

Управление конфликтующими целями Стейкхолдеров проекта

Александр Павлов

Директор Учебных проектов

IT Expert

Концепция Стейкхолдеров Проекта

Успех управления проекта в значительной степени зависит от баланса интересов и целей Стейкхолдеров проекта.

PMI PMBOK (PM Body of knowledge) дает следующее определение Стейкхолдеров проекта:

«Стейкхолдеры проекта - индивидуумы или организации, чьи интересы могут как выиграть, так и пострадать в результате выполнения проекта ...»

А.Н. Павлов Управление Конфликтующими Целями Стейкхолдеров Проекта

Основные Стейкхолдеры Проекта

К основным Стейкхолдерам проекта следует отнести:

Руководитель проекта (Project manager) – лицо, отвечающее за управление проектом перед руководящим комитетом проекта

Продавец (Sales person) – лицо, отвечающее за подписание контакта

Заказчик (Customer) – лицо или организация , использующие результаты проекта в своей деловой активности

Организация-исполнитель (Performing organization) – предприятие, представляющее ресурсы для выполнения проекта

Спонсор (Sponsor) – лицо, обеспечивающее финансирование и поддерживающее реализацию проекта

А.Н. Павлов Управление Конфликтующими Целями Стейкхолдеров Проекта

Конфликт Интересов Стейкхолдеров

Несовпадающие цели Стейкхолдеров могут стать почвой для конфликтов их интересов

<i>Стейкхолдер</i>	<i>Цель</i>	<i>Конфликт интерес</i>
<i>(PM)</i>	<i>успешное выполнение проекта</i>	<i>условия контракта невыполнимы</i>
<i>(Sales)</i>	<i>подписание контракта</i>	<i>сроки контракта не позволяют добиться качества</i>
<i>(QA)</i>	<i>обеспечение качества</i>	<i>новое решение слишком дорогое</i>
<i>(SA)</i>	<i>внедрение нового решения</i>	

А.Н. Павлов Управление Конфликтующими Целями Стейкхолдеров Проекта

Изменения Целей Стейкхолдеров в ходе жизненного цикла проекта

Цели Стейкхолдеров различны на предпроектной и постконтрактных фазах:

Стейкхолдер	Цель до подписания контракта	Цель после подписания контракта
Sales	Подписать контракт на любых условиях	Удовлетворить растущие интересы заказчика
PM	Подписать выполнимый контракт, обеспеченный ресурсами	Выполнить проект успешно и в соответствии с условиями контракта
Sponsor	Привлечь заказчика и нейтрализовать конкурентов	Расширить присутствие компании на рынке заказчика

Баланс Интересов Стейкхолдеров в ходе жизненного цикла проекта

Баланс интересов Стейкхолдеров может быть основан на достижении их общих целей – необходимого условия баланса

Стейкхолдер	Цель до подписания контакта	Общие цели после подписания контакта
Sales	Подписать контракт (на любых условиях)	Выполнить проект успешно (удовлетворить растущие интересы заказчика)
PM	Подписать контракт (обеспеченный ресурсами)	Выполнить проект успешно (в соответствии с условиями контракта)
Sponsor	Подписать контракт (привлечь заказчика)	Выполнить проект успешно (расширить присутствие компании на рынке)

Баланс Интересов Стейкхолдеров в ходе жизненного цикла

Достижение частных целей Стейкхолдеров возможно лишь при нахождении между ними определенного компромисса, основанного на интересах проекта в целом.

Единственным «арбитром» частных интересов Стейкхолдеров, консолидирующим их конфликтующие цели, может быть Контролер качества (Quality Assurer) – стейкхолдер, отвечающий за контроль качества проекта

Баланс Интересов Стейкхолдеров в ходе жизненного цикла проекта

Движение частных целей Стейкхолдеров может быть результатом компромисса, согласованного с QA

Стейкхолдер	Цель до подписания контакта	Общие цели после подписания контакта
Sales	Подписать контакт (на приемлемых условиях)	Выполнить проект успешно (удовлетворить разумные интересы заказчика)
PM	Подписать контакт (обеспеченный необходимыми ресурсами)	Выполнить проект успешно (в соответствии с условиями контакта)
Sponsor	Подписать контакт (необходимый заказчику)	Выполнить проект успешно (привлечь внимание к компании на рынке)

Рекомендации по Управлению Целями Стейкхолдеров в ходе жизненного цикла проекта

Для обеспечения функции арбитра в конфликте Стейкхолдеров, Контролер качества должен обладать двумя важными прерогативами:

-мощными полномочиями внутри организации – исполнителя проекта

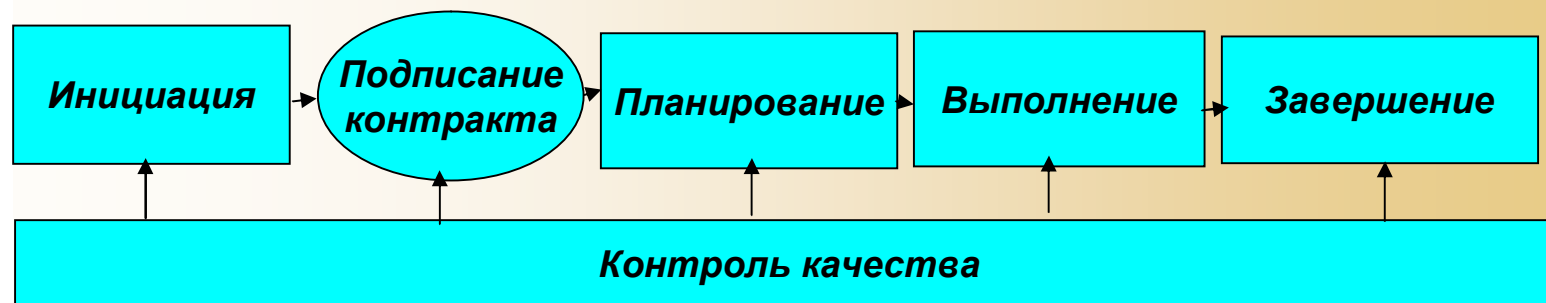
-достаточной независимостью от руководства организации в принятии ответственных решений

Рекомендации по Управлению Целями Стейкхолдеров в ходе жизненного цикла проекта

Контролер качества осуществляет поиск компромисса между целями других Стейкхолдеров в ходе всего жизненного цикла проекта.

Подготовка Контракта
Ответственность Продавца.

Выполнение Проекта
Ответственность РП



А.Н. Павлов Управление Конфликтующими Целями Стейкхолдеров Проекта

Рекомендации по Управлению Целями Стейкхолдеров в ходе жизненного цикла проекта

Наибольшую поддержку Контролеру качества в поиске компромисса между целями других Стейкхолдеров может оказать руководитель проекта при условиях :

- раннего внедрения Руководителя проекта в группу подготовки коммерческого предложения до подписания контракта*
- участия Руководителя проекта вместе с Контролером качества в принятии решения GO/ NO GO*