

ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АНАЛИЗ УЧАСТНИКОВ ИТ-ПРОЕКТА

Базаров Нодирбек Равшанбек Угли,
студент ФГБОУ ВО «Курский государственный университет»,
колледж коммерции, технологий и сервиса,
Россия, г. Курск

Негребецкая Виолетта Игоревна,
научный руководитель, ФГБОУ ВО «Курский государственный
университет», колледж коммерции, технологий и сервиса,
Россия, г. Курск

На начальной фазе жизненного цикла информационной системы, фазе планирования, целевой группой всегда является руководство компании, на которое следует обращать особое внимание и наиболее тесно взаимодействовать с ним. Кроме того, на данной фазе руководство компании будет и единственной точкой опоры проекта в организации, поэтому нужно четко себе представлять, чем отличаются руководители среднего звена от прочих сотрудников.

Заинтересованная сторона (участник) – это любое лицо, которое само оказывает влияние на проект или подвергается влиянию со стороны проекта и результатов его реализации [2].

Анализ заинтересованных сторон должен производиться с учетом важного методологического посыла. Он состоит в том, что действия заинтересованных сторон основываются не столько на экономическом интересе группы или фирмы, сколько на субъективной позиции в отношении к РМ, проекту, первому лицу компании или бизнесу в целом.

Процесс идентификации заинтересованной стороны стоит начинать с построения карты участников проекта, на которой можно произвести классификацию участников проекта по различным категориям. Существует несколько классификаций стейкхолдеров проектов. Наиболее рабочая классификация опирается на фактор вхождения лиц в проект и компанию. Исходя из этого, строится управление и взаимодействие со stakeholders.

Следует различать внутренние, внутрикорпоративные и внешние группы интересов и влияния [4].

В качестве примера предлагается следующий вариант карты заинтересованных сторон проекта, представленный на рисунке 1.



Рисунок 1. Пример карты участников проекта

При разработке карты заинтересованных сторон проекта всегда стоит помнить следующие рекомендации.

1. Организация не является единым целым, но представляет собой совокупность отношений между различными заинтересованными сторонами. Построение карты заинтересованных сторон есть первый шаг на пути выявления взаимосвязей между ними.

2. Необходимо выявить всех участников проекта, и в этом аспекте построение красивых и однозначных схем является вторичным по отношению к значимости формирования исчерпывающего списка.

3. Карта заинтересованных сторон не является статической, по мере продвижения проекта она будет уточняться: изначально включенные участники могут быть исключены из рассмотрения, а на поздних этапах могут быть идентифицированы новые [1].

После выполнения идентификации заинтересованных сторон следует анализ участников проекта, в рамках которого необходимо выяснить уровень воздействия каждого из участников на проект и произвести оценку их вовлеченности в проект. Для анализа воздействия участников на проект рекомендуется использовать шаблон, приведенный в таблице 1.

Таблица 1. Анализ воздействия участников проекта

<p>ПРИОРИТЕТ Степень организационного влияния участников проекта</p>	Сильное	СПОНСОРЫ: уделять значительное внимание их требованиям	АГЕНТЫ: активно привлекать их в проект
		ВНЕШНИЕ УЧАСТНИКИ: информировать их по мере необходимости	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ: привлекать их в проект по мере необходимости
	Слабое	Слабое	Сильное
		Воздействие участников на проект внедрения ИС УЧАСТИЕ	

Анализ воздействия производится в разрезе двух аспектов [3].

1. Степень организационного влияния участника проекта. Степень участия заинтересованной стороны проекта в принятии стратегически важных для компании решений, ее влияние на реализацию различных инициатив. Крайне важно при подобном анализе не упустить из рассмотрения и неформальных лидеров организации.

2. Воздействие участников на реализуемый ИТ-проект. Данный показатель характеризует, как конкретный участник может повлиять на проект, насколько важна его поддержка и опасно его неприятие результатов проекта.

Иногда результаты данного анализа могут быть довольно неожиданными, например, агенты изменений из отделов, «отдаленных» от проекта, могут потребовать к себе гораздо большего внимания, чем сотрудники отдела, реализующего проект. Данный анализ позволяет правильно расставить приоритеты и интенсивность использования ограниченных ресурсов.

Если анализ воздействия участников позволяет приоритизировать использование ограниченных ресурсов проекта, то оценка вовлеченности позволяет определить степень сопротивления различных участников проекта, которое характеризуется в разрезе двух аспектов (рис. 2):

1. Доверие. Насколько спонсор(ы) и прочие ключевые участники готовы участвовать в проекте и работать с командой до получения итогового

результата, насколько можно рассчитывать на их поддержку в критический момент на проекте?

2. Согласие. Получилось ли достичь согласия с этим конкретным участником (группой участников проекта)? Разделяют ли они точку зрения руководителя проекта?



Рисунок 2. Анализ степени сопротивления различных участников проекта

Поскольку на фазе планирования проекта в основном речь идет именно о руководителях высшего звена, о потенциальных спонсорах проекта, то и результаты данного анализа будут в большей степени применимы именно к этой категории сотрудников. В зависимости от того, в каком из четырех квадрантов образовавшейся матрицы оказывается тот или иной участник (группа участников), они относятся к нижеуказанным группам, принципы работы с которыми весьма разнятся. Руководителю проекта необходимо установить конструктивный диалог с двумя группами, обладающими высоким уровнем доверия, и сохранять разумную пропорцию их участия [1].

Союзники поддерживают имеющиеся ожидания по проекту, в основном разделяют видение и, скорее всего, заинтересованы в результатах.

Конкуренты заставляют команду руководства проекта постоянно конкурировать за ресурсы, обосновывать значимость проекта и искать наиболее оптимальные и менее затратные способы реализации запланированного – по сути, выявляя в последних лучшее. Спонсоры и ключевые участники проекта, обладающие низким уровнем доверия, характеризуются также низким уровнем готовности работать над проектом. Две группы, которые относятся к данной категории, – это партнеры и противники.

С партнерами, на первый взгляд, удалось прийти к согласию, но первые их действия свидетельствуют о нерешительности и несоответствии

заявленному. Рекомендуется с каждым участником данной категории провести личное общение (беседу), касающееся их обязательств и для идентификации причин, не позволяющих им действовать более решительно и организованно.

Противники в отличие от партнеров признают свою неготовность действовать – но конфликт с людьми, открыто выражающими свою позицию, маловероятен, поэтому действия по вовлечению их в проект аналогичны действиям по отношению к партнерам (беседа по вопросам их обязанностей и ответственности).

На крупных проектах рекомендуется создавать базу данных участников проекта, в которой будет храниться информация о сотрудниках, способных, так или иначе, оказать влияние на результаты реализации проекта. Хранимая информация включает в себя: ФИО и контактную информацию сотрудника; сведения об организационной единице, в которой работает сотрудник; определение функциональной роли сотрудника; категорию получаемых сообщений и их историю [3].

Наличие такой базы данных позволяет менеджеру проекта, во-первых, держать информацию об участниках проекта всегда под рукой, а во-вторых, избегать неловких ситуаций, когда менеджер забывает с кем-то лично побеседовать.

Таким образом, методы анализа заинтересованных сторон дают возможность РМ, как главному заинтересованному лицу, выстраивать эффективное управление и взаимодействие со стейкхолдерами.

Список литературы:

1. Идентификация и анализ участников проекта [Электронный ресурс] / URL: <https://www.intuit.ru/studies/courses/646/502/lecture/11390?page=3> Дата обращения: 02.03.2019.
2. Идентификация и анализ участников проекта [Электронный ресурс] / URL: <http://rykovodstvo.ru/exspl/16618/index.html?page=5> Дата обращения: 02.03.2019.

3. Идентификация участников проекта [Электронный ресурс] / URL: <https://megalektsii.ru/s37115t4.html> Дата обращения: 02.03.2019.

4. Султанов, И.А. Понятие заинтересованных лиц в проекте [Электронный ресурс] / URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/zainteresovannye-storony-proekta.html> Дата обращения: 02.03.2019.