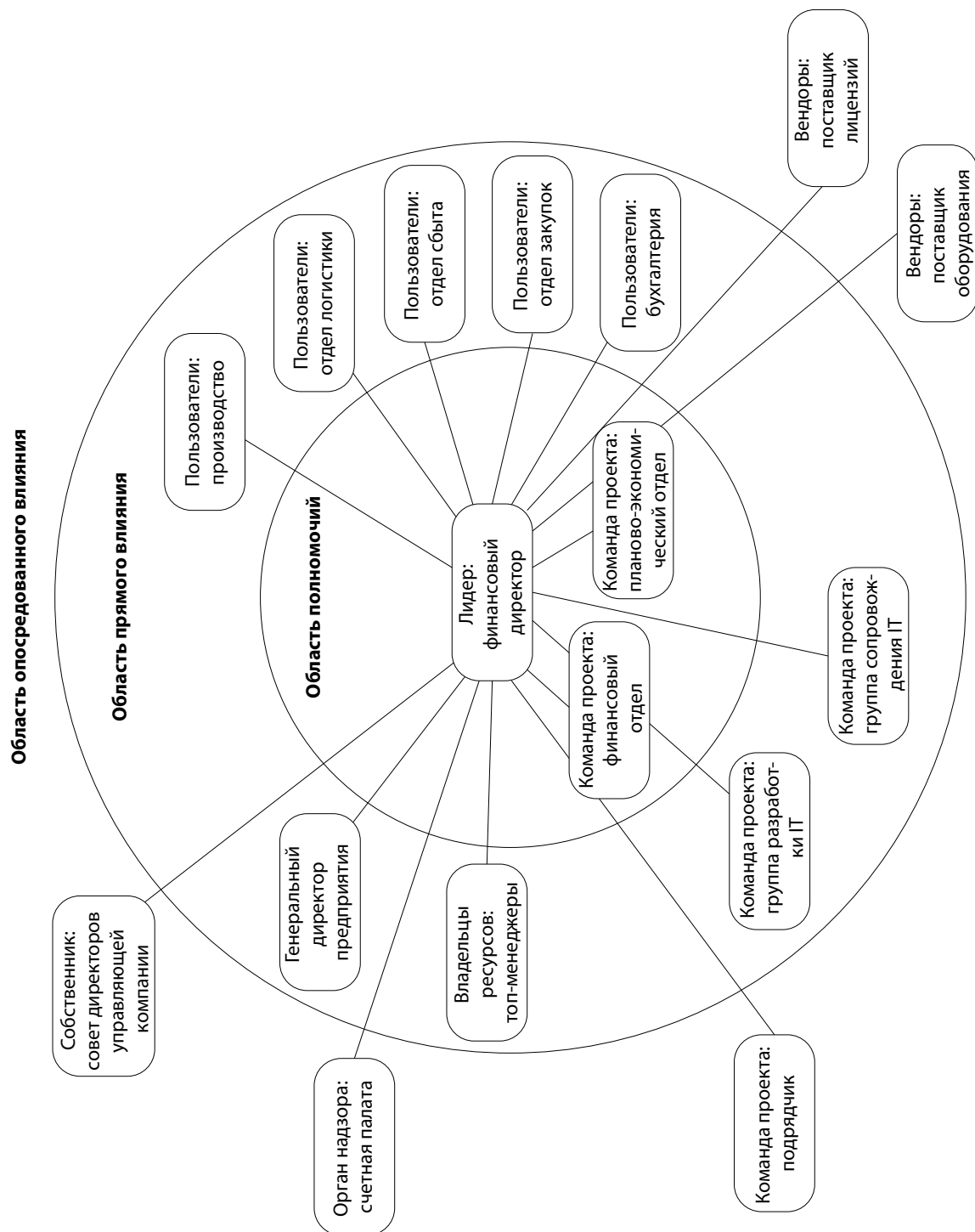


Рис. 8. Модель Stakeholder Circle



Источник: [35].

5. СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Цель использования всех рассмотренных ранее моделей, как и любой другой классификации заинтересованных сторон, — определить целесообразность и конкретные способы влияния на стейкхолдеров для усиления поддержки проекта с их стороны или сокращения отрицательного влияния, которое они могут оказывать на проект, а также последствий такого влияния. Выбор конкретной тактики, приемов и мероприятий зависит от множества факторов и обстоятельств. Для оценки эффективности действий могут применяться

различные математические модели, например представленные в статье В.И. Воропаева и Я.Д. Гельруда³ [36]. Однако количество различных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами не так уж велико. Рассмотрим некоторые из них.

5.1. Типология Джонсона (модель F)

Типология Джонсона [37] основывается на описанной ранее модели Менделоу и предполагает определение стратегий работы с заинтересованными сторонами в зависимости от уровня их власти и степени заинтересованности в проекте. По сути, типология стратегий взаимодействия

³ Данная статья — часть большого цикла материалов, посвященных математическим моделям проектного управления для разных заинтересованных сторон. Статьи этого цикла публиковались в журнале с 2012 г. по 2015 г. — *Прим. ред.*

Джонсона накладывается на матрицу «власть — интерес» (рис. 9).

Джонсон исходит из того, что при разработке стратегии необходимо обеспечить ее соответствие ожиданиям заинтересованных сторон. Это особенно важно при взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами (сегмент D). С ними нужно активно контактировать, обсуждать пути реализации проекта, поскольку эти лица могут оказаться как основными сторонниками, продвигающими проект, так и главными противниками, препятствующими его осуществлению.

Часто сложные ситуации возникают с заинтересованными сторонами из сегмента С. Они относительно пассивны по отношению к проекту, однако при возникновении проблем уровень их интереса неизбежно возрастет, что приведет к появлению нового игрока в сегменте D. Это не обязательно пойдет на пользу проекту, а может и усугубить возникшие проблемы.

С заинтересованными сторонами из сектора В необходимо поддерживать контакт путем предоставления важной информации по проекту,

объяснения сути принимаемых решений и их последствий. Такие лица могут в дальнейшем сыграть роль союзников в ситуации, когда нужно будет повлиять на более значимые заинтересованные стороны.

В секторе А находятся стейкхолдеры, не очень заинтересованные в реализации проекта и не обладающие достаточными полномочиями, чтобы на него влиять. Соответственно, они склонны слушать и следовать инструкциям, поэтому им достаточно уделять минимальное внимание, а в некоторых случаях необходимо избегать ненужных контактов с целью экономии времени и усилий.

5.2. Матрица «поддержка — сила влияния» (модель G)

В модели «поддержка — сила влияния» вводится еще один важный для определения стратегии работы со стейкхолдерами параметр — отношение заинтересованной стороны к проекту, которое рассматривается в комбинации с силой ее влияния на проект. Эта модель встречается

Рис. 9. Типология стратегий Джонсона

		Уровень интереса	
		Низкий	Высокий
Уровень власти	Высокий	Сегмент С Поддерживать удовлетворенность	Сегмент D Активно управлять
	Низкий	Сегмент А Наблюдать (минимальные усилия)	Сегмент В Держать в курсе дел

Источник: [37].

в литературе в разных вариантах, отличающихся степенью детализации оценки параметров. Самый простой вариант матрицы размерностью 2 × 2 предлагает Группа Всемирного банка (World Bank Group) [38] (рис. 10). Более сложные варианты (размерностью 10 × 5 и 6 × 3) представлены в работах С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [34] и С. Дворачека [39] (рис. 11).

В модели группы Всемирного банка предлагаются четыре типовые стратегии в соответствии с выделенными категориями стейкхолдеров.

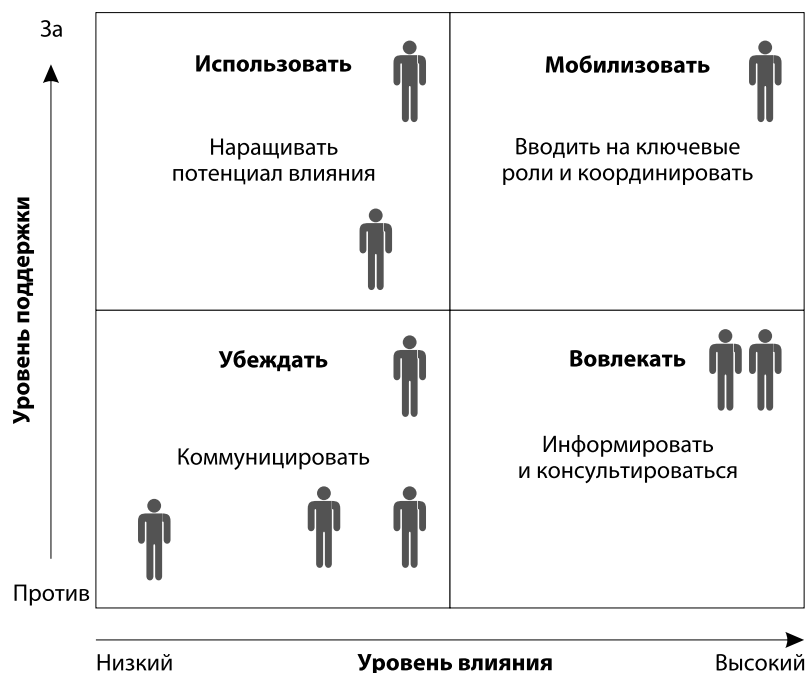
■ **Мобилизовать** — стратегия, осуществляемая в отношении сторонников проекта, обладающих властью. Задача состоит в том, чтобы позиция данных стейкхолдеров по проекту проявлялась в максимально активной форме. Для этого можно, например, ввести их представителей

в органы управления проектом и/или назначить на высшие руководящие роли в проекте.

■ **Использовать** — стратегия для заинтересованных сторон, поддерживающих проект, но не обладающих большим влиянием. Задача — использовать имеющиеся — пусть не слишком большие — возможности и при этом искать пути наращивания потенциала влияния стейкхолдера. Например, это может быть привлечение в проект представителей заинтересованной стороны, обладающих более высоким административным или общественным статусом.

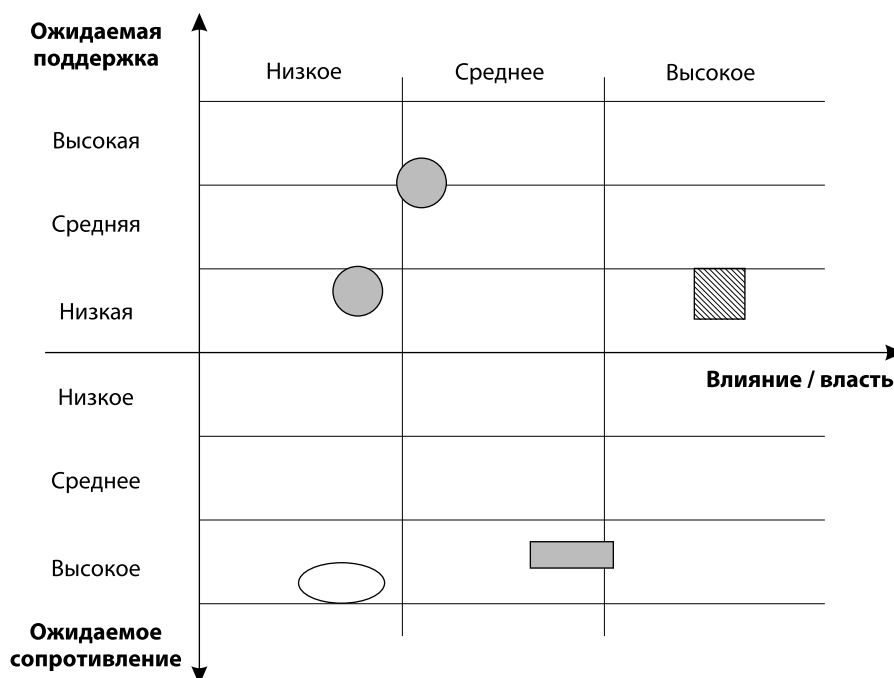
■ **Убеждать** — стратегия для противников проекта, не обладающих влиянием. Она не предполагает никаких активных действий, при ней можно ограничиться разговорами с заинтересованными сторонами. Исключение, пожалуй, составляют

Рис. 10. Матрица «поддержка — сила влияния» Группы Всемирного банка



Источник: [38].

Рис. 11. Матрица «поддержка — сила влияния» С. Дворачека



Источник: [39].

стейкхолдеры, настроенные по отношению к проекту крайне негативно. Даже несмотря на то что они не способны непосредственно препятствовать реализации проекта, их активная позиция может повлиять на колеблющихся стейкхолдеров и усилить общее противодействие проекту.

■ *Вовлечь* — стратегия для самой опасной категории заинтересованных сторон — влиятельных оппонентов. С ними нужно обсуждать и цели проекта, и пути их достижения, и конкретные механизмы реализации проекта. Только конструктивный диалог и поиск взаимоприемлемых решений позволит снизить уровень негативного воздействия данных стейкхолдеров на проект. Иногда возникает соблазн добиться той же цели другим путем — с помощью снижения силы влияния оппонента, например создавая коалиции, изолируя

его от процессов принятия решений и т.д. В статье С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [34] подчеркивается опасность такой стратегии, поскольку она чревата серьезными конфликтами, последствия которых трудно прогнозировать.

Особого внимания и отдельной, как правило нестандартной, стратегии взаимодействия требуют влиятельные заинтересованные стороны, занимающие нейтральную позицию. В модели С. Дворачека [39] это стейкхолдеры с низким уровнем поддержки или сопротивления (см. рис. 11). Как отмечается в статье С.Д. Фурты и Т.Б. Соломатиной [34], их позиция может быть неопределенной, но может и скрываться по политическим соображениям. Однако в обоих случаях эта ситуация сигнализирует о возможных серьезных угрозах для проекта.

5.3. Типологии Фрумана (модель Н) и Митроффа (модель I)

Дж. Фруман (J. Frooman) предлагает при выработке стратегии взаимодействия учитывать степень взаимозависимости организации и внешней заинтересованной стороны [40]. При этом могут возникать различные отношения, как симметричные, так и асимметричные. Матрица возможных отношений и примеры возникающих в проекте стратегий приведены на рис. 12.

Стратегии сдерживания предполагают применение заинтересованной стороной (например, заказчиком) различных рычагов давления на организацию (например, подрядчика) с целью заставить ее изменить свое поведение, что часто приводит к фактической конфронтации сторон. Стратегии использования, наоборот, предполагают поиск компромисса и продолжение сотрудничества на определенных условиях. При этом каждая из сторон может демонстрировать свои намерения в явной форме и действовать открыто (открытые стратегии) или делать это неявно (скрытые стратегии).

Соответственно, в ситуации конфликта интересов могут возникнуть четыре варианта взаимоотношений:

1) при низкой взаимозависимости стороны прибегнут к *стратегии скрытой конфронтации*, возможно, с привлечением союзников для противодействия реализации проекта;

2) при высокой взаимозависимости стороны будут вынуждены искать компромисс, и наиболее подходящей для этой ситуации является *стратегия открытого использования*;

3) в ситуации власти заказчика давление на подрядчика практически неизбежно, т.е. применяться будет *стратегия открытого сдерживания*, и вопрос только в том, насколько сильным и демонстративным будет это давление;

4) в ситуации власти подрядчика он вправе рассчитывать на то, что заказчик примет его условия, но, чтобы дать возможность последнему «сохранить лицо», не оттолкнуть его, целесообразно использовать *стратегию скрытого использования*.

Эти стратегии могут проявляться в самых разных формах. В частности, Я. Митрофф и Р. Килманн [41] предлагают следующие возможные варианты тактики:

- воздействие на позицию группы влияния через использование рациональных аргументов и совместную работу над требованиями;

Рис. 12. Типология стратегий влияния

		Заказчик зависит от подрядчика	
		Нет	Да
Подрядчик зависит от заказчика	Нет	<p>Низкая взаимозависимость Стратегия — скрытое сдерживание</p>	<p>Власть подрядчика Стратегия — скрытое использование</p>
	Да	<p>Власть заказчика Стратегия — открытое сдерживание</p>	<p>Высокая взаимозависимость Стратегия — открытое использование</p>

Источник: [40].

- достижение согласия с группой влияния за счет уступок и формирования особых отношений с ее представителями;

- борьба с группой влияния путем ослабления ее позиций и снижения уровня поддержки со стороны других стейкхолдеров.

5.4. Модель Гарднера, матрица «власть — динамика» (модель J)

Модель Гарднера [42] содержит классификацию заинтересованных сторон по уровню власти, которой они обладают, и динамике других их характеристик (рис. 13).

Данная матрица позволяет определить фокус особого внимания при формировании стратегий взаимодействия: в него попадают стороны с высокой динамикой. При этом необходимо отметить, что такие заинтересованные стороны не обязательно представляют опасность для проекта. С ними также могут быть связаны новые возможности для его реализации (особенно это характерно для заинтересованных сторон с высоким уровнем власти).

Кроме того, модель Гарднера может применяться для анализа возможной динамики конкретных

характеристик заинтересованных сторон, например, интереса или отношения к проекту. В этом случае уровень динамики отражается непосредственно в одной из рассмотренных в данной статье матриц: «власть — интерес» или «власть — отношение». На рис. 14 в этих матрицах заинтересованные стороны с высокой динамикой обозначены кругом с контуром.

6. ЛОГИКА АНАЛИЗА: ОТ ПРОСТОГО К СЛОЖНОМУ

Как мы отмечали ранее, рассмотренные методы хорошо дополняют друг друга, что позволяет выстроить сценарий их применения в процессе анализа заинтересованных сторон (рис. 15). Данный сценарий включает семь шагов.

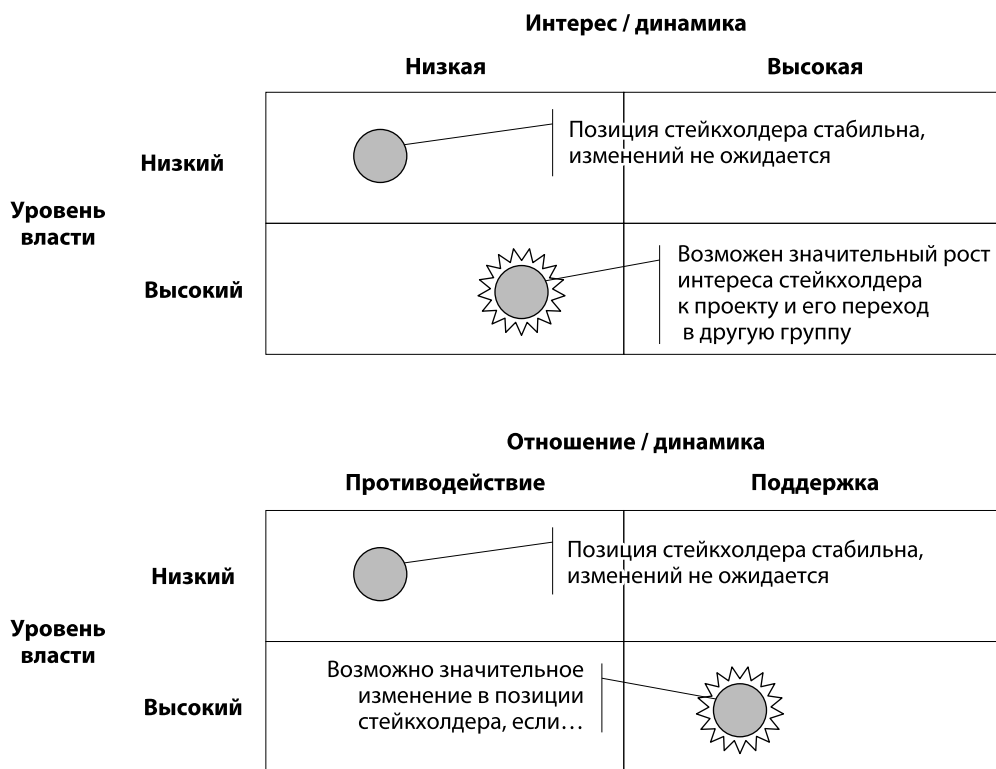
1. Проведите предварительную идентификацию заинтересованных сторон с использованием типовой модели, учитывающей специфику проекта. Например, для проектов в области внедрения информационных технологий может применяться модель стейкхолдеров IT-проекта (модель А). Если какие-то позиции в типовой модели оказываются незаполненными, то это значит, что вы,

Рис. 13. Матрица «власть — динамика» (классификация заинтересованных сторон)

		Динамика других характеристик	
		Низкая	Высокая
Уровень власти	Низкий	Не вызывающие проблем (или связанные с ними проблемы минимальны)	Непредсказуемые, но управляемые
	Высокий	Сильные, но предсказуемые	Представляющие наибольшую опасность или открывающие новые возможности

Источник: [42].

Рис. 14. Совмещенные матрицы «власть — динамика»



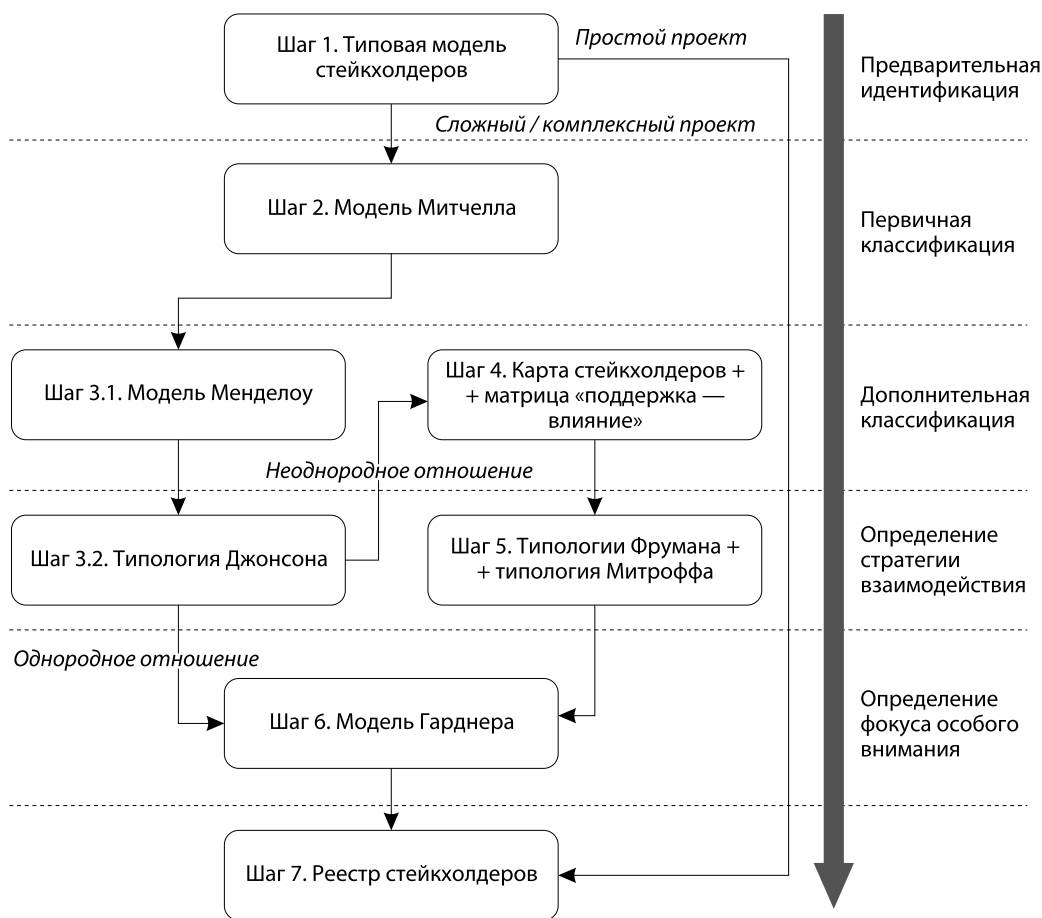
скорее всего, что-то упустили. В простых проектах этого шага часто оказывается достаточно, в сложных и/или комплексных проектах анализ нужно продолжить.

2. Проанализируйте все поле возможных заинтересованных сторон и проведите их первичную классификацию. Наиболее подходящей для этого является модель Митчелла (модель В). Обратите внимание на количество заинтересованных сторон в критической группе. Об опасности сигнализируют две ситуации: если эта группа пуста и если в ней много стейкхолдеров. Завершите шаг 2 сопоставлением моделей А и В и уточнением состава стейкхолдеров.

3. Переходите к выбору стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Начните с типовых стратегий. Используйте для этого модель Менделоу (модель С) и типологию стратегий Джонсона (модель F). Составьте перечень стейкхолдеров, с которыми следует активно взаимодействовать в ходе проекта.

4. Если отношение заинтересованных сторон к проекту неоднородно (а это практически неизбежно), то выявите его сторонников и противников по крайней мере среди стейкхолдеров, обладающих высоким уровнем влияния. Опишите общую ситуацию в проекте с помощью карты стейкхолдеров (модель С) и матрицы «поддержка —

Рис. 15. «Дорожная карта» анализа стейкхолдеров



влияние» (модель G). Составьте списки сильных оппонентов и сторонников.

5. Для каждого из сильных оппонентов с помощью типологий Фрумана (модель H) и Митроффа (модель I) определите стратегию и тактику ослабления их негативного влияния на проект. Тактика, разумеется, может изменяться в ходе проекта.

6. Для каждого из сильных стейкхолдеров с помощью модели Гарднера (модель J) проанализируйте устойчивость их позиции (интереса, поддержки) по отношению к проекту. Для стейкхолдеров

с высокой склонностью к динамике определите факторы, которые могут оказать негативное влияние на их позицию, и способы ослабления этих факторов.

7. В любом случае результатом анализа заинтересованных сторон должен стать документ «Реестр стейкхолдеров», в котором, согласно рекомендации Д. Клилэнда [43], следует зафиксировать все знания, необходимые проектной команде для выбора реалистических вариантов действий с учетом следующих вопросов.

- Приведет ли действие к результату, оправданному с точки зрения выгод стейкхолдеров?
- Будут ли при этом ущемлены реальные или воображаемые права стейкхолдеров?
- Создает ли решение опасность несправедливого отношения к кому-либо из стейкхолдеров?
- Что может произойти, если ключевой стейкхолдер будет возражать против принятого решения?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ТИПОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Какие методы и в какой последовательности следует использовать для анализа стейкхолдеров? Применять ли в этих целях специализированные программные инструменты, например такие, как Stakeholder Circle (модель E)? При всей значимости этих вопросов, на наш взгляд, гораздо важнее

разобраться, почему анализ стейкхолдеров часто носит формальный характер или не проводится вообще. Несколько типовых ситуаций, связанных с анализом заинтересованных сторон, и рекомендаций для руководителя проекта приведены в табл. 2.

Стоит отметить еще один момент, о котором не следует забывать. Как правило, при анализе заинтересованных сторон используются такие понятия, как «организация», «должность», «роль». Однако за этими абстрактными понятиями стоят конкретные люди с их не всегда явно выраженными ожиданиями, тайными опасениями и текущей жизненной ситуацией. Разобраться в этом, выстроить адекватную стратегию взаимодействия и провести ее в жизнь невозможно без использования определенных социальных навыков и моделей поведения, но это уже тема для другого исследования.

Таблица 2. Типовые проблемы и рекомендации

Проблема	Рекомендация для руководителя проекта
Не знаем, на что обращать внимание	Изучить модели анализа стейкхолдеров «власть — интерес», «власть — поддержка», «власть — динамика»
Не знаем, с кем разговаривать на стороне стейкхолдера	<ul style="list-style-type: none"> ■ Внимательно прочесть контракт ■ Обратиться к корпоративной базе знаний ■ Попробовать использовать типовую модель заинтересованных сторон ■ Проконсультироваться с сотрудником, закрепленным за стейкхолдером (например, с менеджером по продажам)
Не знаем, в какой форме обсуждать ожидания стейкхолдера	<ul style="list-style-type: none"> ■ Изучить шаблоны анкет и типовые вопросники ■ Освоить технику отдельных интервью ■ Освоить технику «мозговых штурмов» ■ Подготовить прототип (макет) системы
Не можем правильно интерпретировать результаты обсуждений со стейкхолдером	<ul style="list-style-type: none"> ■ Вести протоколы обсуждений ■ Обращаться за советом к более опытным сотрудникам

ЛИТЕРАТУРА

1. Р2М. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий. — Киев: Новый друк, 2010.
2. Cleland D. (1986). «Project stakeholder management». *Project Management Journal*, Vol. 17(4), pp. 36–44.
3. Olander S., Landin A. (2005). «Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects». *International Journal of Project Management*, Vol. 23, pp. 321–328.

4. Office of Government Commerce (OGC) (2007). *Managing Successful Programmes*, 3 ed. London: The Stationary Office.
5. Dervitsiotis K. (2003). «Beyond stakeholder satisfaction: aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust». *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 5, pp. 511–524.
6. Jergeas G., Williamson E., Skulmoski G.J., Thomas J. (2000). «Stakeholder management on construction projects. AACE International Transactions». *Journal of Project Management*, Vol. 14(3), pp. 121–126.
7. Crawford L. (2005). «Senior management perceptions of project management competence». *International Journal of Project Management*, Vol. 23(1), pp. 7–16.
8. Morris P., Jamieson A., Shepherd M. (2006). «Research updating the APM body of knowledge». *International Journal of Project Management*, Vol. 24, pp. 461–473.
9. Freeman R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Harper Collins.
10. Achterkamp M., Vos J. (2008). «Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis». *International Journal of Project Management*, Vol. 26, pp. 749–757.
11. Boonstra A. (2006). «Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective». *International Journal of Project Management*, Vol. 24, pp. 38–52.
12. Littau P., Jujagiri N., Adlbrecht G. (2010). «25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009)». *Project Management Journal*, Vol. 41(4), pp. 17–29.
13. Dinsmore P. (1990). «Ideas, guidelines and techniques for applying project management solutions in the general business arena: lessons for executives». *International Journal of Project Management*, Vol. 8(1), pp. 33–38.
14. Obeing E. (1994). *All Change: the Project Leader's Secret Handbook*. London: Pitman Publishing.
15. Boddy D., Paton R. (2004). «Responding to competing narratives: lessons for project managers». *International Journal of Project Management*, Vol. 22, pp. 225–233.
16. Donaldson T., Preston L. (1995). «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications». *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), pp. 65–91.
17. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide). — 5-е изд. — Newtown Square: Project Management Institute, 2013.
18. Clarkson M. (1995). «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), pp. 92–117.
19. Mitchell R., Agle B., Wood D. (1997). «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), pp. 853–887.
20. ISO 21500:2012. *Guidance on Project Management*. — http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=50003.
21. ICB — IPMA Competence Baseline. Version 3.0. — http://www.ipva.lt/cms/files/ipva/resources/4640_IPMA_ICB_EN.pdf.
22. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. Volume I*. — http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebookVolume1_060112.pdf.
23. Управление проектами: основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов. — М.: Проектная Практика, 2010.
24. Динг Р. Унифицированный повторяющийся процесс для руководства проектами, основанный на принципах 4R // Управление проектами и программами. — 2008. — №4(16).
25. Стреттон А. Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта // Управление проектами и программами. — 2012. — №3(31). — С. 2014–222.
26. Bailur S. (2007). «Using stakeholder theory to analyze telecenter projects». *Information Technologies and International Development*, Vol. (3), pp. 61–80.
27. Caputo A. (2013). «Systemic stakeholders' management for real estate development projects». *Global Business and Management Research: an International Journal*, Vol. 5(1), pp. 66–82.
28. Winch M. (2004). «Managing project stakeholders». In: Morri G., Pinto K. (Eds.). *The Wiley Guide to Managing Projects*. John Wiley & Sons Inc., Wiley, New Jersey.
29. Mishra A., Mishra D. (2013). «Application of stakeholder theory in information systems and technology». *Engineering Economics*, Vol. 24(3).
30. Cova B., Salle R. (2005). «Six key points to merge project marketing into project management». *International Journal of Project Management*, Vol. 23, pp. 354–359.
31. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. — Серия 8. — 2004. — Вып. 2(16). — С. 51–68.
32. Mainardes E, Alves H., Raposo M. (2012). «A model for stakeholder classification and stakeholder relationships». *Management Decision*, Vol. 50(10), pp. 1861–1879.
33. Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. — М.: Проспект, 2003.
34. Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. — 2010. — №1. — С. 22–27.
35. Bourn L. (2006). *Project Relationships and The Stakeholders CIRCLE™*. — http://www.stakeholdermapping.com/index.php/download_file/view/26/92/.

36. Воропаев В., Гельруд Я. Математические модели проектного управления для заинтересованных сторон // Управление проектами и программами. — 2012. — №4(32). — С. 258–269.
37. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
38. *Private Health Policy Toolkit. Tools for Engaging the Private Health Sector* (2013). Washington: The World Bank Group.
39. Dworatschek S. (2000). «Lecture on PM in a master programme». *IPMI*, Vol. 4.
40. Frooman J. (1999). «Stakeholder influence strategies». *Academy of Management Review*, Vol. 24(2), pp. 191–205.
41. Mitroff I., Kilmann K. (1984). *Corporate Tragedies, Product Tampering, Sabotage, and Other Catastrophes*. New York: Praeger.
42. Gardner J., Rachlin R., Sweeny H. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, NJ.
43. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами проекта // Управление проектами / Под ред. Дж.К. Пинто. — СПб.: Питер, 2004.

УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТЕ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ

В статье исследуется понятие «информационная потребность участника проекта» как основа создания эффективной системы коммуникаций в проекте. Авторы описывают механизм возникновения информационных потребностей, классифицируют их и предлагают некоторые инструменты удовлетворения информационных потребностей участников проекта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система управления коммуникациями проекта, информационные потребности участника проекта, модель «7 К-вопросов», матрица экспертов, матрица отслеживания требований к информации, менеджер по информации



Храпков Игорь Борисович — PMP, CPMA (уровень D), обладатель сертификата PRINCE2 Foundation, руководитель проектов (ПМ СТАНДАРТ СРП-3), старший преподаватель Учебно-консультационного центра ГК «Проектная ПРАКТИКА», преподаватель Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС». Сфера научных интересов — социально-психологические аспекты управления проектами (г. Москва)



Максин Дмитрий Геннадьевич — к. т. н., PMP, CPMA (уровень D), PRINCE2 Foundation, руководитель проектов (ПМ СТАНДАРТ СРП-3), старший преподаватель Учебно-консультационного центра ГК «Проектная ПРАКТИКА», преподаватель Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС». Сфера научных интересов — управление системами различного назначения в условиях неопределенности (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Для успешной реализации проекта его руководитель и команда создают систему управления проектом, одной из важнейших составляющих которой является система управления коммуникациями.

Коммуникация — это управляемая передача информации между двумя и более лицами и/или системами [3]. Эффективность обеспечения информацией участников проекта является целью создания системы управления коммуникациями.

Поясним употребление в работе сразу двух терминов: «коммуникация» и «коммуникации». Термин «коммуникация» используется, когда речь идет о коммуникативной функции управления или о коммуникативном процессе. Когда же рассматривают управляемый обмен информацией в организационно-технологическом аспекте, то используют термин «коммуникации», например «внешние и внутренние организационные коммуникации», «выбор каналов коммуникаций», «цифровые коммуникации». В статье сообразно контексту употребляются оба термина.

Значимость эффективной коммуникации в социально-экономической деятельности в целом и в проектной деятельности в частности очевидна и для теоретиков, и для практиков менеджмента. Известно высказывание специалиста института PMI М. Ньюэла: «Если у менеджера проекта есть хорошие коммуникативные навыки, а других навыков нет совсем, то команда успешно выполнит проект, несмотря на то что у нее такой руководитель» [15].

Парадоксально, но, признавая важность обмена информацией, руководители проектов зачастую пренебрегают целенаправленной практикой создания системы управления коммуникациями.

Здесь еще раз необходимо разделить термины «коммуникация» и «коммуникации». Анализ источников, описывающих феномен коммуникации в менеджменте [1, 13], позволяет утверждать: когда речь идет о рассмотрении явления коммуникации вообще, употребляется термин «коммуникация», например, выделяя ту или иную модель процесса коммуникации, авторы рассуждают о гипотетических отправителе и получателе информации, канале коммуникации между ними, шумах и т.п.

Рассматривая явление коммуникации в практической управленческой деятельности во всем многообразии его проявления, авторы используют термин «коммуникации», тем самым отражая множество отправителей и получателей, каналов коммуникаций, используемых технологий передачи информации и т.п. Отсюда и название «система управления коммуникациями», а не «система управления коммуникацией» в проекте.

Отчасти такое положение дел объясняется отсутствием ясного понятийного аппарата, на основании которого можно определять практические методы и инструменты управления коммуникациями в проекте, а отчасти — тем, что некоторые специалисты по управлению проектами радуются за подход, называемый ими «здоровым смыслом», хотя именно применительно к управлению коммуникациями он не работает.

Как известно, коммуникативные качества считаются врожденными [2]: любой человек обменивается информацией с себе подобными, т.к.

без этого немислима не только производственная, образовательная или иная деятельность — без коммуникаций невозможна жизнь. Как заметил Г.Г. Почепцов, «человеческая цивилизация в значительной степени покоится на коммуникативных процессах» [16], но при этом можно вспомнить и афоризм Б. Шоу: «Единственная огромная трудность в общении — это иллюзия того, что оно имело место». Проявление этого парадокса — иллюзорное убеждение: раз коммуникация естественна, раз это то, что мы делали всегда, с самого рождения, то, следовательно, мы способны делать это хорошо всегда или в большинстве ситуаций. Эта иллюзия подпитывается «здоровомыслящими» специалистами, которые стремятся компенсировать трюизмами отсутствие четких трактовок основных терминов теории информации в ее приложении к дисциплине управления проектами. Такая ситуация в итоге приводит к отсутствию точных понятий, обоснованных методов и эффективных инструментов управления коммуникациями в проектной деятельности при реальной практической потребности в них.

В действительности дисциплина «управление проектами» во многом совершенствуется посредством изучения практической деятельности проектных команд, опыт которых с помощью профессиональных сообществ формализуется и, превращаясь в практические модели, концепции, методы и инструменты, используется в новом качестве. Исходя из вышеописанных предпосылок этот путь особенно актуален для такой функциональной области управления проектами, как управление коммуникациями.

Согласно целому ряду стандартов по управлению проектами [4, 17, 20] основной задачей управления коммуникациями проекта является удовлетворение информационных потребностей его участников. Анализ этих стандартов, а также работ ведущих экспертов по УП указывает на отсутствие определения понятия «информационные потребности участника проекта», на основе которых менеджер проекта должен выстроить систему управления коммуникациями. В то же

время необходимо заметить, что понятие «информационные потребности» неоднозначно трактуется в теории информации и, как отмечают некоторые исследователи, является недостаточно изученным [12, 14], а применительно к управлению проектами не изучалось вовсе.

1. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И МЕХАНИЗМ ИХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

Участник проекта (стейкхолдер), движимый некоторой потребностью, выбирает проект в качестве средства ее удовлетворения. Например, инвестор хочет увеличить свои капиталы, заказчик проекта — решить насущную производственную задачу, а руководитель проекта возглавляет проект (по поручению или даже настоянию работодателя), надеясь, что при условии его успешного осуществления он получит деньги, повышение и почет.

Безусловно, потребности, которые побуждают стейкхолдера принять участие в проекте, многочисленны и индивидуальны. Понятие «потребность», а также механизм удовлетворения потребностей раскрыты в многочисленных публикациях, касающихся теорий деятельности и функциональных систем.

Для исследования информационных потребностей участника проекта в первую очередь важны ответы на следующие вопросы.

1. Что такое потребность?
2. Как появляется потребность?
3. Как связаны между собой те или иные потребности?

Анализ многочисленных работ по теориям деятельности и функциональных систем приводит к следующим ответам на поставленные вопросы.

1. Под потребностью будем понимать «жизненную задачу живого существа по обеспечению себя необходимыми условиями существования» [6, 7]. Потребность — это характеристика отношений живого существа с его окружением, следовательно, для исследования потребности

необходимо выделить и анализировать эти отношения [6].

2. Потребности человека имеют биологическую и социальную природу, возникли в ходе эволюции и представляют внутреннюю способность сохранения существования в природе и социуме. Потребность актуализируется при появлении рассогласования между наличествующими и требуемыми для нормального существования индивида условиями.

3. Потребности бывают первичными и вторичными. Вспомогательные, или вторичные, инструментальные, производные, потребности возникают в ходе деятельности субъекта как необходимость в средствах и инструментах для осуществления деятельности по удовлетворению первичных (главных) потребностей.

Заметим, что потребности есть не только у индивидов, но и у различных социальных общностей: организаций, коллективов, рабочих групп и т.п., и все вышеперечисленное в целом относится и к ним.

Необходимо сделать одно важное замечание: потребность — это именно задача, а не состояние, дефицит или нужда [6]. Понимая важность данного замечания для нашего исследования, приведем результаты анализа различных определений понятия «потребность», выполненного В.А. Иванниковым [6, 7], дополнив примерами поясняющие выводы исследователя. Для удобства восприятия приведем их в табл. 1.

Итак, ни состояние нехватки чего-либо, ни переживание нужды не могут служить ключевыми признаками понятия «потребность». Таким признаком является именно задача обеспечения организма необходимыми условиями существования в изменяющейся среде.

Перейдем к определению понятия «информационная потребность участника проекта». Проблема информационных потребностей была поставлена в 1960-е гг. В статье *The process of asking questions* [22] американский журналист Р. Тейлор описывает четыре уровня вопросов. Под вопросом подразумевается информационная потребность.

Таблица 1. Анализ определения понятия «потребность»

Пример определения	Контрпример
«Потребность — это объективное состояние субъекта, характеризующееся нехваткой чего-либо»	Хорошо известно следующее явление: полный человек имеет аппетит гораздо больший, чем худой, несмотря на наличие в крови достаточного или даже избыточного количества жиров, сахара и т.п. При этом удовлетворение этого аппетита у полного человека приводит отнюдь не к социуму, а скорее к разрушению организма и угрозе жизнедеятельности. Трудно объяснить объективной нехваткой чего-либо желание человека слушать симфонию Чайковского или изучать труды Аристотеля. Иными словами, не существует объективной нормы, отклонение от которой можно оценить как дефицит, рассматривая эстетические потребности
«Потребность — это субъективное переживание нужды или влечение к чему-либо»	Не каждая нужда переживается. Например, отсутствие кислорода не переживается как его недостаток — переживается удушье. Непонятно, что заставляет человека «отдать последнюю рубашку» при объективной необходимости в отдаваемом предмете

Источники: [6, 7].

1. Идеальный вопрос — это вопрос, который человек не может сформулировать, но который присутствует в его подсознании и представляет неосознаваемую информационную потребность.

2. Вопрос, который человек осознает, но не может однозначно сформулировать. Это осознанная информационная потребность. Человек через диалог, постепенно, т.е. через обратную связь с другим индивидом, может сформулировать этот вопрос и получить ответ.

3. Вопрос, который человек осознает и может сформулировать однозначно на естественном языке.

4. Вопрос, который можно формализовать для информационной системы.

Как замечает М.В. Загидуллина, Р. Тейлор «предложил модель степени осознанности информационной потребности и указал на такой важный ее аспект, как возможность существования в неосознаваемом виде» [5].

Обратим внимание на то, что Р. Тейлор описывает информационную потребность через термин «вопрос» (question). Одно из значений слова «вопрос» — то или иное положение, обстоятельство как предмет изучения и суждения, задача, требующая решения, проблема. Это подтверждает вышеизложенный вывод о том, что потребность — это задача.

А.В. Соколов в работе «Что есть информационная потребность?», взяв за основу теорию функциональных систем академика П.К. Анохина, приводит следующее определение: «Информационная потребность — потребность в информационной деятельности, устраняющей дисбаланс (рассогласование между наличным и нормальным состоянием) информационной сферы субъекта» [18]. Автор также приходит к выводу, что понятие «информационная потребность» является абстрактным, и конкретизирует его как систему коммуникативных, познавательных, эстетических, регулятивных, мнемических и эстетических потребностей.

В.А. Касумов и С.З. Исмаилова описывают процесс формирования информационной потребности в научной и образовательной деятельности через решение поставленных конкретных задач [9].

Рассмотрение и анализ всех названных предпосылок позволяет нам предложить порядок возникновения и удовлетворения информационных потребностей участника проекта, а также определить само понятие «информационная потребность». Пусть некий стейкхолдер принимает участие в проекте, при этом проект является для него своеобразным средством удовлетворения потребностей. Определенное стейкхолдера приводит к появлению мотива

для участия в этом проекте, постановки цели и определения дальнейших действий для ее достижения. Таким образом начинается проектная деятельность стейкхолдера.

Стейкхолдер играет в проекте определенную роль или выполняет действия по достижению своих интересов. Для надлежащего выполнения проектной роли ему требуются соответствующие средства, т.е. выполнение роли актуализирует вспомогательные (вторичные, производные) потребности. К этим потребностям относится и информационная.

Информационная потребность участника проекта — задача обеспечения деятельности этого участника информацией для выполнения его проектной роли или удовлетворения его интересов в проекте. Информационная потребность участника проекта является производной от его основной деятельности в проекте и, следовательно, определяется проектной ролью, выполнением проектных задач и интересами тех участников, деятельность которых не характеризуется проектной ролью. Информационные потребности, как правило, не осознаются человеком даже в процессе опроса [12, 16, 18, 19], поэтому необходимо конкретизировать данное сложное понятие с помощью классификации.

2. КЛАССИФИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКА ПРОЕКТА

Существуют потребности, которые сопровождают человека с рождения, — потребность в общении и познавательная потребность. Применительно к проекту первая включает в себя потребность во взаимодействии с другими участниками проекта для обмена информацией и потребность в средствах для организации и осуществления такого взаимодействия, а вторая представляет собой потребность в необходимых знаниях, способах и инструментах их получения. Многообразие ситуаций, существующих в такой сложной социально-экономической деятельности, как

проект, требует выделения ситуационных потребностей, которые можно также назвать спонтанными или субъективными. Они связаны с личностными особенностями субъектов и определяются их интересами, ценностями и установками. Сфера информационных потребностей участника проекта представлена на рисунке и описана в табл. 2.

3. МОДЕЛИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В ПРОЕКТЕ

Одним из базовых результатов управления коммуникациями является система коммуникаций проекта, которая должна быть смоделирована, соответствующим образом спланирована, развернута и приведена в действие руководителем и командой управления проектом. Под системой коммуникаций в проекте будем понимать организационно-технологическую систему, предназначенную для осуществления эффективного обмена информацией между участниками проекта.

Рисунок. Структура информационной потребности



Таблица 2. Описание информационной потребности

Элементы информационной потребности	Информационная потребность	Описание
Потребность в общении	Потребность в обмене информацией	В ходе совместной деятельности участники вынуждены обмениваться информацией: передавать ее, принимать, запрашивать, понимать, интерпретировать, осмысливать, запоминать, прояснять непонятное, запрашивать и предоставлять обратную связь
	Потребность в средствах взаимодействия	Для ведения деятельности по информационному обмену с другими участниками проекта необходимы средства для организации и поддержания процесса этого обмена: средства приема, передачи, хранения, переработки данных
Познавательная потребность	Потребность в знаниях, определяющих проект как объект управления	Для управления объектом необходимо знать характеристики этого объекта: цели проекта, стратегию, продукт, результаты, ограничения и допущения, критерии успешности и т.д.
	Потребность в знаниях о состоянии проекта	Управлять можно только при условии получения данных о состоянии объекта управления, например, о прохождении контрольных точек, получении промежуточных результатов, состоянии работ и т.п.
	Потребность в знаниях об участниках проекта и проектных ролях	Управление проектом и реализация проектных работ осуществляется через выполнение проектных ролей и ради ожиданий участников проектной деятельности. Именно эти сущности — роль и интересы субъекта проектной деятельности, проявляемые в действиях, — требуют информации
	Потребность в информации для адаптации к изменениям в проекте	Проект осуществляется в среде, которая постоянно меняется. Для адаптации к изменчивой среде участникам проекта необходима информация для поддержания баланса со средой
	Потребность в инструментальных знаниях	Для выполнения проектной роли, содержательной вовлеченности в необходимые проектные процессы, обработки и преобразования получаемых данных проектными ролями и участникам проекта необходимы соответствующие инструменты и методы. Их знание, умение выбрать нужный инструмент (метод), правильно и эффективно использовать эти методы (инструменты) — насущная потребность
Ситуационные потребности	Потребность в хранении знаний	Для неоднократного использования информации участнику проекта необходимо ее сохранять, извлекать и накапливать
	Потребность в личном информационном пространстве*	Реализуя потребности в самовыражении, самореализации, которые являются сугубо личностными, участник проекта испытывает потребность в индивидуализации коммуникативных процессов. Руководитель проекта должен осознавать субъективность коммуникационных процессов и возможного влияния субъектов на них

* Для того чтобы, с одной стороны, обеспечить потребность в личном информационном пространстве, а с другой стороны, ограничить избыточность этой потребности у участника процесса коммуникации, необходимо введение соответствующих принципов и норм коммуникаций в проекте. Эти нормы могут быть формализованы в виде документального описания, входящего в план управления коммуникациями, и использоваться для устранения названной избыточности. Например, участник проектных коммуникаций может запрашивать информацию о семейном положении того или иного участника проекта, но удовлетворение этой потребности будет регулироваться названными нормами, для того чтобы проектные коммуникации оставались в рамках делового взаимодействия.

Для создания качественной системы коммуникаций в проекте используется предлагаемая авторами модель «7 К-вопросов» (7 W-questions). В процессе моделирования команда управления проектом, отвечая на эти вопросы, определяет систему коммуникаций своего проекта и отражает найденные решения в плане управления коммуникациями. Содержание модели приведено в табл. 3.

Как мы видим, в данной модели три уровня.

1. Логико-семантический, отражающий причину вступления участника проекта в коммуникативный процесс, а также ожидаемый от этого эффект. Данная причина по сути связана с информационной потребностью участника проекта.

2. Логико-информационный, отражающий структуру информационных каналов системы коммуникаций, а также состав информации, подлежащей передаче и кодированию в сообщения.

3. Технологический, отражающий информационные технологии коммуникации, соответствующие им средства, а также процессы, обеспечивающие заданный уровень качества коммуникации.

4. О ЗАДАЧАХ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Удовлетворение информационных потребностей участников проекта является функцией

руководителя проекта и выполняется посредством создания системы коммуникаций и решения задач, которые представлены в табл. 4.

Большинство перечисленных методов и инструментов решения задачи по обеспечению участников проекта информацией для удовлетворения их информационных потребностей хорошо известны в профессиональном сообществе и описаны, например, в Своде знаний РМВОК [17]. Поясним инструменты и метод, предлагаемые авторами.

Одним из основных источников информации для удовлетворения информационных потребностей стейкхолдеров являются эксперты. Достаточно посмотреть на процессы управления проектами, описанные, например, в РМВОК [17], чтобы увидеть, что в большинстве из них в составе «инструментов и методов» присутствует «экспертная оценка». Эксперт (лат. опытный) — сведущее лицо, специалист, привлеченный для того, чтобы высказать свое мнение, дать заключение по поводу какого-либо дела или вопроса. Знания эксперта являются источником удовлетворения информационных потребностей участника проекта. От него по определению требуются знания и опыт в той или иной предметной области. Для определения экспертов, а также выявления их уровня знаний и опыта предлагается матрица экспертов, являющаяся видоизмененной матрицей «Шахматка знаний», предложенной Д. Делонгом и С. Тротманом [21].

Таблица 3. Модель «7 К-вопросов» для моделирования коммуникаций в проекте

Уровни коммуникации	Вопросы
Логико-семантический уровень	1. Какова причина конкретного вида коммуникации?
	2. Какой ожидается эффект от конкретного вида коммуникации?
	3. Кто должен передавать информацию в коммуникации конкретного вида?
Логико-информационный уровень	4. Кому надлежит принимать информацию в коммуникации конкретного вида?
	5. Какую информацию необходимо передавать в коммуникации конкретного вида?
Технологический уровень	6. Когда должна осуществляться коммуникация конкретного вида?
	7. Как должна осуществляться коммуникация конкретного вида?

Таблица 4. Задачи удовлетворения информационных потребностей участников проекта

Управленческая задача	Способы, методы, инструменты
Идентификация и анализ целей участников проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Диаграмма стейкхолдеров, например модель Менделоу ■ Реестр стейкхолдеров
Определение работ (операций) проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Иерархическая структура работ (WBS) ■ Календарное планирование
Определение процессов управления проектом	План управления проектом, раздел «Процессы управления, выбранные командой управления проектом»
Определение экспертов, обеспечивающих информацией как непосредственно участников проекта, так и выполнение работ и операций проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проектирование роли эксперта, в том числе определение его полномочий ■ Матрица экспертов ■ Матрица RACI
Определение источников информации для удовлетворения информационных потребностей стейкхолдеров и работ проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Архивы ■ Базы данных ■ Электронные ресурсы
Определение требований к информационной системе проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Схема каналов коммуникации ■ Технологии коммуникаций ■ Регламент использования информационной системы
Учет источников информации, в том числе экспертов проекта, а также средств и способов обеспечения информацией в ресурсном плане проекта	Ресурсный план
Формулирование требований участников проекта к информационному обеспечению	Матрица отслеживания требований к информации
Определение требований команды управления проектом к информационной системе проекта	Концепция управления коммуникациями проекта
Моделирование системы управления коммуникациями на основе результатов решения вышеперечисленных задач	План управления коммуникациями

Предлагаемый инструмент представлен в виде табл. 5.

На пересечении строк и столбцов таблицы для каждого эксперта указывается оценка его «уровня экспертности» в той или иной области, например от 1 до 5. Формирование такой матрицы может быть осуществлено как в ходе реализации проекта, так и до его начала. Например, она может быть определена для конкретного типа или вида проектов в корпоративном стандарте. На основе этой матрицы и матрицы отслеживания требований к информации определяется, кто из имеющихся экспертов может обеспечить нужными сведениями того или иного участника проекта. Данное решение может быть представлено

в виде диаграммы или таблицы. Возникающие при этом проектные задачи команда управления проектом отражает в матрице ответственности экспертов. Наиболее приемлемой для этого является модель RACI («отвечает, утверждает, консультирует, информирует») [17].

В масштабных проектах задача определения и удовлетворения информационных потребностей не может быть выполнена руководителем проекта единолично. В такого рода проектах, скорее всего, потребуется введение роли менеджера по информации, ответственностью которого будет не только удовлетворение потребности стейкхолдеров в информации, но и непосредственное участие в создании и внедрении

Таблица 5. Матрица экспертов (вариант структуры)

Эксперты	Области знаний			
	Область знаний 1	Область знаний 2	...	Область знаний N
Эксперт 1	3	1	...	5
Эксперт 2	2	5	...	3
...
Эксперт N	5	1	...	2

системы управления коммуникациями. В особо крупных проектах менеджер по информации, входящий в команду управления проектом, может руководить группой специалистов, решающих задачи обеспечения информацией внешних участников проекта, например осуществляющих связи с общественностью и взаимодействие с органами государственной власти.

Итак, мы можем сделать следующие выводы.

1. Информационные потребности не в полной мере осознаются участниками проекта и, как правило, не всегда могут быть полностью выявлены в ходе опросов, анкетирования и пр.

2. Информационная потребность определяется через проектную роль участника проекта или его интересы в проекте, а также выполняемые работы по проекту.

3. Информационная потребность участника проекта, как правило, удовлетворяется сведениями, которыми располагают эксперты — специалисты, обладающие знаниями и опытом в определенной предметной области.

4. Роль эксперта должна быть спроектирована руководителем проекта через определение ответственности, функций, полномочий и компетентности данного специалиста. Ответственность эксперта формально отражается в матрице ответственности (RACI) и матрице отслеживания требований к информации.

5. Обеспечение условий для деятельности эксперта, его непосредственная работа над задачами проекта, выполнение действий по обеспечению участников проекта информацией должны быть учтены в ресурсном плане проекта.

6. В команде управления проектом необходимо предусмотреть роль менеджера по информации, ответственностью которого является удовлетворение информационных потребностей участников проекта, а функциями — определение этих потребностей и участие в организации и обеспечении работы системы коммуникаций проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день в проектном управлении наблюдается ситуация, когда во многих функциональных областях детально описаны хорошо зарекомендовавшие себя методы и инструменты. К таким областям знаний можно отнести управление предметной областью, расписанием проекта, стоимостью и финансированием. Практикующие руководители проектов с успехом выполняют функции планирования и контроля проекта. В то же время неоднократно проведенные исследования результативности и эффективности проектов показывают, что статистика успешности не меняется вот уже десятилетия, оставаясь на уровне примерно 30%. Это объясняется в первую очередь природой проектов, связанной с неопределенностью. Создание благоприятных условий для снижения неопределенности, по крайней мере той ее составляющей, которая обусловлена недостаточностью информации, должно послужить основой для улучшения статистики. Это, в свою очередь, требует идентификации информационных потребностей участников проекта.

Исследование информационных потребностей как основы создания эффективной системы коммуникации открывает новые возможности в такой парадоксальной области знаний, как управление коммуникациями проекта. Понимание информационных потребностей как задачи приводит к выводу о необходимости отношения к ним как к работам

проекта: от прояснения и детализации через назначение ресурсов — информации и экспертов — к выполнению. Включение этих задач в перечень работ проекта, а также их отражение в содержательном, временном и ресурсном планировании сделает процесс реализации проектов более реалистичным, а следовательно, и успешным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Экномистъ, 2006.
2. Гиппенрейтер Ю.Б. Введение в общую психологию. — М.: ЧеР», при участии Юрайт, 2002.
3. ГОСТ 7.0-99 «Информационно-библиотечная деятельность, библиография. Термины и определения». — Минск: Издательство стандартов, 1999.
4. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». — М.: Стандартинформ, 2015.
5. Загидуллина М.В. Информационная потребность как теоретическая проблема // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. — 2012. — Т. 3. — №10. — С. 194–200.
6. Иванников В.А. Основы психологии. Курс лекций. — СПб.: Питер, 2010.
7. Иванников В.А. Психологические механизмы волевой регуляции. — СПб.: Питер, 2006.
8. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. — М.: Гардарики, 2005.
9. Касумов В.А., Исмаилова С.З. Информационные потребности научной и образовательной деятельности // Системы обработки информации. — 2016. — Выпуск 5. — С. 207–212.
10. Леонтьев А.А. Психология общения. — М.: Смысл, 1999.
11. Максин Д.Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации. — М.: Поток, 2015.
12. Мансурова Т.Г. Особенности формирования информационных потребностей субъектов управления // Наукоедение. — 2014. — Выпуск 5. — С. 1.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2016.
14. Мотульский Р.С. Общее библиотековедение: Учебное пособие для вузов. — М.: Либерея, 2004.
15. Ньюэл М. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. — М.: КУДИЦ-Образ, 2006.
16. Почепцов Г.Г. Психологические войны. — М.: Рефл-бук, Ваклер, 2000.
17. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). — М.: Project Management Institute, 2017.
18. Соколов А.В. Что есть информационная потребность? // Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. — 2013. — Т. 197. — С. 7–17.
19. Ступкин В. Информационные потребности: проблемы и стратегия повышения качества сервиса ИСБИО «Наукоград» // Информационные ресурсы России. — 2010. — №5. — С. 2–3.
20. Управление проектами: основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB — SOVNET National Competence Baseline Version 3.1) / Под ред. В.И. Воропаева. — М.: Проектная ПРАКТИКА, 2014.
21. DeLong D., Trautman S. (2010). *The Executive Guide to High-Impact Talent Management: Powerful Tools for Leveraging a Changing Workforce*. McGraw Hill Professional.
22. Taylor R.S. (1962). «The process of asking questions». *American Documentation*, No. 13, pp. 391–396.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ КРУПНЫХ ИНЖИНИРИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ: ГАРМОНИЧНОЕ СОВМЕСТНОЕ РАЗВИТИЕ ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕСТНОГО СООБЩЕСТВА. КЕЙС «ЭКСПО-2010»

Управление заинтересованными сторонами крупных инжиниринговых проектов (КИП) очень важно, т.к. оно оказывает серьезное воздействие на общество. В данной статье описывается кейс «ЭКСПО-2010» в Шанхае, анализируется социальное влияние КИП и взаимодействие подрядной организации и местного сообщества. Для моделирования процесса гармоничного совместного развития этих заинтересованных сторон на этапе строительства используется модель теории игр. Автор дает советы об учреждении премий и создании гарантийного фонда.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: крупные инжиниринговые проекты, управление заинтересованными сторонами проектов, подрядная организация, местное сообщество, платежная матрица



Ма Лианг — доктор наук университета Тонгжи, помощник инспектора при строительном штабе «ЭКСПО-2010» (г. Шанхай, Китай)



Ле Йун — профессор, руководитель отделения экономики и управления университета Тонгжи, руководитель команды управления проектами «ЭКСПО-2010» (г. Шанхай, Китай)



Ли Йонгкуй — лектор отделения экономики и управления университета Тонгжи, заместитель руководителя команды управления проектами «ЭКСПО-2010» (г. Шанхай, Китай)

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы инжиниринговые проекты становятся все более сложными и масштабными, взаимодействие с внешней средой — более тесным и все большее значение приобретает сотрудничество заинтересованных сторон проектов, особенно на этапе строительства. Таким образом, ключевой фактор успеха КИП — правильное управление заинтересованными сторонами проекта, предоставление им возможности тесно взаимодействовать друг с другом и повышение за счет этого эффективности реализации проекта.

В РМВОК (2000) PMI утверждается, что заинтересованными сторонами проекта являются люди и организации, которые активно участвуют в его осуществлении или интересы которых могут быть затронуты в ходе реализации проекта. Ванг Йинглуо [3] считает, что современная инжиниринговая концепция отражает новую тенденцию координированного строительства, где пересекаются инжиниринговая наука и технологии, социальные, экономические, культурные и экологические

факторы. Он предлагает концепцию инженерингового сообщества и теорию инженеринговой философии.

Б. Бент [4] считает, что КИП сопряжены с рисками для общества, экономики, внешней среды и т.д., поскольку в КИП всегда задействовано множество заинтересованных сторон на этапе строительства. Это рискованная игра, в которой участвуют группы с различными интересами. Не только КИП все активнее влияют на жизнь местного населения, но и представители последнего играют все большую роль в реализации проектов. Соответствующие ценности и методы привлекают все больше внимания как в научной, так и в практической области, и взаимодействие с местными жителями стало важной проблемой для менеджеров КИП.

Как КИП строительство «ЭКСПО-2010» (Китай, г. Шанхай) включает две основные составляющие:

- 1) муниципальные и вспомогательные проекты;
- 2) строительство павильонов площадью 2 млн м² в районах Пудонг и Пукси в центре Шанхая.

Проект предполагает реализацию 16 видов муниципальных и вспомогательных проектов и строительство или перестройку около 40 павильонов. Общая сумма инвестиций, в том числе в муниципальные, сервисные проекты и возведение павильонов, составляет около 23 млрд юаней. Строительные работы по всем проектам на площадке «ЭКСПО-2010» должны были завершиться к концу 2009 г., а к началу 2010 г. объекты должны были быть запущены в опытную эксплуатацию. Таким образом, проект строительства «ЭКСПО-2010» является крупномасштабным, в нем участвуют множество подрядных организаций (ПО) и местных сообществ (МС).

Университет Тонгдзи, который был выбран в качестве генерального консультанта проекта строительства «ЭКСПО-2010», выявил проблемы, возникающие в ходе развития отношений ПО и МС. Одни эксперты и студенты университета занимались изучением влияния человеческого

фактора на строительство, в то время как другие анализировали состав работ, планирование строительного процесса, информационную систему управления проектами, контроль за выполнением целей данного КИП.

Строительство «ЭКСПО-2010» оказало большое влияние на повседневную жизнь и отдых местных жителей. Особенно существенна взаимосвязь ПО и МС. Для успешного достижения целей проекта необходимо поддержание хороших отношений между этими двумя сторонами и поощрение их гармоничного совместного развития, тем более что это полностью соответствует главной теме «ЭКСПО-2010»: «Лучший город — лучшая жизнь». В процессе строительства в рамках инженерингового проекта ПО и МС отстаивают свои позиции по многим спорным вопросам, стараясь защитить собственные интересы. Здесь стороны могут столкнуться с так называемой «дилеммой узника»¹, особенно в начале строительства.

1. «ДИЛЕММА УЗНИКА» В ГАРМОНИЧНОМ ПРОЦЕССЕ СОВМЕСТНОГО РАЗВИТИЯ

Мы предполагаем, что процесс гармоничного совместного развития в ходе строительства, в котором участвуют ПО и МС, можно проанализировать с помощью модели *статической игры с полной информацией*.

1.1. Предварительные условия для модели статической игры с полной информацией

Во-первых, ПО и МС в ходе реализации рассматриваемого процесса должны действовать рационально. Под рациональностью в данном случае подразумевается:

- 1) экономическая рациональность — стремление к максимальной реализации своих интересов;

¹ В теории игр «дилемма узника» — некооперативная игра, в которой игроки стремятся получить выгоду, сотрудничая друг с другом или предавая друг друга. Предполагается, что игрок («узник») максимизирует свой выигрыш, не заботясь о выгоде других. — *Здесь и далее прим. ред.*

2) способность думать, т.е. выполнять расчеты, находить объяснения и делать прогнозы;

3) обладание всеми необходимыми знаниями;

4) достаточный уровень доверия друг к другу.

Во-вторых, ПО и МС в ходе реализации рассматриваемого процесса обладают достаточной информацией, включающей сведения о поддержке со стороны МС и возможностях его членов, об участии в проекте других сторон, взаимодействующих с ПО, о разработках и т.д.

В-третьих, в упомянутом выше анализе модели игры мы не учитывали другие ограничения, существующие на начальном этапе, например управление со стороны генерального организатора «ЭКСПО-2010» или влияние разнообразных законов. Таким образом, обе стороны будут действовать в соответствии с оптимальной для себя стратегией.

1.2. Модель статической игры для гармоничного совместного развития

Гармоничное совместное развитие предполагает действия с двух сторон. С одной стороны, ПО предпринимает меры для минимизации негативного воздействия строительства на жизнь местного населения и активно решает его проблемы. С другой — МС предоставляет необходимые человеческие ресурсы, материалы, деньги для совместного развития, в том числе для обустройства быта и медицинского обслуживания рабочих-мигрантов, снабжения их книгами, фильмами и т.д. В ходе строительства ПО и МС постоянно ведут переговоры, отстаивая собственные интересы, и весь этот процесс может быть проанализирован с помощью модели статической игры.

1. *Участники игры*: $i, i = 1$ или 2 (1 — ПО, 2 — МС).

2. *Определение стратегии обеих сторон*: $S_i, i = (1, 2)$.

Для уменьшения негативного воздействия строительства на жизнь местного населения и обеспечения комфортных условий проживания сотрудников ПО в ходе строительства необходимо вкладывать средства в поддержание физического и

психологического здоровья местных жителей. Общий размер выплачиваемых пособий по состоянию здоровья является параметром модели игры, и для ПО существует два пути: *активный* (т.е. своевременная выплата пособий) и *неактивный* (т.е. отсутствие выплат или выплата пособий с задержкой). В этом случае набор стратегий можно определить как:

$S_1 =$ *своевременные выплаты, отложенные выплаты.*

Кроме того, необходимо отметить, что существует два вида стратегии для МС: *активное* и *неактивное* участие в совместном развитии, обеспечении его качества и эффективности. С точки зрения МС активное участие в данном процессе, организация определенных работ и привлечение собственных ресурсов, несомненно, увеличивает стоимость проекта. Неактивное участие в совместном развитии способствует уменьшению объемов используемых человеческих ресурсов, материалов и денег и, соответственно, снижает стоимость проекта. Этот набор стратегий можно определить как:

$S_2 =$ *активное участие, неактивное участие.*

3. *Результаты для двух сторон*. Их можно представить в виде платежной матрицы (табл. 1).

Проект на этапе строительства может развиваться гармонично или нет. Это определяется главным образом тем, насколько активно стороны участвуют в мероприятиях по совместному развитию, и степенью поддержки проекта со стороны местных жителей. Если население активно участвует в совместном развитии и поддерживает проект, последний можно признать гармоничным (обозначим его как H), если нет — дисгармоничным (DH).

B_1 — это выгоды, которые получает ПО благодаря несвоевременным выплатам пособий, а B_2 — выгоды, которые получает МС в виде этих пособий.

C — это средства, сэкономленные благодаря неактивному участию МС в совместном развитии (человеческие ресурсы, деньги и материалы,

Таблица 1. Платежная матрица для обеих сторон по модели статической игры с полной информацией

Подрядная организация	Местное сообщество	
	Активное участие	Неактивное участие
Своевременные выплаты	$H, M + B_2$	$DH, M + B_2 + C$
Отложенные выплаты	$H + B_1, M - B_2$	$DH + B_1, M - B_2 + C$

Примечание: условные обозначения:

H — гармонично развивающийся проект;

DH — дисгармонично развивающийся проект;

M — пособия по состоянию здоровья;

B_1 — средства, которые получает ПО благодаря альтернативному использованию денег, предназначенных для выплаты пособий по состоянию здоровья;

B_2 — процентная ставка для денежных средств, предназначенных для выплаты пособий МС (процентные выплаты представляют собой дополнительные выгоды);

C — средства, сэкономленные благодаря неактивному участию в проекте МС.

необходимые для выполнения многих видов работ и обслуживания). Несомненно, если МС равнодушно относится к проекту и экономит средства, возникнет множество препятствий для достижения целей проекта и гармоничного совместного развития.

В третьем положении модели игры говорится о том, что игра может осуществляться при отсутствии каких-либо ограничений и обязательств. В этом случае стороны имеют возможность выбора. Если правительство или заказчик проекта не контролируют процесс строительства, ПО и МС выберут оптимальную для себя стратегию, которая была проанализирована в рамках описанной выше модели (это может произойти даже в том случае, если стратегия не соответствует моральным принципам и законодательным нормам).

1.3. Равновесие Нэша в модели игры для гармоничного совместного развития

Из вышеприведенной платежной матрицы понятно следующее.

Если не существует других ограничений, ПО выберет отложенные платежи как оптимальную стратегию независимо от того, какую позицию занимает МС — активную или пассивную.

МС выберет стратегию неактивного участия в совместном развитии, если нет других ограничений, независимо от того, вовремя или нет осуществляет платежи ПО. Таким образом, равновесие Нэша² в данной модели игры таково: *отложенные платежи / неактивное участие*.

Вышеописанное равновесие игры между ПО и МС анализируется с помощью платежной матрицы. Вообще можно назвать следующие причины выбора стратегии отложенных платежей со стороны ПО.

1. ПО может начать строительство в ситуации, когда нет достаточного финансирования и лучший метод решения финансовой проблемы — отложенные платежи.

2. Многие ПО относятся к пособиям по состоянию здоровья как к способу контролировать МС, и они могут беспокоиться о потере стимула в случае их выплаты (это означает, что значительные средства были инвестированы в совместное развитие). Таким образом, МС должно рассмотреть возможность завершения мероприятий по совместному развитию в соответствии с требованиями ПО в целях создания гармоничного проекта.

3. Даже если ПО получает достаточное финансирование, деньги можно инвестировать во что-то другое. Средства, предназначенные для выплаты

² В теории игр равновесием Нэша называется тип решений игры двух и более игроков. Данное понятие описывает состояние стратегического равновесия между двумя игроками: каждый из них всегда выбирает лучший ответ на действие другого, и никто не может увеличить собственную прибыль, если будет изменять стратегию только со своей стороны.

пособий МС, могут быть потрачены иным образом, для того чтобы скрыть доходы.

Если ПО не выплачивает пособия вовремя, МС, естественно, не будет активно участвовать в совместном развитии. Оно будет намеренно откладывать или отменять многие действия, направленные на совместное развитие, и вынуждать ПО произвести выплаты. Если ПО выплачивает пособия своевременно, МС будет контролировать поступление человеческих ресурсов, материалов и денег для достижения лучшего результата, и это уменьшит многие виды затрат.

Очевидно, что, если говорить о пособиях, лучший вариант для ПО — выплачивать их как можно позже, а для МС — уменьшать количество используемых в проекте человеческих ресурсов, материалов и денег, максимально снижать затраты на совместное развитие и получать наибольшую выгоду. В этой модели игры такое равновесие Нэша (отложенные платежи / неактивное участие) — оптимальный вариант для каждой из сторон, но в конце концов оно приводит к худшему результату: ПО и МС оказываются перед «дилеммой узника».

2. РЕШЕНИЕ «ДИЛЕММЫ УЗНИКА» И ПЕРЕХОД К ГАРМОНИЧНОМУ СОВМЕСТНОМУ РАЗВИТИЮ НА ЭТАПЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

«Дилемма узника» объясняет, почему поведение, направленное на получение краткосрочных выгод, приводит к возникновению нежелательной для всех ситуации. В этой модели каждая из двух сторон выбирает стратегию, которая обеспечивает ей максимальную выгоду и минимальный риск, что вызывает соответствующую ответную реакцию. В конце концов, данное решение не является оптимальным. Оказавшись перед «дилеммой узника», ничего не выигрывает ни ПО, ни МС. Главная причина возникновения данной дилеммы в том, что стороны не сотрудничают. Теоретически в этой ситуации участники игры не заинтересованы в сотрудничестве, и поэтому они

не могут из нее выйти. Чтобы улучшить ситуацию, необходимо изменить правила игры, и это в конечном итоге даст лучший результат.

Решить проблему можно с помощью стимулов — необязательных положительных (например, учреждение наград) и обязательных отрицательных (например, гарантийный фонд).

1. *Положительные стимулы.* Речь идет о наградах, присуждаемых третьей стороной:

- ПО, которая своевременно производит все выплаты, присуждается звание «Выдающаяся подрядная организация»;

- МС, которое активно участвует в реализации проекта, — звание «Выдающееся местное общество».

Эти звания могут присуждаться только одновременно, потому что современные проекты — это результат сотрудничества ПО и МС, направленного на совместное развитие. Только в этом случае они могут получать титулы и награды. Последние могут выражаться в виде денежного поощрения или повышения репутации, что в дальнейшем поможет ПО побеждать в тендерах и будет способствовать развитию МС.

2. *Негативные стимулы.* До начала реализации проекта и осуществления действий, направленных на совместное развитие, ПО и МС должны создать некий гарантийный фонд, обезопасив себя от проблем с помощью определенных финансовых институтов. Это необходимо, чтобы побудить ПО и МС вкладывать ресурсы в совместное развитие, в том числе заставить ПО своевременно производить выплаты, а МС — активно участвовать в проекте. Другими словами, гарантия точного исполнения функций ПО — это обеспечение своевременных выплат пособий; гарантия точного исполнения функций МС — это обеспечение активных действий, нацеленных на совместное развитие. Если в ходе реализации строительного проекта нарушаются условия договора, снижается уровень доверия между ПО и МС, то они наказываются с помощью жестких санкций при присуждении наград и после завершения проекта.

Таким образом, после добавления стимулирующих наград и гарантийного фонда совместного развития платежная матрица игры изменится следующим образом (табл. 2).

Из платежной матрицы видно, что, если из значения B_1 (выгоды, которые получит ПО от альтернативного использования средств, предназначенных для выплаты пособий по состоянию здоровья) вычесть I_1 (гарантийный фонд), то при условии, что объем гарантийного фонда поддерживается на разумном уровне, результат будет отрицательным. В этом случае ПО может не получить стимулирующую награду, и тогда несвоевременная выплата пособий обернется для него скорее потерей, чем приобретением. Точно так же гарантийный фонд МС изменяет его интересы таким образом, что выгоды от активного участия в совместном развитии превышают выгоды от неактивного участия.

В приведенном выше кейсе равновесие игры будет следующим: *своевременные платежи / активное участие*.

3. КЕЙС: ГАРМОНИЧНОЕ СОВМЕСТНОЕ РАЗВИТИЕ ПО И МС ВО ВРЕМЯ СТРОИТЕЛЬСТВА «ЭКСПО-2010»

3.1. ПО и МС на проекте «ЭКСПО-2010»

На строительной площадке «ЭКСПО-2010» работает множество подрядчиков, например:

Shanghai Construction Group, Shanghai Urban Construction Group, China Construction Eighth Engineering Division, Hongrun Group of Zhejiang и т.д. Каждый из этих подрядчиков представлен на строительной площадке несколькими строительными подразделениями. Рядом со строительной площадкой — несколько местных сообществ: Up-South Garden Community, Xueye Home Community, Southern Ming Court, South Wharf Street в районе Пудонг, Wuli Bridge Street, Semi-Sung Community в районе Пукси. Всего насчитывается 27 строительных подразделений, в которых работает 1,5 млн рабочих, и 6 МС (это более 3 млн жителей).

Строительство оказывает большое влияние на жизнь МС. Особенно это касается масштабных земляных работ, которые проводятся на этапе закладки фундамента. Местные жители были недовольны загрязнением воздуха пылью, и некоторые группы МС даже предпринимали попытки остановить строительство, а это плохо отражалось на социальной обстановке в регионе.

На рисунке изображена карта строительной площадки «ЭКСПО-2010» и обозначены окружающие ее МС.

3.2. Ценности, реализованные в процессе гармоничного совместного развития

Чтобы сформировать гармоничные отношения между строителями и внешней средой, а также эффективно управлять заинтересованными сторонами проекта, генеральный организатор

Таблица 2. Платежная матрица после добавления стимулирующих наград и гарантийного фонда

Подрядная организация	Местное сообщество	
	Активное участие	Неактивное участие
Своевременные выплаты	$H + A_1, M + B_2 + A_2$	$DH, M + B_2 + C - I_2$
Отложенные выплаты	$H + B_1 - I_1, M - B_2$	$DH + B_1 - I_1, M - B_2 + C - I_2$

Примечание: условные обозначения:

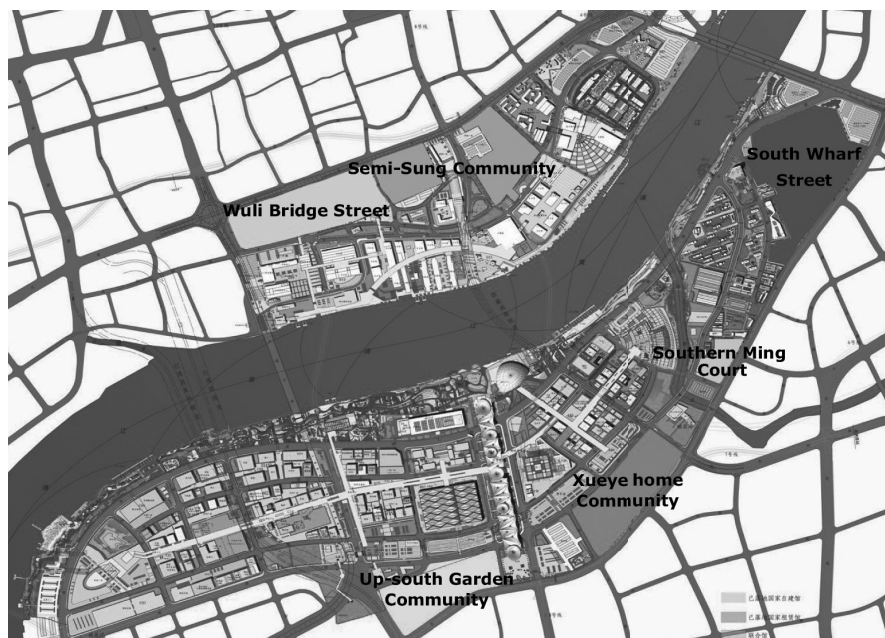
A_1 — стимулирующие награды для выдающейся ПО;

A_2 — стимулирующие награды для выдающегося МС;

I_1 — гарантийный фонд ПО для гармоничного совместного развития;

I_2 — гарантийный фонд МС для гармоничного совместного развития.

Рисунок. Строительная площадка «ЭКСПО-2010» и окружающие МС



«ЭКСПО-2010» осуществляет руководство ПО и МС, выступая как третья сторона. Для этого создаются системы наград и гарантийные фонды, описанные выше в модели игры.

Генеральный организатор использует определенный механизм оценки для выбора выдающихся ПО и МС. Этот механизм объединяет позитивные и негативные стимулы для того, чтобы обе стороны могли оценить перспективы сотрудничества и стремились к гармоничному совместному развитию.

Оценка ПО, претендующих на звание выдающихся подрядных организаций, производится по следующим трем показателям:

- 1) достижение целей проекта;
- 2) безопасность и стабильность;
- 3) культура строительства.

Оценка МС, претендующих на звание выдающихся местных сообществ, производится по следующим трем показателям:

- 1) дружелюбие и радушие;

- 2) публичность и образование;
- 3) услуги для «ЭКСПО-2010».

Каждый из показателей включает три показателя более низкого уровня. Оценка осуществляется двумя сторонами: генеральным организатором «ЭКСПО-2010» и ПО / МС. Подрядная организация и местное сообщество, получившие высокие оценки, признаются выдающимися, что может повлиять на их дальнейшее развитие (это касается как финансирования, так и репутации). Некоторые ПО и МС, получившие низкие оценки, наказываются главным образом с помощью гарантийного фонда.

В табл. 3 и 4 представлены общие показатели и показатели второго уровня для оценки ПО и МС.

3.3. Эффективность процесса гармоничного совместного развития

Следуя таким же путем, как и мы, ПО и МС смогут оценить возможные перспективы, и тогда обе

Таблица 3. Общие показатели и показатели второго уровня для оценки ПО

	Содержание оценки	Максимальная оценка	Действительная оценка
Достижение целей проекта	Календарный план — ключевая часть плана, действующие гарантии выполнения плана, завершение каждого основного этапа в соответствии с расписанием, без задержек	10	
	Качество — система обеспечения качества, оценка каждого подпроекта с точки зрения качества, отсутствие серьезных технических аварий	10	
	Безопасность — система управления безопасностью, четкие обязанности, полнота и актуальность рабочих записей, отсутствие серьезных происшествий	10	
Безопасность и стабильность	Оптимальная система регистрации информации, поступающей от населения, специфические средства управления безопасностью, отсутствие серьезных проблем в сфере социальной безопасности	10	
	Защита от огня, наводнений, ураганов, отсутствие очевидных рисков, угрожающих безопасности, отсутствие крупномасштабных происшествий, связанных с управлением безопасностью	10	
	Решение проблем местных жителей, ненарушение их интересов, уважение к строителям, своевременная выплата зарплаты	10	
Культура строительства	Нормативы, касающиеся управления документами на транспортные средства; инструкции по вождению, парковке и складированию материалов	10	
	Защита окружающей среды от пылевого, шумового и светового загрязнений, отсутствие нарушений водо- и электроснабжения, охрана покоя местного населения, регулярное посещение жителей и поддержание хороших отношений с ними	10	
	Своевременная обработка жалоб и писем, оперативное решение проблем	10	
Итого		90	

Таблица 4. Общие показатели и показатели второго уровня для оценки МС

	Содержание оценки	Максимальная оценка	Действительная оценка
Дружелюбие и радушие	Активизация сотрудничества сторон, совместное создание зоны безопасности МС, полицией и ПО, предотвращение краж на площадке «ЭЖПО-2010», поддержание атмосферы безопасности	10	
	Оперативное разрешение конфликтов, серьезное отношение к проблемам, о которых говорят жители	10	
	Повышение уровня обслуживания и контроль населения, состав и численность которого постоянно меняются; предоставление жилья рабочим недалеко от места строительства, помощь и обеспечение комфорта в повседневной жизни	10	

Таблица 4. Общие показатели и показатели второго уровня для оценки МС (продолжение)

Содержание оценки		Максимальная оценка	Действительная оценка
Публичность и образование	Открытость для общественности, информирование населения о важности «ЭКСПО-2010» для экономического и социального развития Шанхая, о выгодах, которые получают местные жители	10	
	Формирование команды, пропагандирующей проект среди МС, повышение уровня осведомленности жителей о строительстве «ЭКСПО-2010» и привлечение их к активному участию в проекте	10	
	Сотрудничество с ПО с целью информировать местных жителей об «ЭКСПО-2010» и развеять их опасения насчет строительства	10	
Услуги для «ЭКСПО-2010»	Осуществление мер, которые могут облегчить жизнь строителей «ЭКСПО»	10	
	Создание коммуникационных каналов, сбор информации об условиях жизни местного населения во время строительства, общение с ПО, своевременное информирование жителей о строительстве	10	
	Предоставление всех видов услуг на площадке «ЭКСПО», высокая оценка со стороны ПО и рабочих	10	
Итого		90	

стороны выберут стратегию «Своевременные выплаты / активное участие» по модели игры, проанализированной выше. Это даст лучший результат и для общества в целом, и для каждого из участников и, самое важное — поможет успешно завершить строительство «ЭКСПО-2010».

Сегодня практика «ЭКСПО-2010» доказывает, что описанный нами механизм позволяет обеспечивать активное участие сторон в реализации проекта и взаимопонимание между ПО и МС во время строительства. Они сообща решили «дилемму узника» и перешли к гармоничному совместному развитию на этапе строительства «ЭКСПО-2010». В качестве примера приведем ПО строительства отеля в VIP-village и МС улицы South Wharf, которые получили звания выдающейся подрядной организации и выдающегося местного сообщества в 2008 г. Вначале эти две стороны были разделены стеной: строительство серьезно влияло на повседневную жизнь местного населения, и ПО иногда сталкивалась с протестами

со стороны жителей. Ради достижения значимого результата и гармоничного совместного развития ПО и МС пришли к компромиссу. Обе стороны многое сделали, чтобы добиться взаимопонимания, что постепенно привело к возникновению доверия между ними. Так, ПО разрешила местным жителям в любое время посещать строительную площадку «ЭКСПО-2010» (фото 1), а МС обеспечило медицинское обслуживание для рабочих ПО в выходные (фото 2). Это принесло пользу каждой из сторон, и в этой атмосфере сотрудничества строительство может осуществляться без проблем.

4. ОБСУЖДЕНИЯ

Описанное выше исследование — это всего лишь анализ однократной модели игры, участниками которой стали ПО и МС. Обе стороны стремились к достижению максимального результата один раз в процессе игры. Если игровая модель

Фото 1. Посещение строительной площадки «ЭКСПО-2010» представителями МС по приглашению ПО



Фото 2. Предоставление медицинского обслуживания строителям ПО со стороны МС



станет многократной, стороны будут ориентироваться не на краткосрочные, а на долгосрочные выгоды. После завершения первой игры действия, выплаты и выгоды каждого из участников будут учитываться в следующей игре. Если долгосрочные выгоды станут важнее, это будет определяющим фактором для принятия решений. Участнику будут доверять в последующих играх, если в предыдущей игре он действовал честно, доказал, что достоин доверия, и принимал активное участие в мероприятиях по совместному развитию. Но если в предыдущей игре одна из сторон каким-либо образом нарушила гармоничное совместное развитие, в последующих играх она

будет наказана. С подобными правилами игры ПО и МС несмотря ни на что всегда будут заботиться о своей репутации и принимать самые мудрые решения для будущего развития и гармоничного строительства, вместо того чтобы руководствоваться собственными краткосрочными интересами при реализации проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Характерная черта КИП — это необходимость взаимодействия со сложным и постоянно меняющимся окружением, формирования тесных, долгосрочных отношений и постоянного сотрудничества со многими заинтересованными сторонами, что оказывает сильное влияние на общество, внешнюю среду и бюджет. КИП находится в поле внимания общественности, и неправильное построение отношений может повлечь за собой серьезные проблемы в коммуникации с социумом.

КИП, подобные «ЭКСПО-2010», очевидно, подразумевают создание гармоничного общества в текущем окружении. В условиях рыночной экономики многие стороны, имеющие отношение к строительству и взаимодействующие друг с другом, должны рассматриваться как заинтересованные стороны проекта. Преодолевать разногласия и оптимизировать планы решения проблем можно, используя теорию игр. В строительстве «ЭКСПО-2010» участвует множество ПО и МС, их гармоничное совместное развитие играет очень важную роль в формировании благоприятной, стабильной ситуации во всем регионе. Несовместимость интересов ПО и МС позволяет использовать теорию игр для интерпретации некоторых явлений, возникающих в процессе гармоничного совместного развития.

Генеральный организатор «ЭКСПО-2010», решая «дилемму узника», переходит к гармоничному развитию и добивается лучших результатов для ПО и МС, используя присуждение наград и систему гарантийных фондов. Это достижение, очевидно, может стать одним из экспонатов «ЭКСПО-2010».

Данный метод управления заинтересованными сторонами КИП можно использовать применительно

к другим проектам или социальным событиям, в которых участвует множество сторон.

ЛИТЕРАТУРА

1. PMI Standards Committee (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute.
2. Bureau of Shanghai World Expo Coordination (2006). Summary of Registration Report for Shanghai 2010 Expo China. — http://www.expo2010.gov.cn/zlzx/zcbg/new_zcbgzy.htm.
3. Wang Yingluo. (2008). *Contemporary Engineering Values and Engineering Education*, Engineering Sciences, Vol. 10 (3), pp. 17–20.
4. Bent B. Flyvbjerg et al. (2003). *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1–5.
5. Xie Shiyu (2002). *Economic Game Theory*. Shanghai, Fudan University Press.
6. She Zhipeng, Ma Liang, Xu Huixuan (2008). *Study on the Harmonious Together-Development Manner Between the Building Construction of World Expo 2010 Shanghai China and the Peripheral Community*. One of granted project of the Harmonious Society Theory Study of Tongji University, pp. 88–97.
7. He Qinghua, Ma Liang, Lu Yujie (2008). *Study on the Construction Programme Management of World Expo 2010 Shanghai China*, iccrem, pp. 29–37.
8. Overall project management team for EXPO 2010 construction of Tongji University (2007). *The Construction Programme Management Plan of Shanghai 2010 Expo China*.
9. Overall project management team for EXPO 2010 construction of Tongji University (2008). *The Project Management Administrative Working Handbook of Shanghai 2010 Expo China*.
10. Wen G. (2007). «Establishing engineering ethics and building the harmonious society», *Journal of China University of Petroleum* (Edition of Social Sciences), Vol. 23 (4), pp. 26–29.

*Источник: материалы 23-го Всемирного конгресса IPMA, прошедшего 15–17 июня 2009 г. в Хельсинки (Финляндия).
Перевод А. Исламовой.
Печатается с разрешения авторов.*



Журналы по управлению финансами

Управление финансовыми рисками

Специализированное издание на русском языке, посвященное теории и практике управления рисками в финансовых организациях и на предприятиях. Журнал освещает основные аспекты риск-менеджмента, новые методические разработки и достижения в решении как теоретических, так и практических вопросов, связанных с построением системы управления рисками как части целостного управления организацией. Издание знакомит с опытом российских и зарубежных коллег в этой области, с разработками ведущих отечественных и международных финансовых организаций и институтов и их адаптацией к условиям российского рынка.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Распечатать» 85025
«Пресса России» 12029
«Почта России» 79802

В редакции:
(495) 147-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

Основные темы журнала

- Вопросы государственного регулирования и надзора за корпоративными системами управления рисками
- Банковские риски: теория, практика, методология
- Риски финансовых рынков
- Управление рисками в страховых компаниях
- Риск-менеджмент на предприятии
- Макроэкономические риски и риски глобализации
- Риски и технологии
- Теория финансовых рисков
- Эконометрика
- Вопросы профессионального обучения риск-менеджмента
- Лучший опыт и практика риск-менеджмента
- Дискуссионная рубрика
- Рецензии и аннотации

Авторы: профессионалы, имеющие практический опыт риск-менеджмента, разработки и внедрения новых методических решений и способов управления отдельными видами и факторами рисков, готовые поделиться им со своими коллегами.

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

ПРОСТЫЕ СЛОЖНЫЕ КОММУНИКАТИВНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

В статье рассматриваются вопросы организации коммуникаций в проекте, подходы к разрешению и предотвращению конфликтов при решении проектных задач. Особое внимание уделено взаимодействию руководителей и подчиненных, а также подходам, позволяющим мотивировать проектную команду на достижение целей проекта. Материал статьи построен на анализе извлеченных уроков, полученных в ходе выполнения проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами, проектные коммуникации, проектная команда



Козодаев Михаил Александрович — к. ф.-м. н., PMP (PMI), управляющий партнер группы компаний «Проектная ПРАКТИКА», директор по консалтингу. В настоящее время в рамках ГК «Проектная ПРАКТИКА» курирует направления «Общий управленческий консалтинг», «Корпоративные системы управления проектами» и «Аутсорсинг проектного офиса», а также читает курс лекций по управлению проектами для студентов МИФИ (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Когда начинающий руководитель проектов знакомится с методологией проектного менеджмента в различных разрезах, с разной степенью детализации рассказывающей о дисциплине «управление проектами», то он неизбежно сталкивается со следующим утверждением: «Коммуникации в проекте — одна из ключевых областей, на которую необходимо обращать внимание»¹. К сожалению, в большинстве случаев это утверждение не столь очевидно, носит скорее теоретический характер и с трудом ложится на собственный опыт специалиста. Другое дело, когда речь идет об описании, например, вопросов календарного планирования, управления рисками или о более экзотических вещах, таких как управление поручениями и управление показателями. Нетрудно догадаться, почему вопросам коммуникации в проекте придают второстепенное значение.

¹ Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. — М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010; Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 5 ed. Newtown Square, Pennsylvania.

Для примера возьмем процесс календарного планирования. В методологии не только описывается необходимость формирования календарного плана должной степени детализации или учитывающего взаимовлияния проектов, включенных в одну программу, но и обсуждаются практически применимые подходы к построению СДР к выделению вех разного типа, рассматриваются конкретные решения с применением IT-инструментария и пр. Другими словами, такие области знаний, как управление сроками, даже на уровне стандартов и сводов знаний описываются языком, приближенным к практике, и включают конкретные практические рекомендации. Вероятно, это следствие ряда объективных причин — без календарного планирования реализовать проект в срок затруднительно, а хороший календарный план — отличный инструмент, помогающий распределить ответственность, задать правила контроля проекта, прогнозировать достижение целевых показателей и т.д. Именно поэтому такие области знаний зачастую «техничны», легко поддаются логичному системному описанию и активно нарабатывают большой багаж практического инструментария, само наличие которого дополнительно притягивает внимание управленца к соответствующей области знаний.

Иная ситуация наблюдается в области управления коммуникациями. Во всех книгах по управлению проектами подчеркивается исключительная важность коммуникативной составляющей проекта, а именно выявления заинтересованных сторон, формирования плана коммуникаций (или плана управления ими), организации информационной поддержки реализации проекта и пр. Все эти шаги крайне важны, и без них добиться успеха почти невозможно. Что же происходит на практике? Очень редко в проекте можно обнаружить следы системных шагов, связанных с управлением коммуникациями. Более того, многие руководители проектов попросту не видят смысла в том, чтобы тратить на это свое время. Мол, хватает более важных задач, надо уже «копать», а не

думать о том, удовлетворены ли все заинтересованные стороны происходящим в проекте и если нет, то как это может повлиять на реализацию проекта. Вероятно, такой разрыв объясняется тем, что «коммуникации», в отличие от других аспектов проектного управления, — категория, во многом определяемая психологией человеческих отношений, что с трудом описывается техническим языком на основе причинно-следственных связей.

Реальная важность вопросов управления коммуникациями осознается с опытом, с возрастом, когда человек набивает собственные шишки. Именно тогда он начинает понимать подоплеку того, что написано в умных книжках, параллельно с этим нарабатывая свои уникальные подходы к решению коммуникационных задач. И дело здесь не в том, что руководители проектов редко имеют образование в области психологии. Скорее дело в недостатке описанных, готовых к применению практик разрешения таких задач или кейсов, демонстрирующих последствия, к которым может привести пренебрежение вопросами коммуникаций.

В настоящей работе собран наработанный опыт решения задач коммуникационного характера. Возможно, одним проектным специалистам этот опыт позволит избежать лишних промахов, а другим — скорректировать подходы к решению соответствующих задач на своих проектах.

КЕЙСЫ И РЕШЕНИЯ

В этом разделе приведены реальные ситуации, которые возникали при реализации проектов группы компаний «Проектная ПРАКТИКА», а также проектов, которые попали в поле зрения автора. По каждой проблемной ситуации дано решение, которое, по мнению автора, оказалось уместным и себя оправдало, либо предложены превентивные меры, которые могли бы помочь не допустить этой негативной ситуации или уменьшить ее отрицательные последствия.

Ситуация 1. Рейтинг проектов, а не людей

Описание ситуации. Реализуется большое количество проектов в рамках одного портфеля. Руководитель портфеля подключается к работе над отдельным проектом в основном только при возникновении проблем и/или для принятия особо важных решений. За реализацию каждого проекта портфеля отвечает назначенный руководитель проекта (РП). Для поддержки процессов управления проектами сформирован проектный офис (ПрОф), специалисты которого занимаются планированием, сбором отчетности, поддержкой вопросов управления рисками, поручениями и др. ПрОф отвечает перед руководителем портфеля за системное и регулярное применение проектных методов управления, что должно являться фактором, способствующим успешной реализации проектов. РП не всегда мотивированы на системную работу, предпочитают опираться на собственный жизненный опыт и неохотно следуют правилам, диктуемым ПрОф. Специалисты ПрОф имеют единственный административный рычаг воздействия на РП — эскалацию вопроса несоблюдения требований к процессам УП на уровень руководителя портфеля.

Что предпринималось:

- 1) прямая жалоба на РП — локально вопрос был решен, но возникли осложнения отношений между отдельными РП и специалистами ПрОф;
- 2) формирование отчетности о качестве процессов управления в виде рейтинга РП — это привело к обсуждению персональных характеристик РП, а не к повышению качества процессов управления;
- 3) решение управленческих задач силами специалистов ПрОф — ситуация улучшилась, но из-за невовлеченности РП улучшения носили зачастую формальный характер и не помогали решить реальные задачи, лежащие в предметной области проекта.

Вопрос: что можно еще предпринять для исправления ситуации с качеством процессов управления проектами?

Возможное решение. ПрОф на регулярной основе стал формировать рейтинг качества процессов управления, но уже не в разрезе РП, что приводило к обидам, а в разрезе проектов (один РП отвечал, как правило, за реализацию нескольких проектов). Такой отчет уже не воспринимался как прямой «наезд» на РП, т.к. у каждого РП появились как проекты с нормальным качеством управления, так и проекты с проблемами. Зачастую эти проблемы были вполне объективны и, показывая их руководителю портфеля, ПрОф эскалировал не плохую работу РП, а необходимость принять решение, по которому не хватало полномочий у РП. Конечно, этот отчет «подсвечивал» и халатное отношение РП к своей работе, но при этом накал восприятия информации со стороны РП снизился. РП стали более внимательно относиться к вопросам планирования, управления рисками, организации совещаний на проекте и пр.

Переход к обсуждению проблемы проекта от обсуждения недоработок конкретного РП может позволить повысить конструктивность взаимодействия участников проекта, а также выявить сложные вопросы, находящиеся вне зоны компетенций РП и требующие эскалации.

Ситуация 2. «Подстава» или решение общей задачи?

Описание ситуации. Команда управления крупной программой включает в себя в числе прочих руководителя программы (куратора проектов, входящих в программу), нескольких руководителей проектов и нескольких администраторов проектов. Функции администраторов — поддержка процессов управления на уровне каждого проекта и на уровне всей программы. Администраторы также формируют отчетность по проектам для предоставления руководителям проектов, а также сводную отчетность по программе для предоставления руководителю программы. Отчетность по программе включает в себя информацию о проблемах входящих в нее проектов.

Руководители проектов не всегда оперативно обрабатывают риски и проблемы в рамках своих проектов. Они стараются повлиять на администраторов, чтобы те не отражали в отчетности для руководителя программы негатив по их проектам, т.к. это может восприниматься как недоработка конкретного руководителя проекта. В результате, чтобы избежать включения в отчетность по программе негативных данных по проекту, руководители проектов замалчивают часть информации, фактически не допуская до нее администраторов. В ряде случаев они без объяснения причин устно запрещают вставлять имеющиеся у администраторов данные в отчетность или навязывают им слабо обоснованную модель прогнозирования развития ситуации по проекту, формирующую позитивную картину (скорее всего, ложную). Кроме того, некоторые руководители проектов сознательно работают на подрыв доверия к отчетности — на расширенных встречах стараются уйти от обсуждения важных проблем и концентрируются на второстепенной информации, включенной в отчет, которая в результате вышеописанного состояния дел может стать неактуальной.

Результаты:

- у руководителя программы нет объективных данных о ходе реализации проектов;
- администраторы в полной мере не поддерживают некоторых руководителей проектов, т.к. те создают для администраторов информационный вакуум;
- качество управления и реализации проектов и программы в целом в отсутствие нормальных процессов администрирования сильно падает.

Вопрос: что можно предпринять для улучшения качества управления и реализации проектов и программы в целом?

Возможное решение.

1. Перевели работы с рисками и проблемами на «регулярные рельсы»:

- разработали и довели до сведения всех участников процессов управления процедуру управления рисками и проблемами;

- руководители проектов, прежде замалчивавшие проблемы своих проектов, получили инструмент, применение которого способствовало разрешению проблем, но одновременно сделало их открытыми для участников, в том числе для администраторов;

- неотвратимость элементов процедуры управления рисками и проблемами (в том числе регулярные обсуждения проблем и рисков в форматах «РП — администратор», «РП — администратор — подрядчик», общих интеграционных встреч по программе) повысила вовлеченность администраторов в проекты, а значит, и качество отчетности всех уровней;

- регулярное применение процедуры позволило сократить число негативных проявлений в проектах, а в отчетность для руководителя программы стали попадать действительно важные проблемы, которые не могут быть разрешены на уровне руководителей проектов.

2. Вся информация, которая попадала в отчет для руководителя программы, предварительно согласовывалась с РП, и в случае наличия разногласий в отчетность добавлялась информация с пометкой «по мнению РП» или «по мнению администратора».

3. Проблемы, отраженные в отчете для руководителя программы, носили характер запроса помощи, а не повода для наказания РП за плохую работу.

Общий результат: качество информации, попадающей в отчетность, улучшилось, уровень доверия между РП и администратором повысился, при этом не потребовалось «делок с совестью» и искажения предоставляемой руководителю программы информации.

Формирование отчетности на уровень куратора может восприниматься РП как потенциальная «подстава», что приводит к нарушению взаимодействия между РП и администратором, а значит, и к снижению качества управления. Частично снять соответствующую напряженность позволяет:

- применение четкой процедуры работы с рисками и проблемами на уровне проектов;

- *совместное (администратором и РП) формулирование проблем и рисков для вынесения на уровень куратора;*

- *по возможности следование принципу «проблема в отчете куратора — это не жалоба на РП, а запрос помощи от лица РП».*

Ситуация 3. Синхронизация позиций — предотвращение лишних затрат

Описание ситуации. Реализуется большая комплексная программа. Для управления программой и входящими в ее состав проектами сформирован проектный офис. Рабочие места специалистов ПрОф находятся на двух площадках на расстоянии 2 км. Функции управления разделены между специалистами ПрОф, однако территориальная разобщенность не позволяет выстроить работы по управлению отдельными проектами оптимально. Нередки случаи, когда отвечающие за реализацию одного проекта сотрудники, обладая разной информацией, производят несогласованные действия, а иногда дают противоречивые указания подрядчикам.

Что предпринималось:

- сотрудники ПрОф ввели в практику использование дополнительных средств коммуникаций — договорились о постановке друг друга «в копию» при взаимодействии с подрядчиками, стали использовать Skype для обсуждения проблем проекта;

- сотрудники двух частей ПрОф при создании отчетности по отдельным проектам и программе в целом стали согласовывать друг с другом свои части отчетов до формирования итоговых сводных версий.

Предпринятые усилия дали положительный эффект, однако несогласованность действий по-прежнему сохранялась, хотя и в меньшем объеме.

Вопрос: что можно порекомендовать сотрудникам территориально распределенного ПрОф для выстраивания более согласованной работы?

Возможное решение. В этой ситуации можно предложить, казалось бы, очевидные и действенные, но на практике далеко не всегда реализуемые шаги (возможно, им обычно не уделяется должного внимания как раз из-за очевидности).

1. Степень согласованности стала выше после того, как в практику работы ПрОф были включены регулярные еженедельные общие собрания, на которых поднимались вопросы межпроектного взаимодействия и обсуждались наиболее серьезные риски / проблемы проектов. Таким образом была повышена общая информированность специалистов о текущем статусе проектов, а при принятии решений в рамках «своих» проектов сотрудники стали учитывать потребности «соседних».

2. Дополнительно к регулярным собраниям не менее двух раз в неделю сотрудники, ответственные за реализацию одного проекта, но территориально разделенные, проводили очные встречи с целью выравнивания своего понимания текущего статуса и приоритетных задач проекта. Это позволило снизить несогласованность действий по отношению к подрядчикам.

Час-два в неделю, потраченные на то, чтобы дополнительно синхронизировать позиции (даже если кажется, что нет открытых вопросов), проговорить ситуацию по проектам, несомненно, окупятся, позволят избежать ряда проблем и в результате сэкономят затраты, связанные с принимаемыми неоптимальными решениями и совершением излишних несогласованных действий.

Ситуация 4. Контроль исполнения поручений — стимуляция коммуникаций

Описание ситуации. Реализуется крупная федеральная программа, имеющая колоссальное политическое значение и привлекающая к себе общественное внимание. Курирует реализацию программы один из заместителей Председателя Правительства, который на регулярной основе проводит совещания с участием руководителей организаций, ответственных за реализацию отдельных проектов программы. В качестве одного

из инструментов управления активно применяется система контроля исполнения поручений. Такая система позволяет в режиме реального времени, в том числе во время совещаний, отслеживать невыполнение выданных исполнителю поручений. Ситуация с исполнительской дисциплиной выглядит катастрофической: до 80% поручений не выполняется в заданный срок. Исполнители либо задерживают выполнение поручений без объективных на то причин, либо ссылаются на то, что оно напрямую зависит от других исполнителей. Результат — реализация программы под угрозой срыва.

Что предпринималось:

- подготовлен, утвержден и запущен в работу регламент информационного взаимодействия, определяющий, в частности, то, кто, кому, как и по каким вопросам должен отчитаться; такая схема, безусловно, помогла при сборе информации, но оказалась малополезной для улучшения статистики исполнения поручений;

- до каждого исполнителя доводилась важность его работы в рамках обсуждения на расширенных и частных встречах, кроме этого, определялись штрафные санкции за неисполнение контрактных обязательств. Такие меры были более эффективны для тех случаев, когда выполнение поручения находилось в зоне ответственности исключительно одного исполнителя (выполнение остальных поручений зачастую выходило за рамки четко определенных обязательств по контрактам).

Вопрос: что еще можно предпринять для повышения исполнительской дисциплины?

Возможные решения.

1. Предусмотреть формирование на регулярной основе рейтинга исполнительской дисциплины, сделать его доступным для всех участников программы — поднятие в рейтинге на лидирующие позиции возможно только при условии тесного сотрудничества на горизонтальном уровне.

2. Показательно задействовать административный рычаг:

- включить в систему контроля исполнения поручений функцию мгновенной фиксации резолюции по неисполненному поручению и сделать

ее видимой для «нарушителя» (например, в виде специального окошка, появляющегося в случае неисполнения поручения в срок) — у исполнителя появится дополнительная мотивация к недопущению просрочек;

- во время регулярного совещания у заместителя Председателя Правительства (ЗПП) на основе рейтинга исполнительской дисциплины или факта неисполнения поручения ЗПП показательно вынести резолюцию в отношении проштрафившегося исполнителя, находящегося на последних позициях рейтинга (кадровое решение, предупреждение о санкциях, распоряжение о выставлении штрафов и др.).

3. Провести анализ исполнения / неисполнения поручений для выявления зависимости, например, доли исполненных поручений от срока, на который они выдавались. При большом объеме поручений такие зависимости могут дать информацию о нежелательном сроке их исполнения. В рамках данной программы было определено, что поручения со сроком исполнения до месяца и свыше трех месяцев характеризовались высокой исполнительской дисциплиной. Напротив, поручения со сроком исполнения от месяца до трех исполнялись в срок лишь в 15% случаев.

Предпринятые усилия позволили:

- повысить мотивацию исполнителей к решению поставленных в рамках поручений задач;

- «включить» горизонтальные коммуникации участников: исполнители перестали ссылаться на зависимость друг от друга и начали более тесно взаимодействовать для решения общих задач на горизонтальном уровне;

- не выдавать поручения с заведомо рискованным сроком исполнения:

- при кратком сроке выполнения поручений исполнитель мобилизовался и чаще успевал все сделать вовремя;

- при большом сроке ему хватало времени для того, чтобы в рамках регулярных процедур выполнить требуемые работы;

- в случае промежуточных сроков исполнения поручений срабатывал психологический

фактор: возникало ложное ощущение, что времени достаточно и можно относиться к решению задачи не как к приоритетной, а когда подходил плановый срок исполнения поручения, то оказывалось, что времени оставалось недостаточно;

■ сократить долю неисполненных поручений с 80% до 23%.

Неотвратимость контроля исполнения, демонстрация возможности применения административного воздействия как на примере показательного наказания, так и визуального в рамках соответствующей функциональности в ИТ-системе поддержки контроля исполнения поручений позволяет снизить барьеры для горизонтальных коммуникаций и повысить мотивацию к исполнению поручений в срок.

Анализ исполняемости поручений с разным сроком выполнения позволяет определить рекомендуемые реалистичные сроки выполнения, которых следует придерживаться при выдаче поручений.

Ситуация 5. Руководитель и сотрудник «заодно» — сотрудник инициативен и живет интересами компании

Описание ситуации. Компания успешно работает на рынке около 20 лет. В последние три года численность сотрудников компании резко выросла (почти в 2,5 раза) и составила около 200 человек. Те подходы и процедуры внутреннего управления, которые себя оправдывали ранее, оказались либо неприменимы, либо не столь эффективны, как прежде.

Отдельным функциональным руководителям предложено подумать над решением актуальных задач компании. Некоторые относительно недавно работающие сотрудники, испытывая сложности в своей работе, сами в инициативном порядке предлагают решения по выстраиванию внутренней системы управления.

Руководитель компании в результате получил варианты решений, предложенные сотрудниками

компании. Решения касались вопросов организации работы большого коллектива, мотивационной политики, оценки качества работы сотрудников и др. На основе собственного опыта, общей логики, понимания того, как это бывает в других компаниях, руководитель считает, что предложенные решения заведомо неработоспособны или не позволяют решить стоящие перед компанией задачи.

Обсуждая предложенные решения с командой, руководитель доносит свою позицию (по мнению части команды, категоричную) и обосновывает свое мнение, но не все доводы очевидны и могут восприниматься командой как самодурство. Руководитель открыто соглашается, что может быть неправым, и на фоне высказанного мнения выражает готовность «попробовать», мол, если получится, то хорошо, а если нет, то от предложенного решения можно будет отказаться уже не на основании сомнительных доводов, а на основе собственного опыта.

В ряде случаев договорились, что не стоит замахиваться на решение комплексной сложной задачи, двигаясь поступательно и прорабатывая, например, решение только для одного подразделения или только для достижения одной из нескольких целей.

В итоге:

1) инициативные сотрудники теряют мотивацию к дальнейшим предложениям по развитию, перестают верить в то, что что-то можно изменить, начинают считать, что при таком руководителе не смогут себя реализовать;

2) при движении поступательно многие сотрудники забывают об ограничениях, о которых договорились, что приводит либо к неприятию сделанных наработок (ведь решение не позволяет достичь всех целей), либо к необоснованным попыткам формально (без доработок) применить решение не только в пилотной зоне, но и во всей компании, что снова наталкивается на несогласие руководителя.

Что предпринималось:

■ руководитель пытался донести и раскрыть свою позицию;

■ руководитель пытался описать свои предложения по тому, как следовало бы подойти к решению задачи.

В большинстве случаев оказывалось, что принципиальных возражений в команде не было, но люди, тем не менее, воспринимали слова руководителя как полное отрицание их идей, что приводило к снижению мотивации на продуктивную работу в направлении развития.

Вопрос: что может предпринять руководитель для поддержки инициативности сотрудников, их общего позитивного настроения на развитие и в то же время для решения задач, стоящих перед компанией?

Возможное решение. Руководитель понимал, что необходимо, с одной стороны, решить задачи, стоящие перед компанией (выработать оптимальный работоспособный подход к решению и организовать воплощение подхода в жизнь), с другой стороны, сохранить и поддержать инициативность и активность сотрудников, связанные с развитием внутреннего устройства компании.

Один из ведущих сотрудников компании вышел с очередной инициативой по совершенствованию неоптимально выстроенного процесса внутреннего управления. Процесс для компании был действительно важен, т.к. затрагивал вопросы мотивации большого количества сотрудников. Предложенная сотрудником концепция предполагала выработку комплексного решения и воплощение в жизнь большого числа новых видов активности, которые раньше либо совсем не использовались, либо использовались частично. Кроме того, решение предполагало применение подходов, которые могли вместо одних причин неудовлетворенности сотрудников породить другие. Руководитель, видя связанные с реализацией такого решения риски, аккуратно попробовал донести их до инициатора, но почувствовал, что, продолжив обсуждение вопроса в таком русле, может опять не добиться полезного результата.

В этой ситуации руководитель сменил тактику:

■ дал понять, что поддерживает идею, считает задачу актуальной, а ее решение — полезным для компании;

■ включился в обсуждение решения;

■ постарался совместно с инициатором деконструировать предлагаемое решение по новому процессу на составляющие, чтобы определить, что именно надо сделать;

■ предложил инициатору рассматривать в качестве участников разработки процесса нескольких сотрудников, в том числе и себя;

■ предложил исходить из того, что если прорабатываемое решение потребует необоснованных затрат и будет технически тяжело реализуемо, то можно будет перейти к его упрощенной версии (речь шла о решении, позволяющем повысить объективность оценки работы сотрудников);

■ выступил в роли «толкателя» задачи выработки решения по новому процессу.

Описанный выше подход позволил сотрудникам сохранить мотивацию на внутреннее развитие компании, поверить в то, что изменения к лучшему возможны. Все это способствовало повышению лояльности к компании. При этом решение актуальной задачи не заморозилось, а стало постепенно формироваться. В ходе проработки составляющих решения риски, которые видел руководитель, частично снимались, а там, где они становились критическими, решение корректировалось в сторону упрощения.

Однако есть и другая сторона медали: руководитель осознанно пошел на детальную проработку решения, хотя заранее предвидел, что некоторые элементы этого решения окажутся неработоспособными. Он согласился с тем, что время, потраченное им и его сотрудниками на детальную проработку, в данном случае «стоит» меньше, чем мотивация сотрудников на развитие. Такой процесс сравнительно более медленный, но он все-таки позволяет решить актуальную для компании задачу.

Опыт, позволяющий руководителю предвидеть неработоспособность предлагаемых командой решений, не всегда стоит озвучивать

в формате категоричного суждения, более того, в ряде случаев имеет смысл их избежать. С целью сохранения мотивации команды к проявлению инициативы стоит поддержать проработку решения, даже если подход к нему кажется неоптимальным, и включиться в совместную работу. Хорошие и работоспособные идеи выживут, а «теоретизмы» отпадут сами собой. Дополнительные выгоды такого подхода — мотивированная команда и полученное решение вместо застопорившейся и отвергнутой концепции.

Осторожно! Этот подход руководитель может применять только на основе осознанного понимания существующих приоритетов. Возможна ситуация, когда определяющей должна быть твердая позиция руководителя, лучше остальных членов команды понимающего задачу и существующие ограничения.

Ситуация 6. Не рубите с плеча за поведение, на ваш взгляд неадекватное

Описание ситуации. Примеров, которые могут подходить под заголовок этого кейса, масса. Ниже будет приведено две иллюстрации.

Иллюстрация 1. Переписка по e-mail между представителями заказчика и подрядчика:

- подрядчик присылает заказчику информацию о статусе работ по проекту;
- заказчик отвечает прописными, выделенными красным цветом буквами, обращает внимание на опечатку в письме подрядчика, рекомендует сходить на курсы русского языка;
- подрядчик воспринимает такой формат письма как личное оскорбление и отвечает заказчику резким письмом с указанием на опечатку, которую заказчик также допустил;
- после некоторого числа последующих писем отношения между представителями подрядчика и заказчика окончательно испорчены, и взаимодействие в рамках проекта сильно осложнилось.

Иллюстрация 2. Один из участников проекта, обнаружив проблемы с работами, за выполнение которых отвечал другой участник проекта,

пытается организовать встречу с этим участником. Пишет письмо с предложением провести встречу и обсудить проблему, пытается дозвониться по всем известным номерам телефона. Однако «достучаться» до коллеги не может и, только один раз дозвонившись, вместо обсуждения предмета возможной встречи слышит резкие высказывания в свой адрес, после чего коллега кладет трубку. Такое поведение коллеги для участника проекта (инициатора встречи) выглядит необъяснимым. На основании этого инициатор встречи сделал вывод о невозможности разрешить возникшую на проекте проблему.

Вопрос: что можно было предпринять для улучшения взаимодействия и снятия эмоционального накала в общении?

Возможное решение. Если вы столкнулись с проявлением, как вам кажется, неадекватного поведения коллеги, то причин может быть две. Первая причина — коллега действительно ведет себя неадекватно и нуждается в медицинской помощи. В такой ситуации лучше снизить зависимость проекта от его поведения. Вторая и более вероятная причина — неверная интерпретация одним участником проекта поведения другого.

Иллюстрация 1. Практика показывает, что далеко не всегда поведение человека, точнее, эмоциональная окраска его поступков соответствует ожиданиям каждого из нас. Понимая это, можно предположить, что в ряде случаев наша оценка действий тех, с кем мы общаемся, может быть неправильной. После того как с представителем заказчика удалось в спокойном режиме обсудить ситуацию, выяснилось, что он не собирался придавать своим высказываниям персональную окраску, а хотел лишь обратить внимание на то, что несколько иной формат подачи информации был бы более уместен.

Вместо того чтобы раздувать конфликтную ситуацию, вступая в бесперспективную переписку, можно было аккуратно выяснить причину негативной, как воспринял подрядчик, окраски письма. Тогда бы выяснилось, что фактически причины для конфликта нет.

Иллюстрация 2. На основании ограниченной информации (проявление неадекватности одним из участников конфликта) участник проекта делает окончательный вывод о невозможности разрешения проблемы. На самом деле дополнительно проведенная встреча с коллегой, проявившим неадекватность, прояснила ситуацию. Оказалось, что некий третий участник проекта решил пошутить над коллегой и сообщил ему, что товарищ, который впоследствии хотел организовать встречу, назвал его «земляным червяком» на общей встрече. Это и было причиной конфликта. Когда в ходе спокойной беседы поссорившихся в результате шутки коллег выяснилось, что оскорбления в действительности не было, конфликт был разрешен. Однако для этого пришлось вовлекать в разбирательство дополнительных участников проекта. Если бы инициатор встречи был настроен на преодоление непонятных ему негативных проявлений со стороны коллеги, то он мог бы оперативно разрешить конфликт самостоятельно.

Наблюдаете неадекватное поведение коллеги? Скорее всего, вы чего-то не знаете, а его реакция вполне закономерна или просто неправильно вами интерпретируется. Прежде чем осуждать поведение коллеги и выносить вердикт о возможности / невозможности решения проблемы, следует попробовать выяснить причину происходящего. Только после того как вы разберетесь с причиной, можно будет делать обоснованные выводы и принимать соответствующие решения. Это дешевле, чем воевать в отсутствие реальной проблемы.

Ситуация 7. «Глаза в глаза» или общее собрание?

Описание ситуации.

Иллюстрация 1. Руководитель проекта понимает, что в проекте регулярно происходят необоснованные задержки, договоренности не выполняются, команда включается в работу только после прямого указания. Все это приводит к тому, что цели проекта не достигаются. Руководитель

проекта проводит общее собрание для выяснения причин проблем и определения того, что можно предпринять, чтобы выправить ситуацию. По окончании встречи формируется план мероприятий по «перезапуску» проекта, складывается ощущение, что проект наконец войдет в управляемое русло. Однако проходит некоторое время, и оказывается, что ничего существенно не изменилось, проект по-прежнему тормозится, а участники проекта пессимистично смотрят на перспективу участия в нем. На фоне проведенной недавно встречи РП не может объяснить происходящее и не понимает, что следует предпринять.

Иллюстрация 2. В организации принята мотивационная модель, подразумевающая расчет и выплату проектных премий команде проекта. Модель предусматривает распределение премиального фонда между участниками проекта в числе прочего на основе оценки работы каждого участника со стороны руководителя проекта. Руководитель проекта имеет право на субъективную оценку участника, причем его оценка может привести как к выплате максимально возможной премии, так и к невыплате. И первая, и вторая ситуация вполне возможны, т.к. команда разнородна — степень ответственности, как и опыт каждого участника, различны. На общем собрании команды руководитель проекта рассказывает о мотивационной модели всем участникам, о принципах, которым будет следовать при оценке работы сотрудников. Несмотря на то что руководителю команды кажется, будто все сотрудники приняли предложенную модель, он видит, что некоторые ключевые участники проекта восприняли услышанное негативно. РП не знает, что еще он должен сделать, ведь изложенная им модель кажется вполне логичной и справедливой, а это должно привести к мотивирующему эффекту, а не к неудовлетворению сотрудников, тем более ключевых.

Вопрос: что можно посоветовать сделать РП, чтобы в первом случае сдвинуть проект с мертвой точки, а во втором добиться мотивирующего эффекта от применения мотивационной модели в проекте?

Возможное решение. Обычно считается, что работа в большой группе намного сложнее, чем работа в формате «один на один». Да, число каналов коммуникаций возрастает, и это добавляет определенных сложностей при обсуждении вопроса или принятии решения. Однако при общении один на один глубина рассмотрения вопроса резко повышается, увеличивается не число каналов коммуникаций, а число нюансов и оттенков, которые приходится учитывать в ходе обсуждения. Надо уметь быстро и конструктивно реагировать на новые вводные, а также лучше готовиться к такой встрече. На общей встрече можно не суметь понять критичность для конкретного человека того или иного фактора, от вопроса можно увильнуть (в том числе неосознанно) или отложить его. При встрече один на один это сделать сложнее.

В обеих описанных выше ситуациях РП выбрал общее собрание в качестве инструмента решения стоящей перед ним задачи («перезапуск» проекта и мотивация команды). РП справедливо предположил, что если вопрос касается всех участников проекта, то и общее собрание — это то, что нужно в такой ситуации. Однако он не учел, что и в первом, и во втором случаях многое, скорее всего, осталось недосказанным. Например, что-то в течение продолжительного времени (*иллюстрация 1*) шло не так, почему-то участники проекта не были достаточно активны в решении своих задач, и очень может быть, что реальные причины торможения проекта носят личный характер, а значит, скорее всего, не все эти причины будут озвучены прилюдно на общем собрании.

Рассказывая про мотивационную модель в проекте (*иллюстрация 2*), РП не учел, что мотивационные подходы воспринимаются каждым человеком по-своему. Более того, они неодинаково воспринимаются людьми в разные моменты их жизни. Восприятие сильно зависит от множества факторов, определяющих жизнь человека в данный момент: отношение с супругом, текущие профессиональные цели, оценки ребенка в школе, планы по строительству дачи или покупке автомобиля и пр.

И в первом, и во втором случае РП поступил правильно только отчасти. Он скорее достиг бы своих целей, если бы провел несколько индивидуальных встреч и:

- (*иллюстрация 1*) выяснил в формате «один на один», что мешало участникам проекта ранее уделять должное внимание проекту, что нужно было скорректировать в организации их работы (снять другую нагрузку, решить вопросы подчиненности в проекте, обозначить открывающиеся перспективы для конкретного участника в связи с реализацией проекта и пр.);

- (*иллюстрация 2*) уточнил ожидания по крайней мере ключевых участников проекта, возможно согласовав с ними принципы оценки, сняв напряженность, которая могла проявляться из-за того, что в команду были включены сотрудники с заведомо разным отношением к работе, — это могло создать впечатление несправедливости.

Суть описанного выше сводится к двум выводам:

- *не стоит пренебрегать личными встречами хотя бы с ключевыми участниками проектов, чтобы вовремя выявить подоплеку их отношения к обсуждаемому вопросу и суметь впоследствии оптимально выстроить командную работу;*

- *обсуждение в режиме «один на один» в ряде случаев не проще, чем обсуждение того же вопроса на общем собрании, поскольку подразумевает рассмотрение на детальном уровне массы нюансов, да еще окрашенных специфическими персонализированными оттенками.*

Ситуация 8. Небрежность в пустяках «убивает» полезность

Описание ситуации. Довольно часто, особенно при реализации сложного комплексного проекта, команда естественным образом ориентирована на достижение значимых результатов, генерирование выгод, которые определяют прогресс проекта, поэтому, обсуждая ход проекта с руководителем или заказчиком, формируя отчет с указанием ключевых проблем, команда стремится

отразить наиболее важную и критичную информацию. Это правильно, однако на фоне такого благородного стремления люди нередко забывают уделять должное внимание мелочам. В отчете, содержащем информацию о выявленных критических проблемах или о неутешительных результатах анализа реализации проекта, могут быть допущены неточности. Такие неточности, на первый взгляд, не должны серьезно влиять на полезность, ради которой задумывался отчет. Однако неточности (ошиблись на 3% в числе объектов внедрения, не указали размерность на оси графика, забыли включить в общий прогресс проекта данные по небольшой пилотной зоне, наконец, допустили явные грамматические ошибки) могут позволить усомниться в правомерности сделанных выводов или в актуальности приведенной информации. В результате лицо, принимающее решение, не может опираться на представленную вами информацию, хотя вы и проделали огромную работу, продемонстрировали системный взгляд на ситуацию, проанализировали море факторов, сделали принципиально правильные выводы, т.к. не доверяет вашим данным и считает (вполне обоснованно), что если вы допускаете очевидные ошибки, то вполне могли ошибиться и с выводами, сделанными в ходе анализа.

Вопрос: что можно порекомендовать для недопущения «пустяковых» неточностей и поддержания заслуженного доверия к результатам работы команды проекта?

Возможное решение. Ответ на поставленный вопрос банален и очевиден. Не допускайте ошибок в отчете, оперируя информацией в рамках очных обсуждений, используйте точные данные или говорите слово «примерно» — это повысит вес ваших суждений. Если вы не уверены в правильности данных, чувствуете, что при подготовке сложного отчета у вас «замылился глаз», или вы просто устали, не стесняйтесь попросить коллегу вычитать документ.

Хорошо, когда в рамках работы команды проекта предусмотрена штатная процедура внутреннего контроля выходящих материалов. Это может

делать, например, выпускающий эксперт, без согласования с которым материал не может быть отправлен руководителю проекта, заказчику или иному лицу, принимающему решения.

Уделяйте особое внимание работе со смыслом, старайтесь посмотреть на формируемые вами материалы глазами адресата. Покажите, подчеркните именно ту информацию, которая ему нужна. Вспомогательные данные уберите в приложения, не акцентируйте на них внимание.

Уделяйте внимание «пустякам». Обидно из-за «мелочи» потерять доверие ключевого участника проекта. За техническими ошибками можно не увидеть выгод. Вычитывайте документы, смотрите на них глазами адресата. Мелочей не бывает.

Ситуация 9. Задача не решена «в лоб» — посмотри на нее с другой стороны, но не фиксируй невозможность что-либо предпринять

Описание ситуации. К реализации крупного проекта привлечено несколько подрядчиков. Их работы взаимоувязаны и выполняются на нескольких сотнях площадок одновременно. Руководитель проекта заинтересован в организации синхронной работы подрядчиков, поэтому поручает администратору регулярно собирать и сводить отчетность о прогрессе работ всех исполнителей. На основании получаемой отчетности руководитель проекта должен вмешиваться в работу подрядчиков для ускорения или замедления соответствующих работ.

Администратор проекта, выполняя поручение руководителя, определил формат и периодичность отчетности подрядчиков, договорился с подрядчиками о следовании предложенным правилам (договоренности устные). Часть подрядчиков исправно предоставляет информацию. Другая часть либо не дает ее вовсе, либо предоставляет в очень ограниченном объеме, в формате, неудобном для сведения, приводит неполные данные по фактическому исполнению и без прогнозов по выполнению работ. Нарушители дисциплины отчетности ссылаются на

неимоверную загрузку, наличие большого числа сложностей с заходом на площадку внедрения, высокую степень неопределенности из-за не отработанных пока решений и неустоявшиеся отношения с руководителями площадок внедрения.

Администратор проекта прилагает большие усилия, но все равно не может получить необходимую информацию. Подготовленный отчет не удовлетворяет руководителя проекта. Из отчета не видна полная картина по фактически выполненным работам, в нем нет данных о возникающих проблемах, требующих подключения руководителя проекта, нет возможности спрогнозировать сроки окончания работ, что особенно плохо, т.к. проект политически значим и работы выполняются в рамках контрактных обязательств, предполагающих заметные штрафные санкции за срыв сроков. В отчете появляются фразы: «Информации о плановых сроках завершения работ нет», «Такой-то исполнитель не предоставил данные о...»

Как итог руководитель проекта считает работу администратора формальной, а значит, в сложившихся условиях бесполезной. Более того, руководитель проекта за приведенными в отчете общими фразами не видит объема работ администратора и считает его бездельником.

Вопрос: как можно повысить полезность отчета для руководителя?

Возможное решение. В описанной ситуации администратор проекта четко выполнял поручение руководителя проекта и старался собрать необходимые данные с подрядчиков. Более того, он подошел к вопросу системно — разработал и предложил подрядчикам процедуру отчетности. Однако жизнь показывает, что не все, что кажется правильным, работает. Всегда может проявиться человеческий фактор. В данном случае имела место плохая организация работы одного из подрядчиков, которая дополнилась его нежеланием становиться «прозрачным» для заказчика.

Когда администратор проекта посмотрел на свою работу с другой стороны, то понял, что на самом деле его задача была «обеспечить руководителя проекта необходимой для принятия решения

информацией», а не «добиться от конкретного подрядчика нужных данных». Осознав это, администратор переделал отчет:

- привел данные о работе подрядчика, полученные от руководства площадок внедрения, — они позволили не только проанализировать ход работ «проблемного» подрядчика, но и уточнить информацию о работах исправно отчитывающихся подрядчиков;

- построил прогноз завершения работ, определив тренд на основе исторической информации, — прогноз позволил выявить риски несоблюдения плановых сроков выполнения проекта;

- провел сравнительный анализ темпа работ подрядчиков, решающих схожие задачи, что позволило выявить «слабое звено» и определить необходимость вмешательства руководителя проекта;

- на основе собранных данных и дополнительных консультаций со всеми участниками проекта сформулировал ряд интеграционных рисков, связанных с разрывами работ разных подрядчиков.

Сменив парадигму своей работы, администратор восстановил отношения с руководителем проекта и внес позитивный вклад в повышение качества управления проектом.

Формальное исполнение обязанностей, даже сопровождаемое большим объемом тяжелой работы, может не привести к желаемому эффекту и оказаться бесполезным. Если речь идет о подготовке принятия решений, то крайне важным является использование нескольких источников информации, проведение хотя бы минимального анализа представляемых руководителю данных, использование исторической информации. Формируя отчет, следует понять и ориентироваться на то, какую именно задачу должен решить руководитель.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевая мысль, отмеченная в начале статьи и прошедшая красной нитью через все описанные

ситуации, — успешная реализация проектов во многом зависит от того, насколько оптимально настроены проектные коммуникации. Действительно, ведь именно они позволяют обеспечить эффективность многих процессов управления.

Внимание вопросам коммуникационного характера должно уделяться везде, где существует взаимодействие людей. Особую важность эти вопросы приобретают при выстраивании проектного управления. Почему? Ответ лежит на поверхности. Достижение целей проекта предполагает организацию работы команды, в состав которой входят люди с разным менталитетом и опытом, с разными специальностями. Все это накладывает отпечаток на то, как и какую информацию каждый член команды может воспринять, какой стиль руководства для него предпочтительнее, какие мотивационные факторы действенны и т.д.

Именно поэтому инструменты коммуникативного характера, способствующие достижению целей проекта в условиях разнородной команды, становятся крайне востребованными.

Жизнь показывает, что многие решения, о которых велась речь в статье, хотя и довольно очевидны, тем не менее редко находят применение на практике. Отсюда и казус в названии статьи «Простые сложные...» Хочется надеяться, что собранный в статье опыт, явившийся результатом разрешенных конфликтов, вытянутых из кризиса проектов, и анализ извлеченных уроков реальных проектов, будут полезны для специалистов. Также было бы хорошо, если бы эта статья воспринималась в качестве приглашения всех участников проектной деятельности к анализу собственного опыта и выявлению показавших эффективность коммуникационных приемов.

Статья публикуется в редакции автора.

ИНКОРПОРАТИВНОСТЬ ГРУППЫ КАК ФАКТОР СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Статья посвящена проблеме инкорпоративности — универсального социально-психологического свойства любой группы, включая коллектив структурного подразделения предприятия, команду проекта и т.д. Авторы анализируют результаты исследований, в которых инкорпоративность рассматривается не только как процесс взаимодействия группы и нового ее члена в целом, но и как процесс социально-психологической адаптации руководителя проекта в частности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: инкорпоративность организаций, управление проектами, «ингрупповой фаворитизм», социальная адаптация, индивид и группа



Лебедев Александр Николаевич — д. псих. н., профессор, заведующий кафедрой прикладной психологии Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва)



Багратиони Константин Амиранович — СРМА IPMA, старший преподаватель кафедры управления проектами НИУ ВШЭ (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

В условиях сложных социально-экономических и социально-психологических процессов, связанных с укоренением и распространением рыночных экономических ценностей на все уровни общества, отдельный человек является представителем конкретной социальной группы, конкурируя с другими участниками за влияние и статус. В рамках организационной структуры предприятия социальными группами выступают структурные подразделения: отделы, управления, дирекции и т.д. «Сегодня достаточно большой редкостью являются случаи, когда организационная структура проекта совпадает с организационной структурой предприятия или какой-либо ее частью... смысл деятельности руководителя проекта состоит в том, чтобы «купить» необходимые ресурсы у начальников подразделений и с их помощью выполнить проект» [11]. Процесс формирования команды проекта зачастую связан с социально-психологическим феноменом, получившим в 1994 г. название «инкорпоративность группы» [8]. Инкорпоративность характеризует способность

группы, как малой (коллектив структурного подразделения предприятия, команда проекта и т.д.), так и большой (государственная организация, корпорация, этнос и т.д.), «включать в свой состав (инкорпорировать) новых участников и предоставлять им равные права с остальными членами группы, вошедшими в нее ранее» [8]. Если группа имеет низкий уровень инкорпоративности, то новый человек не будет иметь равных прав и возможностей с остальными членами группы, ее «резидентами». Если уровень инкорпоративности высокий, то новый участник группы может получить равные права и даже стать ее лидером или руководителем, если имеет для этого все необходимые объективные основания.

1. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИЗУЧАЕМОГО ФЕНОМЕНА

Обращение к научной проблеме инкорпоративности социальных групп (в том числе государственных и коммерческих организаций) становится все более перспективным в рамках процессов группообразования в условиях современной экономической и политической ситуации, как в России, так и в мире (экономические кризисы, миграция, процессы глобализации привели к тому, что крайне актуальными сейчас являются исследования в области социальной психологии корпоративных интересов, «изучение личности в группе, явлений перехода людей из одних групп в другие, готовность или неготовность групп включать в свой состав новых членов» [5]). Особенно отчетливо это видно на примере проектно-ориентированных предприятий. Так, Г.Л. Ципес и А.С. Товб выделяют четыре «основных очага сопротивления» (на примере реализации IT-проекта): операционный персонал, менеджеры среднего звена, высшие менеджеры и генеральный директор. «Методы преодоления сопротивления персонала и мотивирования менеджмента к активному участию в процессе изменений достаточно широко известны». К ним авторы относят:

- вовлечение — создание условий, при которых противники изменений становятся лично заинтересованными в их успехе;

- убеждение — создание условий, при которых противникам изменений становится очевидна их необходимость;

- принуждение — создание условий, при которых противники изменений вынуждены проводить их в жизнь, в том числе под угрозой административных санкций [13].

Однако, если целевая группа (операционный персонал, менеджеры среднего звена, высшие менеджеры и генеральный директор) имеет низкий уровень инкорпоративности, то на первый взгляд единственным эффективным методом преодоления сопротивления персонала может оказаться принуждение. Тем не менее в рамках психологического сопровождения проектов существуют методы, позволяющие облегчить влияние руководителя проекта даже в устоявшийся трудовой коллектив с низким уровнем инкорпоративности. Например, для градообразующих предприятий актуальна ситуация, когда «все всех знают, все давно свои», некоторые сотрудники являются почетными гражданами этого поселка, городка, многие состоят в родстве и т.д. Допустим, новые собственники меняют команду топ-менеджеров (т.е. все руководство градообразующего предприятия), задачей которых является обеспечение внедрения современных методов руководства и изменение организации труда на всех уровнях. При этом основная масса работников хочет продолжать работать «по-советски». Для решения такой проблемной ситуации может использоваться следующий подход: новые руководители предлагают работникам не только новый стиль работы, но и новую социальную программу, новую систему поощрения. Нововведения обговариваются с каждым работником, основывается причастность каждого к общему делу (что частично обеспечивает удовлетворение потребности в принадлежности у сотрудников), необходимость приобретения новых навыков для «выживания» в меняющихся условиях,

т.е. ведется длительный кропотливый отбор персонала для работы в новых условиях. При отборе персонала, конечно, будут увольнения, которые проводятся в полном соответствии с действующим трудовым законодательством (например, обеспечивается выплата выходных пособий увольняемым по сокращению штатов, предлагается профессиональная переподготовка с последующим переводом на другую работу внутри предприятия и т.д.).

Еще один вариант облегчения вхождения нового руководителя в коллектив с низкой инкорпоративностью: на первое время (один-два месяца) новый руководитель назначается на должность заместителя действующего топ-менеджера. Топ-менеджер все чаще и чаще перенаправляет приходящих к нему с вопросами работников к своему заместителю, объясняя, что теперь эти вопросы решает он. Сотрудники привыкают работать с новым человеком, в результате его назначение на должность топ-менеджера проходит более гладко.

Проблема возможности руководителя проекта успешно влиться в устоявшийся трудовой коллектив родительской организации будет рассматриваться нами как процесс взаимодействия группы и нового ее члена в целом и как процесс социально-психологической адаптации руководителя проекта в частности. Исследователи незаслуженно считают несущественным учет характеристик групп различного типа, впускающих в свои ряды новичка, акцентируя внимание на особенностях нового индивида [6].

2. НАУЧНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФЕНОМЕНА ИНКОРПОРАТИВНОСТИ

Понятие «мы-чувство» было введено в социальную психологию в советский период и хорошо

сочеталось с основной концепцией социальной психологии того времени — теорией коллектива [10]. Хотя в настоящее время теория коллектива не представляется актуальной, «мы-чувство» остается феноменом, играющим важное значение для изучения групповой инкорпоративности.

В рамках изучения отношения людей к «своим» и «чужим» Г. Тэджфел ввел понятие «ингруппового фаворитизма» [16, 17], которое объясняет, почему при оценке других людей как «наших» либо как «не наших» «наши» всегда оцениваются лучше: они «практически всегда умнее, добрее, честнее, живут по правильным законам, едят «правильную» еду и носят «правильную» одежду. Г. Тэджфел показал, что люди мыслят стереотипами, причем in-групповой стереотип так же актуален, как и out-групповой¹» [9].

Именно в силу этого психологического механизма сотрудники родительских организаций могут враждебно воспринимать все новое и неизвестное, сопротивляясь нововведениям и инновациям. В том числе поэтому «в подавляющем большинстве случаев внедрение корпоративной информационной системы (КИС) приводит к значительному изменению политического ландшафта компании, нарушает сложившийся баланс интересов различных функциональных подразделений», а «попытка изменения этого баланса в ту или иную сторону в приказном порядке, как правило, к успеху не приводит» [13, с. 239]. Этот же механизм лежит в основе высокомерного отношения одной нации, полагающей себя более развитой и совершенной, к другой, воспринимаемой и оцениваемой свысока. Причем такое заблуждение, как показывает история, является достаточно устойчивым. «Мышление «супернации» становится нечувствительным к очевидным противоречиям, появляющимся в результате предвзятых оценок других народов» [9]. Таким образом, не обладающего должной психологической компетентностью

¹ Аутгрупповая стереотипизация — это низкая оценка аутгрупп (других, чужих, не своих групп), возникающая в рамках межгруппового взаимодействия, сопровождающаяся негативными чувствами по отношению к данным группам и в большинстве случаев действиями, ущемляющими права их членов по сравнению с правами членов своей группы (ингруппы). Ингрупповая стереотипизация — это высокая оценка ингруппы (своей группы), возникающая в рамках межгруппового взаимодействия, сопровождающаяся позитивными чувствами по отношению к данной группе и действиями, дающими ее членам больше прав по сравнению с членами аутгруппы. — *Здесь и далее прим. авт.*

руководителя проекта по внедрению КИС в компании с низкой инкорпоративностью можно сравнить с белокожим миссионером в джунглях, погибающим в течение нескольких часов, «будучи абсолютно уверенным в том, что «примитивные» аборигены явно «нуждаются» в его участии и защите, в правильной религии, умении брить лицо и играть на клавесине» [9].

3. ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОБ ИНКОРПОРАТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Инкорпорирование — это процесс принятия группой новых людей, зависящий как от каждого отдельного человека (члена группы и новичка), так и от группы как целого. Инкорпоративность является универсальным социально-психологическим свойством группы (его проявляет любая социальная группа, можно говорить об инкорпоративности отдела, профессиональной группы, этнической группы и пр.), которое может быть измерено.

В исследовании Д.П. Веселовского и А.Н. Лебедева инкорпоративность рассматривается не только как объективная характеристика, но и как обыденное представление людей о той или иной группе. В результате исследования было показано, что данный феномен не может быть однозначно описан моделью Г. Тэджфела, «в соответствии с которой было бы логично предположить, что люди всегда будут считать более инкорпоративной ту группу, к которой себя относят и с которой себя идентифицируют» [9, с. 109]. Оценивая характеристики, которые определяют инкорпоративность группы, респонденты оценивали не только то, в какой степени эти характеристики представлены в группах, но и то, насколько они сами проявляют их по отношению к новичку.

Было установлено, что чем лучше социально-психологический климат в группе, чем выше уровень развития группы, тем выше ее инкорпоративность.

Вместе с тем был сделан следующий вывод: «Рассматривая инкорпоративность той или иной социальной группы, нельзя опираться лишь на ее социально-психологические характеристики, необходимо учитывать психологические характеристики личности, которая ее оценивает» [7]. Так, например, представления члена трудового коллектива² структурного подразделения о его инкорпоративности могут быть сильно искажены, если этот сотрудник стремится к лидерству, но вместе с тем является в коллективе изгоем.

С целью изучения феномена инкорпоративности Д.П. Веселовским и А.Н. Лебедевым был разработан метод «оценка инкорпоративности социальной группы». Авторы указывают на высокую надежность, высокую внешнюю и внутреннюю валидность опросника, что подтвердил целый ряд статистических процедур. Методика включает четыре основные шкалы:

- 1) готовность группы включать новых людей;
- 2) отношение группы к новому человеку;
- 3) готовность группы оказать помощь новичку;
- 4) возможность, предоставляемая новичку,

проявить себя в группе.

Общий объем выборки составил 327 человек. В нее вошли представители трех разных социальных групп: студенты ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», военнослужащие и сотрудники коммерческих и некоммерческих организаций. Наибольший интерес представляют следующие результаты исследования: было установлено, что банковские служащие оценивают инкорпоративность своего трудового коллектива и профессионального сообщества выше, чем студенты и военнослужащие. По мнению исследователей, такие представления банковских служащих о высокой инкорпоративности своего трудового коллектива могут быть связаны с организационными факторами, и в частности с реализуемой в этих банках организационной культурой.

² Трудовой коллектив (условно) — общность сотрудников одного структурного подразделения, вовлеченных в совместную деятельность и решающих общую производственную задачу.

Исследователи отмечают: полученные результаты свидетельствуют о том, что «представления членов исследованных социальных групп можно с достаточно высокой вероятностью считать адекватными объективной инкорпоративности оцениваемых групп» [9, с. 113]. Несмотря на то что профессия банковского служащего считается в обществе довольно статусной, студенты и военнослужащие не считают эту группу изолированной. Скорее группа банковских работников оценивается как предъявляющая определенные требования, и если человек им соответствует, то он вполне может быть инкорпорирован этой группой.

4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА КАК ФАКТОР, ОБЛЕГЧАЮЩИЙ ВХОЖДЕНИЕ В НОВУЮ ГРУППУ

Чтобы сформировать целостное представление о проблеме вхождения новичка в устоявшийся трудовой коллектив, необходимо рассматривать ее не только как процесс взаимодействия группы и нового ее члена в целом, но и как процесс социально-психологической адаптации менеджера в частности.

А.Н. Лебедев, О.В. Гордякова и Д.П. Веселовский отмечают, что оценка инкорпоративности реальных ингрупп (круг друзей, семья, сотрудники одного отдела и т.п.), в которых человек непосредственно осуществляет свое общение и взаимодействие с другими людьми, в целом оценивается респондентами выше, чем инкорпоративность «условных» ингрупп (профессиональное, этническое сообщество и т.п.). «Это может свидетельствовать о высокой ценности инкорпоративности для респондентов как фактора построения ими образа будущего» [9, с. 114].

В рамках обозначенного феномена недостаточное изученной признается проблема приобретения

новой социальной и групповой идентичности (в том числе восприятие себя как лидера команды проекта) [4, 18]. Социально-психологической компетентности отводится значимая роль при изучении характера влияния группового будущего на социальную идентичность личности (в данном случае личности проектного менеджера) [15]. Необходимо изучить не только то, как воспринимается пространство «возможного» — будущие социальные роли, оцениваемые как возможные («перспективная идентичность»), понимаемые как возможные образы «я-в-будущем» в социальном окружении [1, 3, 14], но и социально-психологические характеристики, облегчающие адаптацию новичка в группе.

Наиболее компетентными с точки зрения социально-психологической готовности к расширению деловых контактов и вхождению в новую группу (а также наиболее соответствующими требованиям к «поведенческой компетентности», изложенным в национальном стандарте [11]), согласно результатам исследования, проведенного В.И. Жогом³ и К.А. Багратиони, являются участники бюджетного процесса — финансовые менеджеры. Такой результат предположительно обусловлен характерными особенностями повседневной деятельности участников бюджетного процесса на предприятии, такими как:

- необходимость работать в жестких рамках, заданных действующими на любом предприятии регламентами и сроками статистической, бухгалтерской и управленческой отчетности (ограниченные временные ресурсы);
- контакт со всеми структурными подразделениями предприятия при формировании, согласовании и отслеживании исполнения бюджета, выявлении и анализе причин отклонения от плановых показателей, участие в работе комиссий, рабочих групп и т.п. (коммуникабельность);
- частичная взаимозаменяемость менеджеров — участников бюджетного процесса на всех этапах планирования и формирования фактических

³ Декан факультета педагогики и психологии Московского педагогического государственного университета, завкафедрой социальной педагогики и психологии, д. филос. н., профессор, академик Международной академии информатизации.

показателей исполнения бюджета, что снижает общую численность занятых (ограниченные человеческие ресурсы);

- формирование бюджета предприятия на основании большого количества заявок по структурным подразделениям и по видам деятельности (обработка, проверка и согласование массивов информации в ограниченные временные интервалы);

- бюджет крупного проекта сопоставим по составу и объему статей доходов и расходов с бюджетом предприятия (способность к работе в условиях, сопоставимых с проект-ориентированными) [2].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важность обращения проектного менеджера к феномену инкорпоративности социальных групп

родительской организации в переходные периоды, например при внедрении информационных технологий, трудно переоценить. «...Важной особенностью переходного периода является необходимость работы большой группы сотрудников в условиях изменившихся, но еще не устоявшихся правил и требований» [13, с. 247]. Речь идет о том, что именно определяет доброе отношение сотрудников к новичку, способность поделиться с ним тем, чем они владеют сами, «увидеть в нем равноправную личность» [9, с. 107]. Исследования инкорпоративности в рамках управления проектами направлены на выявление того, что помогает или мешает сотрудникам оценить талант проектного менеджера и отказаться от собственных амбиций ради общих интересов, понять культуру проектно-ориентированного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Багратиони К.А. Предпосылки возникновения проблемы личного психологического будущего // Мир психологии. — 2011. — №3. — С. 147–159.
2. Багратиони К.А., Жог В.И. Социально-психологическая оценка готовности финансовых менеджеров к работе в условиях проектно-ориентированной компании // Креативная экономика. — 2011. — №12 (60). — С. 8–15.
3. Белинская Е.П. Временные аспекты «Я»-концепции и идентичности // Мир психологии. — 1999. — №3. — С. 140–147.
4. Березина Т.Н. Время как вероятность // Мир психологии. — 2011. — №3. — С. 30–43.
5. Веселовский Д.П. Подход к изучению инкорпоративности социальных групп // Научные труды Московского гуманитарного университета. — Вып. 135. — М.: Изд-во Московского гуманитарного университета «Социум», 2011. — С. 81–83.
6. Горбатенко А.С. Социально-психологические детерминанты включения нового индивида в группу // Вопросы психологии. — 1982. — №3. — С. 99–104.
7. Лебедев А.Н. Взаимосвязь психологических характеристик личности с обыденными представлениями об инкорпоративности социальных групп // Ученые записки ИМЭИ. — 2011. — №2 (2). — С. 85–96.
8. Лебедев А.Н. Проблема изучения инкорпоративных малых социальных групп // Вторые Международные научные Ломовские чтения: тезисы докладов. — Т. 2. — М., 1994.
9. Лебедев А.Н., Гордякова О.В., Веселовский Д.П. Психология инкорпоративности социальной группы // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. — 2012. — №1. — С. 108.
10. Поршнев Б.Ф. Социальная психология и история. — М.: Наука, 1979.
11. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: Олимп-бизнес, 2005.
12. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, национальные требования к компетентности специалистов (NCB — SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). — М.: Проектная ПРАКТИКА, 2010.
13. Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2006.
14. Cinnirella M. (1998). «Exploring temporal aspects of social identity». *European Journal of Social Psychology*, Vol. 28, pp. 227–248.
15. Marcus H., Nurius P. (1986). «Possible selves». *American Psychologist*, Vol. 41 (3), pp. 954–969.
16. Tajfel H. (Ed.) (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: University Press.

17. Tajfel H., Flament C., Billig M., Bundy R. (1971). «Social categorization and intergroup behavior». *European Journal of Social Psychology*, Vol. 1, Iss. 2, pp. 149–178.
18. Tajfel H., Turner J. (1986). «The social identity theory of inter-group behavior». In: Worchel S., Austin L.W. (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.

Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ (проект №11-06-00241 «Социальные представления работников об инкорпоративности государственных и коммерческих организаций»).



Журналы по маркетингу

Маркетинг и маркетинговые исследования

Журнал посвящен практическим аспектам современного маркетинга. Лучшее издание, освещающее вопросы маркетинга, по итогам третьего ежегодного опроса Гильдии Маркетологов и Российской ассоциации маркетинга (2003 г.). Награжден дипломом Торгово-промышленной палаты РФ и Союза журналистов России как лауреат конкурса «Экономическое возрождение России». Организатор конференции «Маркетинг и исследования».

Основные темы журнала

- Управление маркетингом
- Маркетинговые исследования
- Потребительское поведение
- Брендинг
- Промоушен-микс
- Директ-маркетинг
- Интернет-маркетинг
- Логистика

«Маркетинг и маркетинговые исследования» — это единственное в России издание, которое сотрудничает с зарубежными коллегами: Journal of Marketing, Marketing Management, Journal of Consumer Research, Harvard Business Review, Business Horizons, Journal of Advertising Research. На страницах журнала вы сможете найти статьи Филипа Котлера, Дэвида Аакера, Чарльза Нобеля, Стивена Брауна, Линды Хэллофс, Кевина Келлера, Тима Амблера и других всемирно известных специалистов в области маркетинга.

Цель издания: способствовать обмену позитивным опытом маркетинговой деятельности в России среди производственных и торговых предприятий и организаций, распространять практически ценную маркетинговую информацию о методах маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований.

Авторы: маркетологи-практики — директора и менеджеры по маркетингу российских и транснациональных производственных и торговых предприятий, руководители и сотрудники исследовательских фирм и рекламных агентств.



Главный редактор:

Скоробогатых Ирина Ивановна — д. э. н, профессор департамента маркетинга Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. Читает курсы «Современные технологии маркетинга», «Маркетинг-менеджмент и стратегии компании», «Маркетинг в сфере товаров и услуг класса люкс», «Маркетинговые коммуникации в диджитал-среде» на русском и английском языках. Имеет большой опыт проведения проектов маркетинговых исследований по заказу отечественных и международных компаний.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 47552
«Пресса России» 40529
«Почта России» 79700

В редакции:
(495) 147-31-10
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

тел.: (495) 147-31-10, mail@grebennikov.ru

СПОСОБЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ УДАЛЕННЫХ КОМАНД

Пандемия COVID-19 навсегда изменила формат работы и методы коммуникации. Удаленная работа стала новой нормой, необходимой для создания инноваций. Качественная коммуникация между сотрудниками — ключевой фактор успеха любого проекта. Она определяет эффективность и производительность команды, скорость принятия решений и их качество. В данной статье мы рассмотрим способы увеличения эффективности коммуникации и выясним, как при этом не демотивировать сотрудников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектом, управление организационными процессами, управление кросс-функциональными командами, управление коммуникацией, обратная связь



Биурля Мартин Дмитриевич — PMP, SAFe, PSM, менеджер проектов в компании EPAM Systems Inc (NYSE: EPAM), которая входит в индекс S&P 500. Профессиональные интересы: управление командами разработки программного обеспечения, построение эффективных процессов для успешного выполнения проектов разной сложности и объема (г. Краков, Польша)

1. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ КОММУНИКАЦИИ

Успех коммуникации определяется целым рядом показателей, среди которых важнейшими являются прагматический и социально-психологический аспекты. В первом случае эффективность коммуникации определяется достижением поставленной цели и успешностью преодоления препятствий, возникших в ходе ее достижения. С социально-психологической точки зрения важнейшим является удовлетворенность от самого процесса общения, когда в ходе общения не возникает чувства досады, длительных пауз, устанавливаются психологический контакт и доверительные отношения. Этому сопутствует отсутствие трудностей: напряженности, скованности, внутренних преград и зажатости. Иными словами, это субъективное ощущение, связанное с чувством полноценности и стабильности межличностных отношений при отсутствии страхов, подозрительности и чувства одиночества [1]. Вполне очевидно, что общение и взаимодействие людей происходят не в изолированном пространстве,

а в каждом случае в специфической окружающей обстановке, в конкретной социокультурной среде. Соответственно, окружающая среда и обстановка оказывают свое влияние на наши слова и действия. Они определяют, какое поведение является обязательным в данных обстоятельствах, а какое недопустимо. Мы по-разному ведем себя на работе и в компании друзей. Число людей, с которыми происходит общение, также определяет характер коммуникации. Каждому человеку известно из своего личного опыта, что вы чувствуете себя и поступаете по-разному, общаясь с одним человеком, в группе или выступая перед большой аудиторией. Это означает, что природа коммуникации определяется не только местом взаимодействия. Не меньшее значение имеют и другие факторы, такие как положение, обстоятельства, время и число участников. Они встречаются практически в любой коммуникативной ситуации и оказывают на нее свое влияние. Поэтому в межличностной коммуникации важное значение имеет знание контекста происходящего, а также четкое осознание своей позиции в коммуникации. Знание контекста коммуникации также необходимо для нормального общения между людьми. Рассмотреть поведение человека в определенном контексте означает поместить его в такие рамки, в которых оно приобретает более или менее однозначный смысл. Отсутствие таких рамок сбивает человека с толку, не дает ему сориентироваться в ситуации. Обращение к контексту решает две основные задачи в межличностной коммуникации:

1) для наблюдателя объясняет, что происходит между людьми, кто какую роль играет;

2) для участника коммуникации дает возможность сформировать собственное отношение к происходящему, выбрать способы поведения, наилучшие в данной ситуации [1].

Деловой уровень коммуникации связывает людей, объединенных интересами дела, совместной деятельностью ради достижения общих целей. Это уже не кратковременный контакт, поэтому люди должны ориентироваться на совместный

поиск средств повышения эффективности сотрудничества, стремиться к рационализации их отношений. От человека в первую очередь требуется четкое выполнение им своих служебных обязанностей, что не обязательно должно сопровождаться личной симпатией. На деловом уровне коммуникации, определенных стандартных ситуаций есть свои социальные роли, сценарий действий, а также правила и нормы, регулирующие коммуникацию. Большинство социальных действий, в которые мы вовлечены, хорошо известны, они отлажены и предсказуемы, представляют собой стандартную последовательность действий, поэтому их и называют сценариями. Вне зависимости от того, кто именно вовлечен в данную ситуацию, последовательность действий, которые всем следует совершать (и то, в какой момент это следует делать), хорошо известна.

Сценарий — это своеобразная модель поведения человека в разнообразных ситуациях. Если ситуация знакома, знание сценария позволяет автоматически совершать все необходимые действия. Если же человек сталкивается с незнакомой ситуацией, это затрудняет его адекватное поведение. В процессе межкультурной коммуникации самая стандартная ситуация может превратиться в незнакомую и привести к конфликту или непониманию между коммуникантами.

Нормы общения — это принципы, предписывающие поведение в той или иной культуре, разделяемые членами данной культуры. Нормы включают:

- коллективную оценку того, каким должно быть поведение представителя данной культуры;
- коллективную интерпретацию того, что значит то или иное поведение;
- частные реакции на поведение, в том числе и запреты на нежелательное поведение.

Понимая вышеперечисленные факторы, которые влияют на эффективность коммуникаций, можно сделать выводы относительно того, на что обращать внимание при попытке любую коммуникацию сделать лучше.

2. СПОСОБЫ И ПРАКТИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Первое, что необходимо сделать, — это обратить внимание на вышеперечисленные аспекты эффективной коммуникации. А именно, это должна быть коммуникация с понятным контекстом, сценарием общения, понятными и принятыми всеми нормами, правилами, а также учитывающая ценности участников коммуникации. Приведем ряд практических советов, которые помогут вывести коммуникацию удаленных команд на более продвинутый уровень и сделать их более эффективными, а значит, помимо прочего сократить их количество, при этом сохранив ту ценность, которую они приносят.

2.1. Пишите повестку встречи заранее и придерживайтесь ее

Определите цель встречи, ожидаемый результат и необходимых участников. Четко сформулируйте в формате SMART, что является критерием успеха. Определите структуру достижения этой цели по шагам. Какие вопросы необходимо обсудить, чтобы достичь поставленной цели. Заранее подготовьте материалы, которые помогут обсудить тот или иной вопрос. Это поможет задать единый контекст для всех участников. В начале встречи обязательно дождитесь всех необходимых участников, огласите цель встречи: для чего она собиралась и на что направлена. Огласите план встречи, если он есть. Какие вопросы необходимо успеть обсудить в течение заданного интервала времени. Если участники встречи не знакомы друг с другом, вкратце представьте их и объясните, какую роль они играют на встрече для достижения поставленной цели. Необходимо модерировать дискуссию и не допускать перехода в обсуждение незначительных деталей — люди охотнее сосредотачиваются на незначительных деталях, чем на главном [2]. Достижение целей встречи и продуктивная дискуссия для их достижения — это ключевой элемент всех последующих

встреч. Сотрудники не любят неэффективных встреч, поскольку это потраченное впустую время, что непосредственно демотивирует сотрудников, и что еще хуже — вам придется встретиться еще раз с той же повесткой. Это увеличивает время, потраченное на решение рабочих вопросов, а также снижает общую удовлетворенность от процесса, что в конечном итоге негативно сказывается на имидже того, кто эти встречи назначает [6].

2.2. Следите за временем

Представим ситуацию, что ваша встреча должна длиться 30 минут и вам надо обсудить семь вопросов. После 15 минут вы все еще обсуждаете первую тему и несколько участников начинают дебатировать по поводу деталей. Это неэффективно. Во-первых, остальные участники могут легко потерять смысл происходящего и в параллели переключиться на другие задачи. Во-вторых, цель встречи явно под угрозой. В этом случае вам необходимо забрать инициативу на себя еще до того, как это произошло. Вы должны задать наводящий вопрос, который касается именно предмета обсуждения, и узнать, к какому заключению участники пришли уже сейчас, какие дальнейшие шаги по этому вопросу намечаются и кто ответственен за их выполнение; затем продвигайтесь дальше по вашей повестке встречи, следите, чтобы на каждый вопрос хватило времени. Если по причине явной нехватки времени не удалось все обсудить, за пару минут до конца договоритесь о времени и формате следующей встречи.

2.3. Огласите и запишите достигнутые результаты, договоренности и следующие шаги

Рабочая встреча — это ритуал, к которому все так или иначе привыкли. У правильно проведенной встречи есть начало и конец. Когда время встречи подходит к концу и остается менее пяти минут, возьмите инициативу и проговорите с участниками те результаты и договоренности, которых

удалось достичь в рамках встречи, обсудите, успешно ли прошла встреча, была ли достигнута поставленная цель и все ли вопросы были решены. Проговорите, о каких дальнейших шагах по достижению необходимого результата вы договорились, и кто их будет выполнять, какой дедлайн у той или иной задачи [5]. После этого поблагодарите участников и отпустите. После того, как встреча завершена, вам необходимо записать все то, что было оговорено в конце встречи. Это позволит вам вернуться к этим договоренностям на следующих дискуссиях, напомнить о них участникам. Это поможет держать те или иные договоренности на видном месте и быть уверенным, что вы спросите об их выполнении в следующий раз. Это задает стандарт выполнения и исполнения тех обязанностей, которые каждый на себя берет в тех или иных коммуникациях.

2.4. Сделайте контекст регулярных встреч знакомым

Если у вас есть команда, с которой вы регулярно встречаетесь, необходимо сделать контекст встреч более комфортным для нее. Как было отмечено ранее, люди более комфортно чувствуют себя в привычной обстановке. Это важно, поскольку способствует отсутствию боязни выражать свои эмоции, высказывать мысли и идеи по достижению целей встречи, что в конечном итоге ведет к более продуктивным дискуссиям, и поставленные вопросы решаются быстрее, а также с большим удовольствием для участников. Следовательно, если у вас есть рабочая группа или команда, которой предстоит регулярно собираться, создайте отдельную предварительную встречу, целью которой будет познакомить участников, растопить лед между ними, а также объяснить формат работы над предстоящими задачами. Пусть они расскажут о себе, о своем опыте, о том, что их увлекает. Помимо знакомства объясните предстоящий формат встреч, определите ожидаемый результат, цели, ради которых эти встречи будут происходить. Определите вместе с рабочей группой

время, длительность и регулярность подобных встреч, позвольте им привнести идеи, однако оставьте финальное решение за собой. Также поясните, в каких рабочих чатах будет происходить текстовое общение между участниками, чтобы обмениваться информацией после рабочих встреч. Рекомендую выделить пять-десять минут на обсуждение правил общения в рамках данной рабочей группы или команды. Определите, что было бы полезно внедрить, а что стоило бы пресекать.

2.5. Назначайте встречи заранее

В эпоху удаленной работы у каждого из нас свой темп и расписание работы. Особенно в технологических компаниях практикуется гибкий рабочий график, при котором начало и конец работы не фиксированы. Это означает, что у каждого из сотрудников свой собственный способ достичь оптимальной продуктивности, в частности работникам интеллектуальной сферы необходимо время на концентрацию, когда их никто не отвлекает и они сфокусированы на сложной задаче. Назначение встреч в последнюю минуту может легко нарушить рабочий режим ваших сотрудников, чем вы вызовете их недовольство, а, следовательно, снизится эффективность дискуссий. Конечно, бывают экстренные ситуации, обсуждение которых нельзя откладывать.

2.6. Приглашайте только необходимых участников

Одним из факторов, влияющих на успешность коммуникации, является количество людей, которое в ней задействовано. Мы по-разному ведем себя перед хорошо знакомой аудиторией из пяти человек и перед аудиторией в 300 человек. Удаленные встречи не являются исключением из правил. Это также подтверждено одним из законов коммуникации по И.А. Стернину, который гласит, что с увеличением количества слушающих их средний интеллект снижается [2]. Предположим, вам необходимо решить проблему и задействовать

для этого две команды, каждая из которых состоит из девяти человек. Если позвать всех, вероятно, вопрос будет решен. Однако может возникнуть ситуация, при которой знающие лица могут не до конца говорить, что они думают, ведь, если мы говорим про работников IT-сферы, там в основном работают люди, склонные к интроверсии. У многих может появиться скованность в общении, нежелание в нем участвовать, и, как следствие, диалог происходит между тремя-пятью людьми, наиболее активными. Остальные будут чувствовать себя скорее ненужными, отчего может меняться их восприятие любых других встреч, где они также могут начать чувствовать себя отчужденно. Ограничивая встречи только необходимыми участниками, которые действительно должны, могут и готовы в нее привнести свой вклад, мы делаем коммуникацию более открытой и плодотворной не только для ее участников, а также для тех, кто в ней не участвует. Ведь тогда они будут знать, что вы зовете или стараетесь приглашать строго необходимых участников, а значит, при следующем приглашении они будут чувствовать себя более важными и ценными, а это хорошо мотивирует в долгосрочной перспективе.

2.7. Используйте инструменты для совместной работы

Эффективная коммуникация — это коммуникация, где экологично достигаются поставленные цели встречи. Говоря об удаленных командах, зачастую сначала необходимо достичь единого понимания задачи всеми участниками. Исследования показывают, что одним из факторов является визуализация работы [4]. Поэтому многие фреймворки по разработке программного обеспечения, например Scrum, требуют визуализации выполняемой работы. Это помогает прийти к пониманию гораздо быстрее, поэтому всегда при возможности используйте визуальную репрезентацию темы обсуждения. На рынке доступно много различных инструментов совместной работы, которые предоставляют исчерпывающий функционал

для эффективной удаленной работы. Ведь если информация, которую вы преподнесите коллегам, не несет для них никакой смысловой нагрузки, эта информация и эти обсуждения бесполезны [8].

2.8. Задайте правила совместной работы

При работе с удаленными командами важны правила, на основе которых вы будете сотрудничать: например, приходите на встречи вовремя, уважать участников встречи, открыто делиться своими мыслями и ничего не утаивать, т.е. полная прозрачность в обсуждениях. При этом важно не наказывать сотрудников, если они приносят плохие новости, а скорее наоборот: стоит поощрить подобное поведение. Ведь целью коммуникаций является решение поставленных вопросов, задач и проблем, а неполная информация может крайне негативно сказываться на принимаемых решениях и, как следствие, на результатах. Это одно из самых важных правил, которые необходимо использовать в вашей коммуникации, и один из методов управления коммуникацией. Ведь, когда есть правила или принципы и они озвучены в начале работы, к ним всегда можно вернуться, если вы видите, что команда им не следует в нужной мере.

2.9. Получайте обратную связь

В любом процессе есть свои возможности для улучшения. Коммуникация относится к тем навыкам, тренировать которые можно до бесконечности. Нет предела совершенству в этом мастерстве, следовательно нужно постоянно усердствовать над тем, чтобы улучшать этот навык не только в нас самих, но и в членах наших команд. Одним из наиболее эффективных инструментов для постоянного улучшения является обратная связь. Она позволяет найти узкие места в процессе, а знание проблемы или места для улучшения — уже половина пути к улучшению. Люди, с которыми мы работаем, — это кладовая информации, ведь

каждый воспринимает происходящее субъективно, поэтому всегда спрашивайте, насколько тот или иной метод был эффективен, что хотелось бы добавить, а что следовало бы убрать. При возможности лучше сделать опросы анонимными — так ответы будут более откровенными, а значит, ценными.

2.10. Обучайте команды навыкам коммуникации

На любой встрече есть тот, кто преподносит информацию остальным. Большую роль при этом играет экологичность речи выступающего. Слова-паразиты в профессиональной среде вызывают у слушателей дискомфорт и снижение уважения к выступающему [3]. С другой стороны, слушатели имеют и свои обязательства. Если объект обсуждений не является простым для понимания, группа должна дать понять, что они правильно все понимают. Поэтому здесь важно формировать у команды навыки активного слушания. Это позволит презентующему увидеть, что его слова были правильно поняты. Просите команду своими словами формулировать их понимание озвученного. Это заставит их вовлекаться в дискуссию и предотвратит некорректное восприятие ключевых фактов дискуссии. Достижение состояния, когда все понимают, о чем речь, важно для мотивации сотрудников в дальнейшем поддерживать подобные дискуссии, ведь достижение взаимопонимания между людьми заложено в нас природой и сопровождается выработкой эндорфинов на физическом уровне [2].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе управляющего проектами коммуникации играют большую роль, поскольку менеджер не делает работу самостоятельно, а поручает ее другим лицам — команде — и контролирует

выполнение. Повышая эффективность коммуникации, мы повышаем шансы успешного завершения проекта: в срок, с нужным качеством и выполненными требованиями заказчика. В этой статье мы рассмотрели теоретические аспекты коммуникации и факторы, которые на нее влияют, а также привели практические и рабочие способы сделать коммуникацию в удаленной команде или рабочей группе эффективной. На эффективность коммуникации влияют контекст встречи, сценарии, нормы общения. Для того чтобы повысить эффективность любой встречи, необходимо приглашать только необходимых участников, назначать встречи заранее и в удобное время, обозначить правила работы и озвучить, прописать цели собрания. В начале встречи всегда стоит проговорить: для чего она была собрана и какие именно вопросы будут обсуждаться. Стоит следить за тем, чтобы группа не уходила от цели в более детальные обсуждения, если это не является необходимым. Встречи стоит делать понятными для всех: регулярными, в одно и то же время, с одним набором участников. Так контекст встречи становится привычным и появляется расслабление у участников, а это способствует более эффективному достижению результатов. В удаленной работе также необходимо использовать всевозможные форматы совместной работы, в частности визуализацию обсуждаемого. Правильное окончание встречи — важный элемент, ведь у любого процесса должны быть формальное начало и формальный конец в отведенное для этого время, поэтому надо следить за временем и направлять фокус обсуждений в необходимое русло. По истечении некоторого времени стоит попросить обратную связь по проведению встречи: что можно сделать лучше, а что стоило бы убрать вовсе; опросы лучше делать регулярно и показывать сотрудникам, что их мнение важно, а это значит, необходимо действительно делать выводы и менять форматы, если на это есть значимый запрос со стороны ваших коллег.

ЛИТЕРАТУРА

1. Грушевицкая Т.Г., Садохин А.П., Попков В.Д. Основы межкультурной коммуникации. — М.: Юнити-Дана, 2002.
2. Практика эффективной коммуникации: учебно-методическое пособие / В.И. Бортникова, Т.В. Ицкович, Ю.Н. Михайлова, Ю.Б. Пикулева; под общ. ред. В.И. Бортникова, Ю.Б. Пикулевой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021.
3. Шаховский В.И. Эмоциональная коммуникация как модератор модуса экологичности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Лингвистика. — 2015. — №1. — С. 13–21.
4. Шведов Д.В., Цуркан Н.В. Исследование факторов успешного запоминания. Практические рекомендации // The Scientific Heritage. — 2020. — №44. — С. 46–48.
5. Fielding M. (2006). *Effective Communication in Organisations*. Juta and Company Ltd.
6. Rogelberg S.G., Leach D.J., Warr P.B., Burnfield J.L. (2006). «Not another meeting!» Are meeting time demands related to employee well-being?» *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91(1), pp. 83–96.
7. Suter E., Arndt J., Arthur N., Parboosingh J. (2009). «Role understanding and effective communication as core competencies for collaborative practice». *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 23(1), pp. 41–51.
8. *The Art of Effective Communication. How We Can Save Time, Emotions and Relationships by Communicating Effectively*. Amazon Digital Services LLC, 2020.

КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

ДАТА	МЕСТО	ТИП МЕРОПРИЯТИЯ	НАЗВАНИЕ
19–21 апреля 2024 г.	Кампус Мэрилендского университета в Колледж-парке, штат Мэриленд, США	Ежегодная исследовательская конференция IPMA	12th IPMA Research Conference «Project Management in the Age of Artificial Intelligence» https://www.ipma-research-conference.world/?utm_source=freshmail&utm_medium=email&utm_campaign=IPMA_Global_Events_Newsletter_1.10.2023
29 мая 2024 г.	Аналитический Центр при Правительстве РФ, ул. Сахарова, 12, г. Москва, Россия	Итоговая конференция и награждение победителей конкурса	Итоговая конференция и награждение победителей конкурса «BPM-проект года» https://bpmaaward.ru/about/
6–7 июня 2024 г.	Империал парк отель & SPA, г. Москва, Россия	Интенсивное образовательное мероприятие под брендом Р-Конф ГК «Тринити Ивентс»	Летняя Школа «Управление проектами» 2024 https://summer.pm-conf.ru/
13–15 июня 2024 г.	г. Смоленск, Россия	Финал и церемония награждения победителей конкурса	Финал и церемония награждения победителей Открытого всероссийского конкурса «Проектный руководитель ПР-2024» https://проектныйруководитель.рф/#1545381428397-585cc677-dbee
18 июня 2024 г.	Hotel Saffron, г. Братислава, Словакия	Региональная тематическая международная конференция стран Центральной, Южной и Восточной Европы	8th IPMA Senet Project Management Conference and Celebration of the 30 th anniversary of Slovakian Project Management Association IPMA Slovakia
26–28 июня 2024 г.	Holiday Inn Moscow Suschevsky, г. Москва, Россия	Профессиональная конференция компании «Интерфорум»	IV Ежегодный Всероссийский форум по проектному управлению https://interforums.ru/pm24/home?ysclid=lpzmzacnwb294176179
11–13 сентября 2024 г.	Красная Поляна, г. Сочи, Россия	Ежегодная корпоративная международная конференция компании ПМСофт	XXIII ежегодная корпоративная международная конференция компании ПМСофт «SMART PERSONAL» https://www.pmssoft.pro/conf2024/registration/
27–29 ноября 2024 г.	г. Кейптаун, Южная Африка	Всемирный конгресс IPMA	33-й Всемирный конгресс IPMA «Hope: People, Purpose, Performance» https://www.hope.capetown/

ПРАКТИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД НА ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В СТРОИТЕЛЬНОМ ПРОЕКТЕ



**Гребенников М.В., Долженко Ю.А.,
Колосова Е.В., Малютин И.А.,
Сухачев К.А.**
**Сорвать нельзя спланировать.
Как планировать строительные
проекты, чтобы выполнять их
в срок. — Иваново: ПресСто,
2023. — 311 с.**
ISBN 978-5-6049032-6-1

Вышедшую в издательстве «ПресСто» книгу «Сорвать нельзя спланировать. Как планировать строительные проекты, чтобы выполнять их в срок» коллектив авторов компании К4 позиционирует как производственно-практическое издание, в котором календарно-сетевой график рассматривается как ключевой инструмент определения и последующего достижения планового срока выполнения проекта. Соглашаясь с этим, следует отметить, что в отличие от других публикаций, посвященных планированию и управлению в современных строительных проектах, у этой книги есть, на наш взгляд, весьма ценный, серьезный исторический экскурс и анализ развития различных методов и инструментов планирования.

В первой главе формируется постановка задачи управления в строительных проектах. Помимо классического описания жизненного цикла проекта авторы дают расширенную формулировку термина «управление», определяя его как перевод объекта из текущего состояния в требуемое, рассматривая календарно-сетевой график как инструмент управления самым ценным ресурсом — временем.

Вторая глава посвящена истории формирования современных подходов к планированию. Исторический экскурс формирует контекст, в рамках которого ведется обсуждение принципов и методов планирования. У читателя есть возможность познакомиться с различными подходами к планированию, начиная с широко известных диаграмм Ганта, включая альтернативные подходы: гармоннограммы Адамецкого, календарные планы Шюрха, потоковые диаграммы и современные сетевые



Товб Александр Самуилович — президент SOBNET, экс-вице-президент и почетный член IPMA, ассессор IPMA, CSPM (IPMA-B), доцент ИИБС НИТУ «МИСиС» (г. Москва)

модели. Рассмотрены исторические методики планирования от Древнего Египта до современных подходов 4D-моделирования в составе BIM-технологий.

Третья глава посвящена теоретическим основам построения календарно-сетевых графиков и на уровне хорошего учебника представляет основные понятия, необходимые не только тем, кто разрабатывает графики, но и всем, кто извлекает из них информацию, дает понимание влияния на расчет дат календарей и ограничений, чтения графиков движения ресурсов и S-кривых. В завершении этой главы приведены слова ближайшего соратника Г. Ганта, в 1929–1931 гг. советника ВСНХ СССР, познакомившего советских специалистов с диаграммами Ганта, нашего соотечественника В. Полякова: «Мало иметь хороший график — следует уметь его применять и развивать в себе привычку ежедневно им пользоваться». С этим напутствием авторы переходят к рассмотрению практических вопросов применения календарно-сетевых графиков в строительных проектах.

В четвертой главе авторы анализируют возможные постановки задачи для планировщиков и описывают модель планирования строительных проектов, прежде всего, исходя из подхода, лучше всего озвученного легендарным строителем советских металлургических заводов XX в. Г.К. Лубенцом, который небезосновательно считал, что график — это средство координации деятельности различных участников строительства.

Пятая глава посвящена квинтэссенции применения календарно-сетевого планирования — методам анализа информации и прогнозированию развития проектов. Авторы справедливо считают, что достоверный прогноз необходим для рационального бюджетирования, планирования и перераспределения ресурсов и реалистичного моделирования производственной программы.

В шестой главе авторы, по их словам, объяснили, почему, «рассказывая о планировании, так

мало внимания уделили РМВоК и иным известным методологиям по проектному управлению». Не разбирая в этой рецензии мнений авторов по каждому из затронутых в этой главе вопросов (у всех нас могут быть разные мнения), не можем не отметить досадных ошибок и небрежностей. В частности, в приведенной выше дословной цитате ошибка в аббревиатуре РМВ**О**К®РМІ, а международная ассоциация управления проектами IPMA, объединяющая 72 национальные ассоциации всех пяти континентов, некорректно названа европейской.

В пяти приложениях читатель найдет полезные рекомендации по разработке и применению календарно-сетевых графиков для разных уровней управления, книга также снабжена глоссарием и обширным списком используемой литературы.

Важным выводом книги является осознание важности продуманного подхода к выбору управленческих методик, изменению процессов управления и организации работ с учетом их гармонизации с существующей корпоративной культурой, применяемыми производственными технологиями и стратегией развития. Самые эффективные и прогрессивные методы и инструменты не покажут результата, если организация недостаточно готова, не мотивирована на их применение.

Несомненным достоинством книги является то, что на фоне анализа советского опыта предлагаются четкие рекомендации по конструктивному применению такого непростого инструмента, как календарно-сетевое планирование, обобщается практический опыт промышленного строительства в новых экономических реалиях.

Книга будет безусловно полезна как молодежи, делающей первые шаги в области управления строительными проектами, так и опытным профессионалам, поскольку в ней проанализирован, систематизирован и описан практический опыт авторов, а исторический экскурс планирования строительных проектов подтверждает адекватность современных подходов.

Подписаться — просто!

Для оформления подписки внимательно заполните счет-заказ, отметив названия и количество изданий, а также реквизиты вашей организации

1

Отметьте названия и количество журналов

Более подробно об изданиях вы можете узнать на сайте Издательского дома «Гребенников»: www.grebennikoff.ru
Действует гибкая система скидок

	Цена на полугодие	Количество
Управление персоналом:		
Мотивация и оплата труда	17 500	_____
Управление развитием персонала	17 500	_____
Маркетинг и продажи:		
Маркетинг и маркетинговые исследования	17 500	_____
Бренд-менеджмент	17 500	_____
Интернет-маркетинг	17 500	_____
Маркетинговые коммуникации	17 500	_____
Реклама. Теория и практика	17 500	_____
Менеджмент:		
Менеджмент сегодня	17 500	_____
Управление проектами и программами	17 500	_____
Управление финансами:		
Управление финансовыми рисками	17 500	_____

2

Укажите реквизиты вашей компании

Платательщик: _____

Адрес юридический: _____

ИНН / КПП: _____

Адрес для доставки: _____

Контактное лицо: _____ Телефон: _____

3

Отправьте заявку по адресу mail@grebennikov.ru Наш менеджер свяжется с вами