

Управление конфликтами стейкхолдеров проекта: HR подход Глухова А. В.¹, Епихина Е. В.²

¹Глухова Анжелика Владимировна / Glukhova Anzhelika Vladimirovna – студент магистратуры;

²Епихина Екатерина Викторовна / Epikhina Ekaterina Victorovna - студент магистратуры,
кафедра проектного менеджмента,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва

Аннотация: статья направлена на изучение опыта управления конфликтами заинтересованных сторон и разработку нового подхода в рамках решения данной проблемы. Рассматриваются этапы развития теории заинтересованных сторон, природа и сущность конфликта, раскрывается сущность HR-подхода.

Ключевые слова: заинтересованные стороны, стейкхолдеры, конфликт, управление конфликтом, HR-подход.

На сегодняшний день становится все более очевидно, что проектный подход в управлении набирает все большую популярность, выходя за рамки узкой специализации на совершенно новый уровень. Управление проектами стало не просто изолированной дисциплиной, а мировым трендом. В связи с этим возникает вопрос, о повышении эффективности и успеха реализации проектов в разных областях.

Не секрет, что на успешность проекта оказывают влияние различного рода факторы, среди которых присутствуют: поддержка со стороны топ-менеджмента, вовлеченность клиента, выстроенные коммуникации, эмоциональные и межличностные отношения внутри команды проекта и за её пределами и т.д. Иначе говоря, значительное влияние на проект оказывают факторы, связанные с отношениями между людьми, так или иначе участвующими в проекте и заинтересованными в его реализации. Именно поэтому в условиях современной экономики, в процессе реализации проекта, важно систематически выявлять на интересы заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Такой подход позволяет менеджерам проекта принимать верные решения в условиях неопределенности, которые основаны на общей оценке информации из разных источников и поддержке других участников бизнеса. Также, понижение заинтересованности и недовольство стейкхолдеров плохо отражается на финансировании проекта, его временных рамках, эффективности управления командой и т.д. Кто же такие, стейкхолдеры проекта?

Родоначальником всей концепции заинтересованных сторон принято считать Р. Э. Фримена. В своей работе «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон» автор впервые приводит определение заинтересованных сторон компании, к которым относятся «любые индивидуумы, группы или организации, существенно влияющие на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» [8]. Монография послужила толчком для развития концепции и привлекла интерес многих ученых к исследованию данной проблематики. На уровень теории стейкхолдерскую концепцию вывели Т. Дональдсон и Л. Престон, в свою очередь предложив комплексный подход, добавивший логику изложения и систематизацию. Ученые отметили особую значимость теории, подчеркивая не только ее широкую применимость, но и содержательность, выходящую за рамки одних лишь эмпирических наблюдений. Начиная с 1980-х, термин «заинтересованная сторона» прочно закрепляется в мировых кругах делового и научного сообществ.

В конце 90-х годов и начале 2000-х годов наблюдается «экспансия» подхода на другие предметные области и направления, в число которых вошли:

- Проектный менеджмент.
- Укрупнения понятия корпорации до стейкхолдер-компаний.
- Повышение уровня с менеджмента фирмы на региональный и отраслевой.
- Включение в теории НКО и социально направленных секторов экономики.

Так, современная теория в отношении стейкхолдеров проекта, согласно руководству РМВоК, предлагает следующее определение: «стейкхолдеры – это лица, группы или организации, которые могут влиять, на которые могут повлиять или которые могут воспринимать себя подверженными влиянию решения, операции или результата проекта» [7].

Основными стейкхолдерами проекта являются:

- Спонсоры – лица, влияющие на финансирование проекта;
- Заказчики – определяет основные требования к результатам проекта и его масштабы;
- Менеджер проекта – влияет на команду проекта, обеспечивает ее взаимодействие с другими стейкхолдерами, отвечает за исполнение проекта;
- Исполняющая организация - влияет на предоставление ресурсов для выполнения проекта;
- Эксперт по качеству – выявляет риски и контролирует ресурсы.

Из-за сложных взаимосвязей, разницы требований и ожиданий, между заинтересованными сторонами нередко возникают конфликты. Они зачастую сопровождают проект уже на первых шагах его оценки и

присутствуют в течение всего жизненного цикла. Например, руководитель проекта может быть не согласен со сроками, оговоренными с заказчиком, или с объемом финансирования. Имеют место и личностные факторы не только в отношении проекта, но и между стейкхолдерами. Причиной может послужить конкуренция между стейкхолдерами за пределами проекта за какой-либо ресурс или исторически сложившаяся неприязнь и т.д. Таким образом, конфликты стейкхолдеров проекта можно рассматривать как составную часть отношений внутри малых социальных групп.

По мнению авторов, для разработки методики и инструментария управления конфликтами стейкхолдеров важно понимать саму природу конфликта в малых социальных группах.

Под конфликтом (лат. *conflictus*) понимается «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями» [6]. Конфликт можно рассматривать как конкуренцию, как состояние потрясения, несовместимые ожидания и т.д.

На сегодняшний день существует большая классификационная база конфликтов. По субъекту конфликта выделяют: внутриличностные, межличностные, личностно-групповые, межгрупповые конфликты. По степени публичности выделяют: скрытые и открытые конфликты. С точки зрения властных отношений, конфликты могут подразделяться на вертикальные и горизонтальные.

Условно процесс конфликта представлен на рис. 1.



Рис. 1. Процесс конфликта

На первой стадии происходит первичное несовпадение интересов, далее непосредственное столкновение. На третьей стадии конфликт переходит на новый уровень, которому сопутствуют различного рода действия и противодействия сторон конфликта. Этап кульминации ознаменует верхнюю точку эскалации конфликта, после чего идет спад, переходящий в завершение конфликтной ситуации. Результатом постконфликтной ситуации могут стать положительные и отрицательные последствия.

К положительным сторонам конфликта относятся:

- ускорение процесса самосознания;
- объединение единомышленников;
- грамотная расстановка приоритетов;
- конструктивный выход эмоций;
- заострение внимания на слабых сторонах вопроса, критика, понимание, предложения и т.п.;
- ускорение нетворкинга;
- разработка систем предупреждения, разрешения и управления конфликтами.

К отрицательным сторонам конфликта можно отнести:

- угроза заявленным интересам сторон;
- замедление процесса осуществления перемен;
- потеря поддержки;
- подрыв доверия сторон;
- разобщенность;
- тенденция к углублению и расширению и т.д.

В рамках исследуемого нами вопроса, наиболее значимым фактором, способствующим возникновению конфликтов у стейкхолдеров проекта, как малой социальной группы, являются общий уровень напряжения и социальная атмосфера в группе. Особую роль при этом играют:

1. Наличие несовпадающих целей и ожиданий у групп, работающих над проектом.
2. Степень вовлеченности и удовлетворенности.
3. Неопределенность в отношении лица, наделенного полномочиями принимать решения.
4. Наличие межличностных конфликтов стейкхолдеров.

Вопрос управления конфликтами стейкхолдеров был рассмотрен И. Минтроффом. Ученый предложил несколько методов воздействия, которые могли бы оказать положительное влияние на решение конфликтной ситуации:

- 1) Изменения мнения групп стейкхолдеров.
- 2) Борьбы с отдельными группами влияния.

3) Сотрудничество.

На взгляд авторов, ни один из предложенных методов в полной мере не может решить конфликт. Основной недостаток метода изменения мнения группы стейкхолдеров заключается в трудоемкости и сложности осуществления процесса переубеждения. Данный метод не всегда эффективен и осуществим. Борьба с отдельными группами влияния является еще менее эффективным способом, так как подразумевает подавления мнения отдельной группы стейкхолдеров или объединение с другими группами заинтересованных лиц в борьбе с противодействующей стороной, что может способствовать еще большему разгоранию конфликтной ситуации. Сотрудничество является более приемлемым и безопасным способом на пути решения конфликта, однако, при использовании данного метода часть интересов как проектной организации, так и стейкхолдеров может остаться неудовлетворенной. Таким образом, существует потребность в дальнейшем изучении проблемы и создании принципиально нового подхода к решению конфликтов заинтересованных сторон.

Зачастую реализация проекта требует привлечения специалистов различных областей, уровней исполнения и т.п., каждый из которых имеет свой взгляд и ожидания в отношении проекта, его сроках, необходимых ресурсов издержек проекта и приоритетов работ. Не менее значимой причиной является тот факт, что на практике разграничение полномочий лиц, участвующих в проекте, весьма размыто, присутствует неопределенность в идентификации ЛПР о распределении ресурсов и времени, выборе бизнес-процедур, технологий и т.д. Неудовлетворенность и отсутствие вовлеченности в проект часто становятся причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствие удовлетворения потребностей и интересов стейкхолдеров, а также недостаточная вовлеченность оказывают отрицательное влияние на результаты проекта, вплоть до его срыва. Отсутствие удовлетворенности интересов заинтересованных сторон имеет тенденцию принимать доминирующий характер, что в свою очередь увеличивает вероятность возникновения конфликта. Последним, но не менее значимым, является тот факт, что человеческие ресурсы представляют неотъемлемую часть проекта, где невозможно избежать столкновения личностей. Из этого очевидно, что добиться полного отсутствия конфликтов в ходе реализации проекта невозможно, однако, используя методы и инструменты управления человеческими ресурсами, сглаживание конфликтов, их предотвращение и минимизация негативных последствий представляются вполне реальными и, более того, являются основными задачами, стоящими перед менеджментом в ходе управления конфликтами стейкхолдеров проекта. Исходя из вышесказанного, предлагается использование HR-подхода к проблеме управления конфликтами стейкхолдеров. Под HR-подходом авторы понимают совокупность лучших инструментов и методов управления человеческими ресурсами применительно к решению конфликтов стейкхолдеров проекта и адаптированных под специфику проектной деятельности. Проанализировав существующие HR-инструменты и методы управления конфликтными ситуациями, авторами предложен следующий подход, состоящий из четырех составляющих (рис. 2).

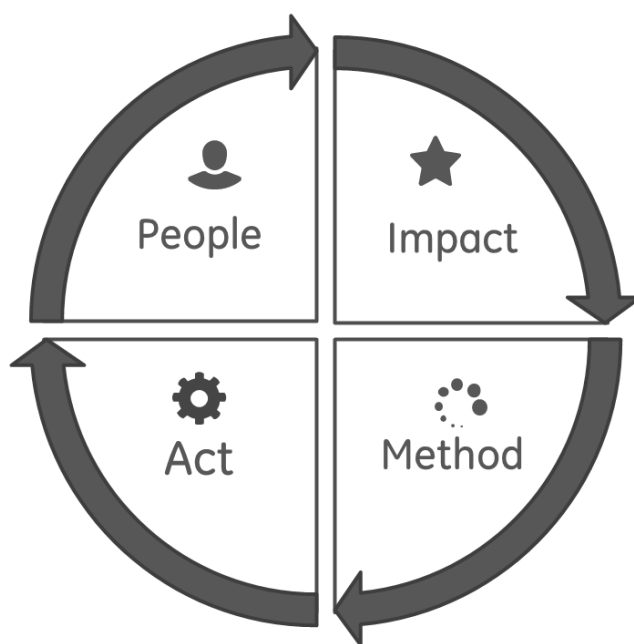


Рис. 2. HR-подход к управлению конфликтами стейкхолдеров

People. Составляющая подхода “People” подразумевает идентификация стейкхолдеров проекта, возможных и уже существующих конфликтов.

Impact. Далее, определяется приоритет риска по вероятности и его влиянию на проект. Затем, с помощью построения матрицы заинтересованных сторон, можно определить приоритеты стейкхолдеров по их полномочиям и заинтересованности. Заинтересованность означает их причастность и обеспокоенность, а полномочия – это способность влиять на ход проекта. В первую очередь следует рассмотреть участников с наивысшими полномочиями. Далее, на основе полученных данных, нужно систематизировать некоторую основную информацию о спорной ситуации: О чем беспокоятся заинтересованные стороны? Как проект соответствует их ожиданиям? Как проект влияет на них? Какие ресурсы от них необходимы, чтобы проект выполнялся четко? Кто и как может помочь успешному выполнению проекта? Кто может навредить?

Чем больше информации нам известно о заинтересованных сторонах, тем качественнее мы сможем составить план работы с ними. Но есть одно неоспоримое утверждение – если менеджер проекта игнорирует надвигающийся конфликт, то это лишь снизит уровень лояльности стейкхолдеров и вызовет их отторжение. По мере составления плана коммуникаций, важно учесть несколько пунктов:

1. Хорошие личные отношения - это основа результативного общения, они дают много дополнительных преимуществ: усиливают значимость технологий, используемых для представления информации; возможность получить доступ к дополнительным ресурсам.

2. Коммуникацию лучше проводить с помощью нескольких способов общения. К примеру, сопровождение собраний необходимой документацией или фиксирование выводов о разрешении конфликта на бумаге.

Обеспечение участия конфликтующих сторон в разработке решения – лучший повод справиться с разногласиями. Проектный менеджер не может решить вопрос за них. Они должны договориться о путях разрешения спора самостоятельно.

Method. На основе полученных данных и анализа информации необходимо выбрать метод управления конфликтов, наиболее приемлемый для конкретной существующей ситуации либо потенциально существующего конфликта. Существуют методы урегулирования конфликтных ситуаций, которые подходят как для управления заинтересованными сторонами, так и для управления командой проекта. К ним можно отнести: принуждение, компромисс, уклонение, решение проблемы и сглаживание. При выборе определенного метода, крайне важно понять природу конфликта, чтобы по максимуму сгладить причину разногласий между спорящими сторонами. Так же выбор метода связан с необходимостью получить немедленное или долгосрочное воздействие на конфликт.

Принуждение применяется в ситуации, когда одно лицо имеет большую власть над другим участником и заключается в полном принятии доминирующей точки зрения. Кроме того, что метод быстр и прост, у него есть много минусов: у «слабого» участника конфликта развивается неуверенность и подавленность, так же между двумя сторонами ухудшаются отношения. Данный метод решения конфликтов подходит только для тех ситуаций, когда сторона, на которую оказывается давление, по каким-то причинам не заинтересована в отстаивании своих позиций.

Компромисс помогает частично уладить разногласия, путем принятия сторонами взаимных уступок. Содержание этого метода в управлении конфликтом с помощью достижения согласия в процессе непосредственных переговоров сторон. Чтобы через время конфликт снова не повторился, компромиссы фиксируются документально. Для того, чтобы минимизировать конфликт с помощью этого метода, необходимы переговоры с поиском различных вариантов взаимовыгодных соглашений. Проектный менеджер может результативно использовать данный метод в официальных переговорах по контракту или при неформальных переговорах с заинтересованными лицами проекта и его участниками.

Сглаживание, так же как и компромисс, минимизирует противоречия между сторонами, однако, не устраняет конфликт полностью. В результате, появляется большая вероятность того, что конфликт может повториться. Сглаживание основано на подчеркивании общих интересов, и приуменьшении различий. Акцент делается на общих чертах конфликтующих сторон: «мы одна большая команда, которая преследует общие цели». Метод хорош, если одной из заинтересованных сторон необходимо «выиграть» время для сбора информации о дальнейшем урегулировании этого конфликта.

Уклонение – один из наиболее простых и самых неэффективных методов управления конфликтами. Конфликт не исчезает, а его урегулирование откладывается на неопределенный срок, что негативным образом влияет на проект и его команду. Так же данный метод может породить более серьезные разногласия среди всех участников проектной деятельности. Ярким примером уклонения от конфликта является катастрофа, случившаяся с компанией British Petroleum (BP). На их платформе в Мексиканском заливе прогремел взрыв в 2010 г., в результате которого в воду попало около 750 млн л нефти. Сложно представить, что такая ситуация могла произойти с предприятием, имеющим огромный опыт в области нефтедобычи, и звание одной из самых эффективных компаний Европы. Однако основными причинами бедствия считаются жесткие сроки запуска проекта и экономия. Руководство BP уделяло огромное внимание краткосрочным целям компании и уклонялось от оценки рисков безопасности. В итоге такая

халатность привела к крупнейшему в истории США разливу нефти. Следует вывод, что цена издержек возможного конфликта будет очень высока.

Решение проблемы – это предпочтительный метод урегулирования конфликта. Он основывается на том, что у всех разногласий существует правильное решение. Для решения проблемы данным методом, необходима тщательная работа над разногласиями: их признание, адекватность и объективность. Метод решения проблемы – это совокупность всех методов урегулирования конфликтов и применяется в тех случаях, когда конфликтующие стороны располагают достаточным временем и между ними есть доверие. В итоге, такая работа раскрывает правоту одной из сторон.

Акт. Данная составляющая подразумевает непосредственное управление конфликтной ситуацией с использованием инструментов выбранного ранее метода. Принимаются конкретные действия, включающие беседу, разъяснение, установление и использование координационных и интеграционных механизмов, занесение полученных результатов и принятие опыта для последующих ситуаций. Необходимо так же оценить влияние принятых мер на решение конфликта и степень удовлетворенности стейкхолдеров. Если часть интересов заинтересованных сторон осталась неудовлетворена и конфликт продолжает присутствовать, необходимо повторить описанные выше этапы.

Таким образом, предложенный HR-подход управления конфликтными ситуациями способен решить как уже существующую проблему так и упредить потенциально возможный конфликт. Преимущество данного подхода заключается в поэтапном и разъяснительном характере, индивидуальном подходе к конкретно взятой ситуации. Тем не менее существуют и недостатки, связанные с дополнительной бумажной работой для менеджера.

Литература

1. *Климова Т. Г., Дюсемалиева М. Ж.* Управление конфликтами заинтересованных сторон проекта// Развитие проектного менеджмента: практика и перспективы (Астана, 27 ноября 2015). Астана: Казахстанский центр государственно-частного партнерства, 2015. С. 107-112.
2. *Колесников А. С.* Управление стейкхолдерами проекта как малой социальной группой / А. С. Колесников // Российский журнал управления проектами, 2014. Т. 3. № 2. С. 48-54.
3. *Грабарь В. В., Салмаков М. М.* Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // ARS ADMINISTRANDI, 2014. № 2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologiya-metodika-instrumenty>. (дата обращения: 05.08.2016).
4. *Магомедов Г. М.* Конфликты в организации: сущность и особенности // Фундаментальные исследования, 2014. № 8-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-v-organizatsii-suschnost-i-osobennosti>. (дата обращения: 05.08.2016).
5. *Климова Т. Г., Дюсемалиева М. Ж.* Управление конфликтами заинтересованных сторон проекта// Развитие проектного менеджмента: практика и перспективы (Астана, 27 ноября 2015). Астана: Казахстанский центр государственно-частного партнерства, 2015. С. 107-112.
6. *Зобова Алина Геннадьевна.* О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях // Социально-экономические явления и процессы, 2014. № 4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/o-sovremennyh-tendentsiyah-i-metodah-upravleniya-konfliktami-na-predpriyatiyah>. (дата обращения: 05.08.2016).
7. Управление персоналом Словарь-справочник. [Электронный ресурс]. <http://psyfactor.org/personal/personal10-12.htm>.
8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: 5th edition / USA: Project Management Institute, Inc., 2013. [Electronic resource]. Mode of access: <http://www.fanstep.ru/docs/PMBOKGuideFifthEd.pdf>.
9. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010.
10. *Глухова А. В.* Управление заинтересованными сторонами проектов горной промышленности в рамках концессионных соглашений // Проблемы современной науки и образования, 2016. № 20 (62)