

Кто такие стейкхолдеры?

Основное определение понятия «стейкхолдер» дал Р. Е. Фриман в 1984 году:

*«**Стейкхолдер** — это группа (индивидуум), которая может оказать влияние на достижение организацией своих целей или на работу организации в целом».*



Р. Е. Фриман –
американский
экономист

Стейкхолдеры проекта

- **Стейкхóлдер** ([англ. stakeholder](#)), **заинтересованная сторона, причастная сторона** — физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно [системы](#) или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям
- Другие определения:
- **Физическое лицо, группа лиц или организация, которые могут влиять на систему или на которых может повлиять система.**
- Лицо, группа или организация, которая **может влиять, на которую могут повлиять** или которая может воспринимать себя **подвергнутой влиянию** решения, операции или результата проекта.
- **Лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних.**
- Стейкхолдер – пользователь результатов проекта

Политика



1

Большинство проблем на проекте – из-за невнимания к стейкхолдерам (на всех этапах жизненного цикла от старта до финиша).

2

Технически безупречное решение проигрывает перед личным желанием или нежеланием человека, принимающего решения.
Проекты – это часто больше политика, чем техника.

3

Многие проекты приводят к перераспределению власти в компании, и кто-то может потерять власть, а человек никогда добровольно не будет терять власть, и эта причина большинства серьезных проблем со стейкхолдерами

Виды стейкхолдеров

Внешние

- Руководитель проекта
- Спонсор
- Команда проекта
- Другие участники

Внутренние

- Заказчик (спонсор (крестный отец), руководитель проекта, команда проекта, пользователи (фанат), другие участники
- Партнеры
- Все остальные

! Обязательно должны быть три ключевых стейкхолдера: заказчик, руководитель проекта и куратор проекта.

Виды стейкхолдеров

Внешние стейкхолдеры

ПОСТАВЩИКИ

ПОКУПАТЕЛИ

ПОСРЕДНИКИ

Внутренние стейкхолдеры

УЧРЕДИТЕЛИ

ПЕРСОНАЛ

ИНВЕСТОРЫ





Критерий	Причина заинтересованности в проекте
Ответственность	Реализация проекта накладывает или может наложить в будущем на организацию юридические, финансовые и производственные обязательства перед стейкхолдерами, зафиксированные в нормативных актах, контрактах, программах и правилах работы
Влиятельность	Стейкхолдеры обладают влиянием на организацию и (или) проект или уполномочены принимать решения
Близость	Стейкхолдеры — это стороны, с которыми организацию связывают длительные отношения, а также стороны, от которых зависит текущая деятельность организации
Зависимость	Интересы стейкхолдеров прямо или косвенно зависят от результатов или процесса реализации проекта
Представительство	По причинам действующих норм, исторических или культурных традиций одни стейкхолдеры могут законно заявлять о своих правах и представлять интересы других стейкхолдеров проекта
Политические и стратегические намерения	К стейкхолдерам организация прямо или косвенно обращается по различным вопросам проекта, а также в случаях, когда они заранее могут предупредить о возникающих проблемах и рисках проектной деятельности
Критерий	Причина заинтересованности в проекте

ВКЛАД СТЕЙКХОЛДЕРОВ (внутренние)

РУКОВОДСТВО:

трудовые компетенции – предложение новых идей, Способов их реализации, участие в конференциях, проведение презентаций, стремление повысить имидж компании

РАБОТНИКИ:

качество работы, способность выполнять свои функциональные обязанности в срок и с максимальной отдачей

СПОНСОРЫ:

спонсирование рекламных компаний, денежные средства на покупку нового современного оборудования, обновление интерьера.

ВЛАДЕЛЬЦЫ

денежный вклад в уставный капитал, участие в конференциях, взаимодействие с руководством предприятия, поддержание имиджа компании.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СЛУЖБЫ

качество выполняемой работы, знания и навыки, идеи, управление процессом производства с помощью взаимодействия с подчиненными.

ВКЛАД СТЕЙКХОЛДЕРОВ (внешние)

условия для функционирования предприятия,
защита интересов, правовые, гражданские
ресурсы

**ГОС.
ОРГАНЫ**

создание инфраструктуры рынка, обеспечение
конкуренции, что позволяет покупателю
возможность выбора

**КОНКУРЕНТ
Ы**

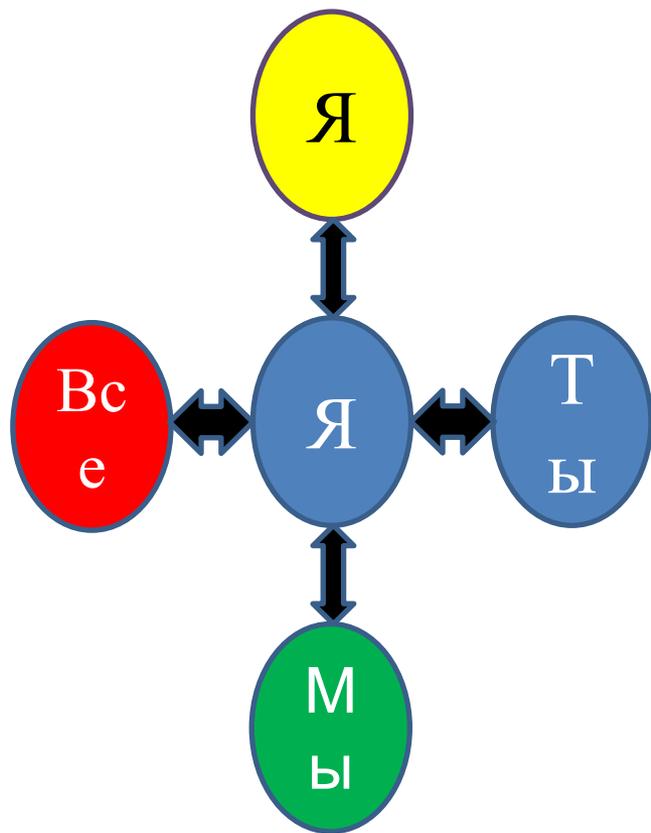
трудовые компетенции и потребительские
ресурсы

**МЕСТНОЕ
НАСЕЛЕНИЕ**

реклама на радио, телевидении, в газетах и
журналах, для привлечения потребителей

СМИ

Модель коммуникаций



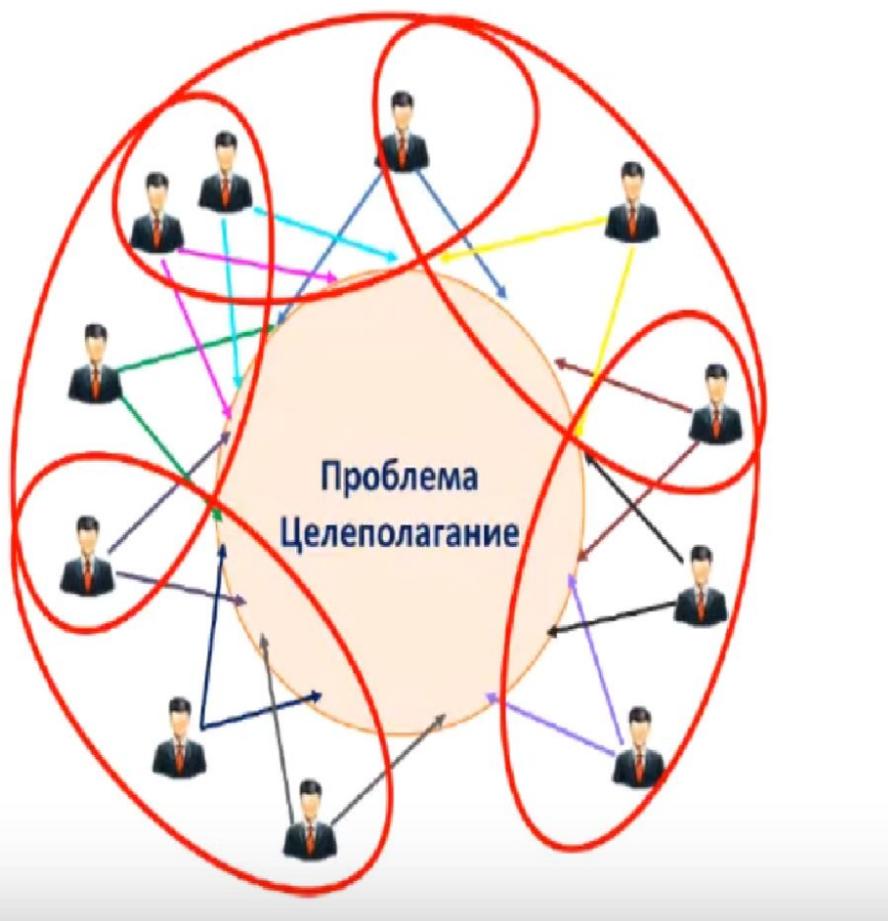
«Я – Я» - коммуникация с самим собой (внутренний диалог, отношения, внутренние вопросы).

«Я – Ты» - личная коммуникация с каждым из участников проекта (один на один).

«Я – Мы» - коммуникация в группах, командах, компании (объединение общими интересами, мыслями, ценностями).

«Я – Все» - развитие формата «Я – Мы» (в формате «Я – Мы» мы знаем лично всех, а в формате «Я – Все» мы лично всех не знаем, но считаем, что мы там).

Эффект группы



Анализ стейкхолдеров трудно проводить в одиночестве. Для этого применяется эффект группы, в котором происходит включение группы, которая с разных сторон видит ситуацию по – разному, исходя из своей картины мира. Это позволяет получить более целостный взгляд на ситуацию и стейкхолдера.

- Частая ошибка и заблуждение руководителей проекта в том, что они пытаются работать самостоятельно со всеми стейкхолдерами, но это дает плоскую картинку.

Реестр участников проекта

ФИО	Роль	Компания	Должность	Контактные данные	Влияние/Власть	Интерес	Стратегия работы	Тактика работы	Альянсы	Особые данные
Петров ИИ	Спонсор	АБВ	Генеральный директор		Высокое	Высокий	Управлять плотно	Постоянно держать в курсе, смотреть куда дует ветер, всегда быть в курсе событий		Любит охоту
Сидов Р СС	Руководитель Член команды	АБВ	Начальник АХО		Высокое	Низкий	Держать удовлетворенным	Вовлекать через Петрова	С Ивановым	Любит коньяки
Иванов ВВ	Руководитель Член команды	АБВ	Начальник HR		Высокое	Низкий	Держать удовлетворенным	Вовлекать через Петрова	С Сидоровым	Не пьет, не курит
Сергеев АА	Член команды	АБВ	Начальник СБ		Высокое	Высокий	Управлять плотно	Постоянно держать в курсе, не создавать проблем для безопасности	Человек Петрова	Любит оружие, любит баню
Алексеев РР	Член команды	АБВ	Специалист АХО		Низкое	Низкий	Мониторить, мотивировать	Плотно контролировать каждый шаг, не самостоятельный человек	Человек Сидорова	Постоянно злой и обиженный на все

Фишки работы с участниками проекта.

- Постоянно отслеживать динамику.
- Поддерживать отношения со всеми (никогда не знаешь, кем этот человек станет завтра).
- Ограждать команду от опасных взаимодействий с властными участниками (особенно «необстрелянных»).
- Четко нагружать участников проекта ответственностью (с фиксацией на уровне как минимум на 1 выше, чем сам участник)
- Отслеживать желание участников на ранних этапах, а не поздних, поскольку тогда это дорого обходится.
- Не влезать в конфликты, но быть в курсе.
- Планировать, как коммуницировать с участниками проекта, удобным для них образом.
- Не бояться взаимодействовать с «большими людьми» на ранних этапах.
- Давать каждому участнику проекта «любимую игрушку».
- Прозрачность и доверие – ключевые факторы.
- Помогать участникам проекта разрешить внутренние конфликты интересов (помогать свести векторы) – миссия.
- Помогать разрешить конфликты интересов между участниками проекта.

Определение заинтересованных сторон проекта

Identify Stakeholders

Входы

- Устав проекта
Project Charter
- Документация по закупкам
Procurement Documents
- Факторы среды предприятия
Enterprise environmental factors
- Активы процессов организации
Organizational process assets

Инструменты и методы

- Анализ заинтересованных сторон проекта
Stakeholders analysis
- Экспертные оценки
Expert judgment

Выходы

- Реестр заинтересованных сторон проекта
Stakeholders Register
- Стратегии управления заинтересованными сторонами проекта
Stakeholders management strategy

Планирование коммуникаций

Plan Communications

Входы

- Реестр заинтересованных сторон проекта
Stakeholders Register
- Стратегии управления заинтересованными сторонами проекта
Stakeholders management strategy
- Факторы среды предприятия
Enterprise environmental factors
- Активы процессов организации
Organizational process assets

Инструменты и методы

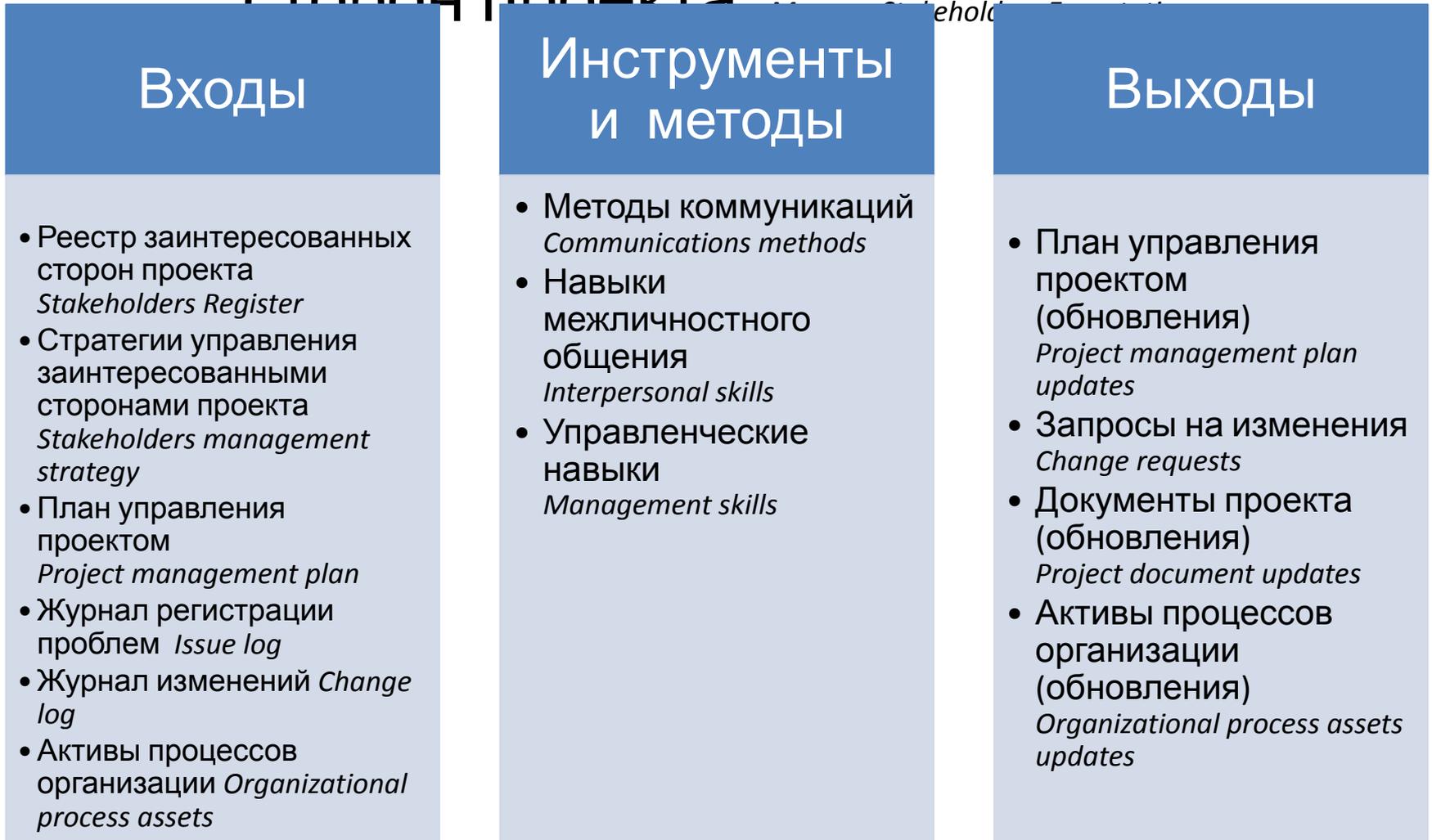
- Анализ требований к коммуникациям
Communications requirements analysis
- Технологии коммуникаций
Communications technology
- Модели коммуникаций
Communications models
- Методы коммуникаций
Communications methods

Выходы

- План управления коммуникациями
Communications management plan
- Документы проекта (обновления)
Project document updates

Управление ожиданиями заинтересованных

сторон проекта



Анализ стейкхолдеров

основные этапы

1. Выявление всех потенциальных заинтересованных сторон в проекте и информации об их ролях, уровнях компетенций, ожиданиях, требованиях к продукту проекта и степени воздействия на проект (внутренние – из организационной структуры реализации проекта, внешние – интервью Заказчика и Исполнителя)

Управление отношениями со стейкхолдерами проекта

2. Анализ потенциального влияния или поддержки, которую стейкхолдер может оказать, классификация и приоритизация стейкхолдеров и выработка стратегии взаимодействия.
3. Оценка того, как тот или иной стейкхолдер будет реагировать на возможные сценарии хода проекта, с целью планирования действий, направленных на активизацию его поддержки или смягчение негативного влияния.

Управление отношениями со стейкхолдерами проекта



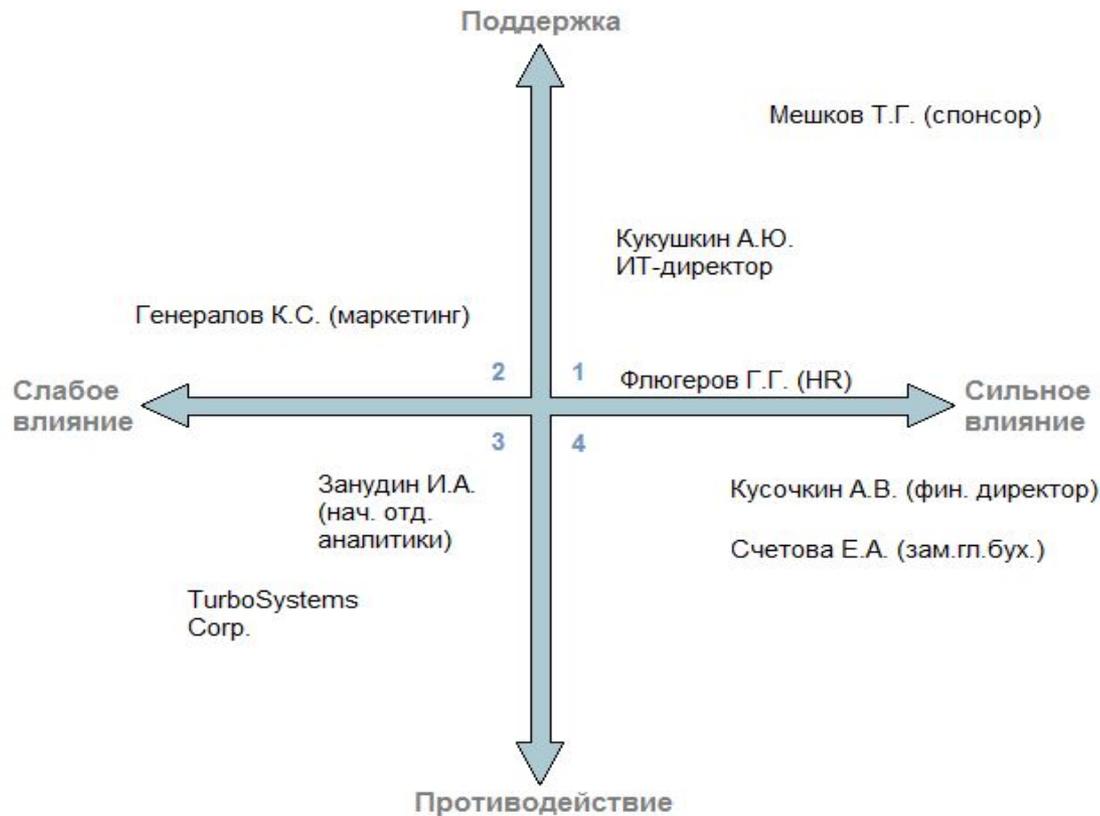
Матрица власти и влияния

Матрица Эдварда Фримана



Матрица поддержки и влияния

Методика Эдварда Фримана



Карта заинтересованных сторон проекта



x/y , $x = -5 \div +5$ - сила поддержки / противодействия стейкхолдера $y = 0 \div 5$ - сила влияния стейкхолдера

$n = 1, 2, 3$ - номер области влияния лидера (степень возможности влияния лидера на стейкхолдера)

Стратегии работы со стрейкхолдерами



Влияни
е

Держать
удовлетворенны
м

Управлять
плотно

Мониторить

Информировать

Интерес

Стратегии управления стейкхолдерами

Вовлечения – используется для построения партнерских отношений с главными стейкхолдерами. Квадрант с высоким уровнем влияния и высоким уровнем важности.

Игнорирования – для стейкхолдеров с низким уровнем важности.
Информирование. Четкая постановка задач без дополнительных деталей.

Стратегии управления стейкхолдерами

- **Поддержки** – стейкхолдеры с высоким уровнем важности, но низким уровнем влияния. Информирование на всех этапах развития проекта. Способны оказать поддержку в случае возникновения проблем на уровне тактики.
- **Консультативная стратегия** – к стейкхолдерам, оказывающим сильное влияние на успех проекта, хоть и обладают низким уровнем важности.

Разделы плана управления стейкхолдерами

Стейкхолдер	Стратегия «как есть»	Стратегия «как должно быть»	Действия	Документы	Результат
МП	Keep satisfied	-	1.... 2....	1. Система мотивации 2.....	1..... 2.....
Администрация района	-	Изменяем отношение из _____ в _____	1... 2....	1..... 2.....	1..... 2.....

Стратегия «как есть» - оставляем без изменений

Стратегия «как должно быть» - изменяем отношение (заинтересованность и/или влияние)

Управление отношениями со стейкхолдерами

- Стейкхолдеров всегда на одного больше, чем вы знаете, а те, которых вы знаете, имеют минимум на одну потребность больше, чем вам сейчас известно.

**Благодарю за
работу!**