

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

Analýza zainteresovaných stran u vybraného studentského projektu

Dominik ŠIKUT

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dominik Šikut

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza zainteresovaných stran u vybraného studentského projektu

Název anglicky

Stakeholder Management in selected Student project

Cíle práce

Cílem práce je provedení ex post analýzy zainteresovaných stran u vybraného projektu Studentského klubu projektového řízení z.s. a návrh vlastní metodiky.

Metodika

Po nastudování vybrané odborné literatury a navázání spolupráce se Studentským klubem projektového řízení z.s. (SKPŘ) bude proveden sběr poznatků a dat o realizovaných projektech. U vybraného projektu bude provedena ex-post analýza zainteresovaných stran. Na základě zjištěných best prac se a bad prac se v SKPŘ bude proveden vlastní návrh řízení zainteresovaných stran, tj. návrh vlastní metodiky. Vlastní návrhy budou diskutovány v praxi SKPŘ a v ostatní běžné praxi řízení projektů. Literární rešerše budou vypracována po vypracování praktické části práce.

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

Projektové řízení, za nteresoované strany, ex-post analýza, studentský projekt, PMI, IPMA, PRINCE2.

Doporučené zdroje informací

BENTLEY, Colin, GABLAS, Branislav. Základy metody projektového řízení The Essence of the Project Management Method PRINCE2. 7. vyd. Místo: INBOX SK, 2010. 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2013, xxvii, 1264 s.; Management (Grada). ISBN 978-1-118-02227-6.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Managing Successful Projects with PRINCE2. Fi h edi on. Norwich: TSO (The Sta onery Office), 2009. 457 s. ISBN 978-011-3312-023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Fi h edi on. Pennsylvania: Project Management Ins tute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 18. 10. 2016

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Mar n Pelikán, Ph.D.

Děkan

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza zainteresovaných stran ve vybraném studentském projektu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za pomoc při zpracování bakalářské práce a za cenné rady týkající se daného tématu.

Analýza zainteresovaných stran ve vybraném studentském projektu

Souhrn

V mé bakalářské práci se zaměřuji na téma analýzy zainteresovaných stran v projektovém řízení. V teoretické části jsou čtenáři představeny nejznámější projektové metodiky a standardy a jejich pohled na danou problematiku. Praktická část je zaměřena na provedení ex-post analýzy studentského projektu a vytvoření vlastní metodiky.

Vytvořením pomocných otázek byli stakeholdeři efektivněji zařazeni do matice „Síla/Zájem“. Následně jsem na základě poznatků získaných rozborem registrů zainteresovaných stran jednotlivých projektů realizovaných Studentským klubem projektového řízení a ex-post analýzy projektu „Začni s neziskovkou 2016“ vytvořil strategii komunikace a zapojení zainteresovaných stran do projektu.

Tato metodika je hlavním přínosem práce, jelikož došlo ke zjednodušení zařazení zainteresovaných stran do matice a příslušné volby správné komunikační strategie.

Klíčová slova: projektové řízení, zainteresované strany, zapojení zainteresovaných stran, ex-post analýza, studentský projekt, Studentský klub projektového řízení, PMBoK, IPMA, PRINCE2

Stakeholder Management in selected Student project

Summary

My bachelor thesis is focused on Stakeholder Analysis in Project Management. In the theoretical part, well known methodologies and standards and its perception of the topic are presented. Practical part of my thesis contains ex-post analysis of Student project and invention of own methodology.

By creating additional questions stakeholders can be better filed into the Power/Interest Grid. Based on knowledge obtained by Stakeholder Register Analysis of particular project realised by Student Club of Project Management and by ex-post analysis of the project “Začni s neziskovkou 2016” a new Communication and Stakeholder Engagement Strategies were created.

This methodology can be considered the main contribution of my thesis because of the facilitation of filling stakeholders into the Power/Interest Grid and of the appropriate choice of Communication Strategy.

Keywords: Project Management, Stakeholders, Stakeholder Engagement, Ex-post Analysis, Student Project, Student Club of Project Management, PMBoK, IPMA, PRINCE2

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl práce	9
2.2 Metodika	9
3 Teoretická východiska	10
3.1 Historie projektového řízení.....	10
3.2 Základní terminologie	10
3.2.1 Projekt.....	10
3.2.2 Projektové řízení	10
3.2.3 Řízení zainteresovaných stran	11
3.3 Metodiky projektového řízení.....	11
3.3.1 PMBoK (Project Management Book of Knowledge).....	12
3.3.1.1 Analýza stakeholderů	12
3.3.2 PRINCE2 (Projects in Controlled Environments)	22
3.3.3 ICB (Individual Competence Baseline)	24
4 Analytická část	27
4.1 Studentský klub projektového řízení (SKPŘ).....	27
4.1.1 Organizační struktura.....	28
4.2 Projekty SKPŘ	29
4.2.1 PMcon.....	29
4.2.2 Začni s neziskovkou.....	29
4.3 Projektové řízení v SKPŘ	29
4.3.1 Analýza stakeholderů.....	30
4.4 Analýza stakeholderů ve vybraných projektech	30
4.4.1 PMcon 2014.....	30
4.4.2 Začni s neziskovkou 2014.....	32
4.4.3 PMcon 2015	34
4.4.4 Začni s neziskovkou 2016.....	36
4.5 Zainteresované strany SKPŘ.....	37
4.5.1 Studenti	37
4.5.2 Vysoké školy.....	37
4.5.3 Profesionální komory PM	37
4.5.4 Ostatní partneři SKPŘ	38
4.6 Vlastní návrh pro analýzu stakeholderů.....	38

4.6.1	Identifikace	38
4.6.1.1	Pomocné otázky.....	38
4.6.2	Doplňující informace	42
4.6.3	Vytvoření matice.....	42
4.6.4	Ex-post analýza zainteresovaných stran projektu	43
4.6.5	Komunikační strategie a forma zapojení zainteresovaných stran.....	43
Závěr		48
Seznam použitých zdrojů		49

Seznam obrázků

Graf 1	Matice Síla/Zájem	14
Graf 2	Matice Vliv/Postoj zdroj: vlastní.....	32
Graf 3	Matice Vliv/Postoj zdroj: vlastní.....	34
Graf 4	Matice Síla/Zájem zdroj: SKPŘ	35
Graf 5	Matice Síla/Zájem zdroj: vlastní	43
Graf 6	Rozdělení matice Síla/Zájem zdroj: vlastní.....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1	Matice hodnocení zapojení zainteresovaných stran	16
Tabulka 2	Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ	31
Tabulka 3	Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ	33
Tabulka 4	Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ.....	33
Tabulka 5	Analýza stakeholderů zdroj: SKPŘ	35
Tabulka 6	Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ	36
Tabulka 7	Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ	36
Tabulka 8	Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ	37
Tabulka 9	Pomocné otázky zdroj: vlastní.....	42

1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je analýza zainteresovaných stran ve vybraném studentském projektu. Důvodem volby toho tématu byl můj aktivní zájem o projektové řízení díky členství ve Studentském klubu projektového řízení (SKPŘ), účasti na různých konferencích o dané problematice a inspirativním osobnostem, které jsem díky danému oboru mohl potkat.

V současné době je kladen stále větší důraz na mezilidské vztahy v pracovní sféře. Společnosti zavádějí nové etické předpisy chování k zaměstnancům, dodavatelům či zákazníkům, jelikož si uvědomují důležitost vlivu (nejen) daných skupin na úspěch jejich podnikání.

Řízení zainteresovaných stran může na první pohled vypadat poměrně jednoduše, ale praktické zkušenosti z projektového managementu dokazují opak. Jedná se o komplexní proces, ve kterém musí být projektový manažer schopen předvídat možná rizika spojená s nesprávným řízením zainteresovaných stran.

V teoretické části mé bakalářské práce se budu věnovat stručnému přiblížení projektového řízení čtenářům, kteří s danou problematikou nejsou obeznámeni, prostřednictvím popisu vývoje projektového managementu a vysvětlení základních pojmů. Největší pozornost bude zaměřena na rozbor přístupu k řízení zainteresovaných stran z pohledu nejnámějších metodik a standardu projektového řízení – PMBoK, PRINCE a ICB. Každá z publikací zastává jiný přístup k řízení projektů a liší se v postupech aplikovaných na jednotlivých složkách projektu, řízení zainteresovaných stran nevyjímaje.

Hlavním cílem mé praktické části i celé bakalářské práce je vytvoření nové metodiky a komunikační strategie, která bude prostřednictvím lepšího zařazení stakeholderů do matice „Síla/Zájem“ zjednodušovat celý proces řízení zainteresovaných stran. Efektivní zvládnutí této složky projektového managementu je důležité pro úspěch projektu. V případě nedostatečné pozornosti věnované analýze zainteresovaných stran může dojít k navýšení nákladů projektu, nesplnění časového plánu či dokonce k neúspěšnému ukončení projektu. Kromě vytváření vlastní metodiky v praktické části rozeberu registr stakeholderů některých projektů realizovaných Studentským klubem projektového řízení a upozorním na nedostatky zapojení zainteresovaných stran do daných projektů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je provedení ex-post analýzy zainteresovaných stran u vybraného projektu Studentského klubu projektového řízení, z.s. a návrh vlastní metodiky.

2.2 Metodika

Po nastudování vybrané odborné literatury a navázání spolupráce se Studentským klubem projektového řízení, z.s. (SKPŘ) bude proveden sběr poznatků a dat o realizovaných projektech. U vybraného projektu bude provedena ex-post analýza zainteresovaných stran. Na základě zjištěných best practise a bad practise v SKPŘ bude proveden vlastní návrh řízení zainteresovaných stran, tj. návrh vlastní metodiky. Vlastní návrhy budou diskutovány v praxi SKPŘ a v ostatní běžné praxi řízení projektů. Literární rešerše budou vypracována po vypracování praktické části práce.

3 Teoretická východiska

V teoretické části představím pojmy projekt, projektové řízení, existující metody a standardy projektového řízení, zvláště potom stakeholder management, jehož se téma mé bakalářské práce úzce dotýká.

3.1 Historie projektového řízení

Samotné projektové řízení je mladý obor. Počátky se zrodily na začátku 20. století, kdy Henry Laurence Gantt, který je považován za zakladatele moderního projektového řízení, v roce 1901 založil první společnost pro řízení projektů, v roce 1910 vytvořil lineární diagram, který se též nazývá Ganttův diagram. Ten slouží pro grafické znázornění časové náročnosti a návaznosti jednotlivých činností na projektu. Tento diagram byl použit například při stavbě Hooverovy přehrady, díky čemuž byla stavba dokončena o 2 roky dříve. V padesátých letech společnosti DuPont Corporation a Remington Rand Corporation vyvinuly metodu kritické cesty, kterou využívaly pro správu a řízení rozvoje továren. (2, s. 9)

3.2 Základní terminologie

3.2.1 Projekt

Projekt je dočasná činnost, úsilí nebo aktivita, která vede k dodání produktu. Projekt má jasně definovaný cíl, je ohraničen v čase a jsou k němu přiřazeny zdroje.

3.2.2 Projektové řízení

Projektové řízení je použití znalostí, dovedností, nástrojů a technik při projektových činnostech ke splnění požadavků projektu. Je prováděno po celý životní cyklus projektu.

3.2.3 Řízení zainteresovaných stran

Řízení zainteresovaných stran je soubor procesů, díky kterým můžeme na základě identifikace jak klíčových, tak i ostatních stakeholderů, jejich potřebách a očekávání efektivně komunikovat se stakeholdery a zapojit je do projektu.

Mohou například spolupracovat na rozhodnutí v projektu nebo na jeho realizaci. Často disponují financemi či zdroji potřebnými pro projekt. Za klíčové stakeholdery můžeme považovat sponzory, spotřebitele, dodavatele, spojence a další projekty. Obecně každý, kdo podporuje projekt, kdo má zisk z dodaného projektu, nebo kdo vidí projekt jako příležitost k povýšení nebo zlepšení pozice.

Avšak ne všechny zainteresované strany sdílejí kladný postoj. Kromě podporovatelů projektu se vyskytují i ti, kteří jsou přímo proti projektu nebo jeho výstupům, kteří prodělají kvůli dodávce projektu či kteří vidí projekt jako ohrožení jejich pozice.

Je důležité, aby bylo řízení stakeholderů prováděno v průběhu celého životního cyklu projektu, abychom mohli včas zaznamenat případné změny přání, očekávání a potřeb, dále řešit konfliktní zájmy a pečovat o vhodné zapojení zainteresovaných stran do rozhodnutí na projektu a taktéž jeho aktivit. (7, s. 391)

Každá metodika či standard dělí řízení stakeholderů na jednotlivé fáze, podle kterých můžeme připravit konkrétní plán zapojení do životního cyklu projektu. Protože se tyto procesy liší, budeme se jim více věnovat v dalších částech práce.

3.3 Metodiky projektového řízení

Aby projekty mohly být řízeny, existuje mnoho standardů a metodik, kterými se jak projektoví manažeři, tak board a tým mohou řídit. Vnesou do projektu potřebný řád, pravidla, bez kterých by mohlo dojít k chaosu, nárůstu nákladů a v nejhorších případech k zastavení samotného projektu.

Ovšem záleží především na projektových manažerech, jak dané metodiky uchopí a jak se jimi jsou schopni řídit.

Nejznámějšími metodikami a standardy jsou PMBoK, PRINCE2 a IPMA.

3.3.1 PMBoK (Project Management Book of Knowledge)

Standard, který pochází z dílny PMI (The Project Management Institut, Inc.), byl sepsán dobrovolníky a pomocí názorů osob, kteří se zajímají o projektové řízení, jako „good practise“ v řízení projektů. (7, notice)

Standard popisuje 47 procesů, které jsou rozděleny do pěti skupin podle životního cyklu projektu:

- inicializace
- plánování
- realizace
- sledování a kontrola
- uzavření

a obsahuje 13 kapitol. Poslední z nich je zaměřena na téma Řízení stakeholderů v projektu, se budeme dále blíže věnovat. (7, s. 5)

3.3.1.1 Analýza stakeholderů

Řízení stakeholderů podle PMI zahrnuje 4 procesy, které mají za úkol monitorovat a případně začlenit do projektu zainteresované strany. (7, s. 391)

1. Identifikace (7, s. 393-394)

První proces má za úkol identifikovat lidi, skupiny nebo organizace. Tyto zainteresované strany mohou nějakým způsobem ovlivnit projekt nebo být ovlivněni v průběhu celého životního cyklu projektu.

Velmi důležité je zpracování v prvních fázích projektu. Poté se seznam pravidelně aktualizuje.

Pro každý projekt existuje jiný počet zainteresovaných stran a i jiný typ. A jelikož je čas projektového manažera omezen, dále se každý stakeholder hodnotí na základě jeho zájmu, vlivu a zapojení v rámci projektu. Často se tyto vlastnosti mohou objevit až při pozdější fázi projektu, proto se projektový manažer zaměřuje na vztahy, které jsou nezbytné pro úspěch projektu.

Nástroje a techniky (7, s. 395-398)

Ke správné identifikaci stakeholderů nám pomáhá například Základní listina projektu, která nám dodá informace například o sponzorovi, zákazníkovi, členech týmu a dalších. Existují i jiné vstupy jako pořizovací dokumenty, faktory v podniku týkající se životního prostředí atd.

Pro tuto práci je však klíčová část, která se věnuje nástrojům a technikám identifikace zainteresovaných stran.

Analýza zainteresovaných stran (7, s. 395-396)

Tato technika systematického shromažďování informací, které mohou být jak kvantitativní, tak kvalitativní, napomáhá určovat, kteří stakeholderi, na základě jejich zájmu, by měli být bráni v potaz při realizaci projektu.

Identifikuje jejich zájem, očekávání a vliv na projekt. Pomůže nám uvědomit si, jaké vztahy, které by mohly zvýšit šance na úspěch projektu, se objevují a které by se mohly objevit v odlišných fázích projektu. Vztahy myslíme jak mezi stakeholdery a projektem, tak i mezi stakeholdery samotnými.

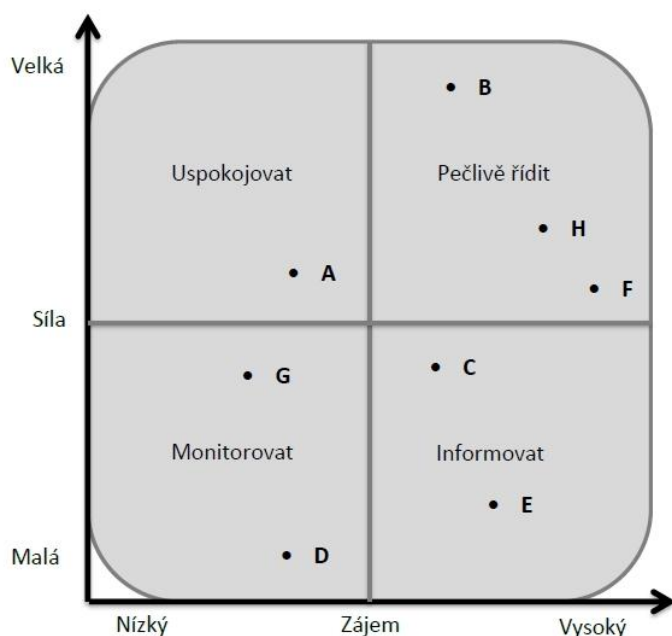
Analýza stakeholderů zahrnuje 3 kroky, díky kterým zanalyzujeme, jaké chování a jaké reakce máme očekávat od různých zainteresovaných stran.

- V prvním kroku nashromáždíme všechna relevantní data o všech potenciálních stakeholderech. Týkají se jejich rolí, zájmů, znalostí, očekávání a úrovně vlivu.
Klíčové zainteresované strany je většinou jednoduché nalézt. Jsou to všichni, kteří zastávají rozhodovací nebo řídicí roli a dotýká se jich výstup projektu. Například sponzor, projektový manažer a zákazník.
Ostatní zainteresované strany většinou hledáme pomocí dotazováním již identifikovaných stakeholderů a neustálým doplňováním seznamu, dokud nebudou všechny zainteresované strany zahrnuty.
- Dále zanalyzujeme možný vliv nebo podporu každého stakeholdera zvlášť a rozčleníme je, abychom jim poté mohli přiřadit správnou strategii.
- Vyhodnotíme, jak budou klíčové zainteresované strany pravděpodobně reagovat nebo odpovídat v různých situacích. Naplánujeme, jak je přesvědčit, aby zvýšily jejich podporu, a naopak abychom minimalizovali jejich negativní vliv.

Jako grafické znázornění rozdělení stakeholderů nám slouží matice s osami x a y . Vytvořením čtyř kvadrantů nám vzniknou 4 strategie pro zapojení zainteresovaných stran do projektu.

Matice nám také může pomoci lépe se orientovat mezi stakeholdery a jejich důležitostí. Abychom je mohli správně zařadit, podle PMBoKu máme 4 klasifikační modely analýzy:

- Matice síla (osa y)/zájem (osa x), seskupující zainteresované strany na základě jejich úrovně autority (moci) a jejich úrovně zájmu (starosti) týkajících se výstupů projektu
- Matice síla/vliv, seskupující stakeholdery na základě jejich úrovně autority a jejich aktivnímu zapojení v projektu
- Matice vliv/vliv, zahrnující zainteresované strany na základě jejich aktivního zapojení v projektu a jejich schopnosti efektivní změny při plánování projektu nebo realizaci
- Významný model, popisující rozdělení stakeholderů na základě jejich síly (schopnost vnutit svou vůli), naléhavosti (potřeba okamžité pozornosti) a legitimacy (jejich zapojení je možné, legitimní)



Graf 1 Matice Síla/Zájem

Výše je příklad matice síla (power)/zájem (interest) a její strategie zapojení. Písmena značí jednotlivé zainteresované strany, které jsou na základě jejich síly a zájmu rozmístěny v matici. Na základě jejich rozmístění jim bude přidělena strategie. Například stakeholder „H“ vyžaduje neustálý dohled a individuální řízení.

Výstupy (7, s. 398)

Hlavní a nejdůležitější výstup identifikace zainteresovaných stran je Registr stakeholderů (Stakeholder Register), který obsahuje všechny detaily, které jsme o nich zjistili.

- Identifikační údaje: jméno, pozice v organizaci, místo, role na projektu, kontaktní údaje
- Hodnotící informace: hlavní potřeba, hlavní očekávání, potenciační vliv na projektu, fáze životního cyklu s nejvyšším zájmem
- Klasifikace stakeholderů: vnitřní/vnější, podporovatel/neutrální/odpůrce

Tyto informace se mohou v průběhu životního cyklu projektu neustále vyvíjet a je potřeba, aby byly včas aktualizovány a doplněny nebo změněny v registru stakeholderů.

2. Plán řízení zainteresovaných stran (7. s. 399-404)

Abychom mohli efektivně zapojit stakeholdery do životního cyklu projektu, naplánujeme vhodnou strategii, která by měla být založena jak na potřebách jednotlivých zainteresovaných stran, ale i na zájmech a možném vlivu na úspěch projektu.

Jasný a použitelný plán je hlavním benefitem tohoto procesu. Slouží ke komunikaci se stakeholdery, abychom podpořili zájmy projektu.

Vstupy (7, s. 400-401)

K plánu řízení stakeholderů potřebujeme dokumenty, které nám poskytnou potřebné informace.

Nejdůležitějšími jsou Plán řízení projektu a Registr stakeholderů. Dalším jsou Faktory týkající se životního prostředí v podniku a Organizační procesní přínosy.

Nástroje a techniky (7, s. 401-403)

Prvním nástrojem je Expertní posudek, který je založen na projektových cílech. Dalším nástrojem jsou porady, schůze. Tyto informace jsou velmi důležité a mohou být použity k přípravě plánu. Účastnit se jich mohou experti a projektový tým, aby mohli definovat požadující úroveň zapojení všech zainteresovaných stran.

Analytické techniky (7, s. 402-403)

Jak již bylo mnohokrát řečeno, průběžné hodnocení zapojení stakeholderů je naprosto klíčové pro úspěch projektu. Nynější úroveň zapojení všech zainteresovaných stran pomocí klasifikace úrovní srovnáme s plánovanou úrovní zapojení.

- Netušící: Neuvědomuje si projekt a potenciální dopady.
- Odpůrce: Je si vědom projektu a potenciálních dopadů, ale nechce změnu.
- Neutrál: Je si vědom projektu, ale není ani podporovatel, ani odpůrce.
- Podporovatel: Je si vědom projektu a potenciálních dopadů a má kladný postoj ke změně.
- Vůdce: Je si vědom projektu a potenciálních dopadů. Jeho aktivní zapojení do projektu znamená úspěch.

Pro znázornění použijeme hodnotící matici zapojení zainteresovaných stran.

Zainteresovaná strana	Nevědomý	Odpůrce	Nestranný	Podporovatel	Vůdce
Zainteresovaná strana 1	C			D	
Zainteresovaná strana 2			C	D	
Zainteresovaná strana 3				D C	

Tabulka 1 Matice hodnocení zapojení zainteresovaných stran

C nám značí nynější stupeň účasti a D požadovanou úroveň. Tuto požadovanou úroveň projektový tým identifikuje na základě dostupných informací pro aktuální fázi projektu.

Příklad uvedený výše nám říká, že stakeholder 1 je na jiné úrovni, než by projektový tým chtěl, proto vyžaduje více komunikace a aktivit, které by ho posunuly na potřebný stupeň.

Výstupy

Plán řízení zainteresovaných stran (7, s. 403-404)

Plán řízení projektu obsahuje část, která se nazývá Plán řízení zainteresovaných stran. Ten obsahuje strategie řízení efektivního zapojení stakeholderů. Podle potřeb projektu může být plán jak formální, tak neformální, nebo jak velmi detailní, tak i obecně popsáný.

Plán řízení zainteresovaných stran často doplňuje k datům obsaženým v registru stakeholderů následující:

- Požadované a aktuální úrovně zapojení klíčových zainteresovaných stran
- Rozsah a vliv změny na stakeholdery
- Identifikované vzájemné vztahy a potencionální překrytí mezi zainteresovanými stranami
- Náležitosti komunikace se stakeholdery pro aktuální fázi
- Informace o rozdílnosti zainteresovaných stran, včetně jazyka, formátu, obsahu a úrovně detailu
- Důvod pro uvádění těchto informací a očekávaný dopad na zapojení stakeholderů
- Ohraničení v čase a četnost sdělování potřebných informací zainteresovaným stranám
- Metoda aktualizování a pročišťování plánu řízení zainteresovaných stran v průběhu projektu a jeho vyvíjení

Při plánování řízení stakeholderů jsou také aktualizovány dokumenty Harmonogram projektu a Registr stakeholderů.

3. Manage Stakeholder Engagement

Proces, kdy komunikací a prací se stakeholdery vyhovíme jejich potřebám a očekávání, jakmile nastanou jakékoli problémy, informujeme je o nich, a vhodně je zapojíme vybranou strategií do aktivit v průběhu celého životního cyklu.

Projektovému manažerovi je díky tomuto procesu umožněno podstatně zvýšit šance na úspěch projektu, a to díky zvýšení podpory ze strany zainteresovaných stran, a naopak snížení odporu ze strany zainteresovaných stran. (7, s. 404)

Aktivita, které jsou zahrnuty do tohoto procesu, jsou následující:

- Zapojení stakeholderů v příslušné fázi, abychom dosáhli, nebo naopak potvrdili, jejich trvalého závazku na úspěchu projektu
- Řízení očekávání zainteresovaných stran pomocí vyjednávání a komunikace, přičemž se ubezpečujeme, zda jsou dosaženy cíle projektu
- Oslovení potenciálních podniků, kterým ještě nenastaly problémy, a předvídat budoucí, které mohou vyvstat zainteresovanými stranami
- Objasnění a vyřešení problémů, které byly identifikovány (7, s. 405)

Abychom zvýšili možnost úspěchu projektu, pomůže k tomu právě řízení zapojení zainteresovaných stran. Proto je potřeba, aby stakeholdeři pochopili jasně cíle projektu, záměry, přínosy, ale i rizika. Tímto přístupem jim umožníme být aktivními podporovateli projektu a také možnost pomoci s řízením aktivit a rozhodnutí na projektu.

Odpovědností projektového manažera je také zapojovat a řídit zainteresované strany, které mají schopnost ovlivňovat projekt na jeho začátku, čili v inicializační fázi. V dalším postupu projektu se tato schopnost již velmi snižuje. Může si také přivolat na pomoc sponzora projektu. (7, s. 406)

Nástroje a techniky (7, s. 407-408)

Nejdůležitějším nástrojem a technikou je komunikace. Její metody se používají v průběhu celého řízení zapojení zainteresovaných stran. Pro každou zainteresovanou stranu je identifikována komunikační metoda.

Kdy, jak a jaká metoda bude použita, rozhoduje projektový manažer.

Další velmi důležitou dovedností projektového manažera by měly být mezilidské vztahy. Pomocí ní potom může řídit očekávání stakeholderů.

- Zainterесované strany by měly věřit projektu a věřit ve správnost cílů. Proto budování důvěry je jedním z dovedností mezilidských vztahů.
- Dalším příkladem je řešení konfliktů. Každý manažer by měl tuto dovednost mít, pokud nemá, měl by na ní pracovat. S konflikty jak v týmu, tak mezi lidmi všeobecně, se setkáváme téměř denně.
- Pokud má manažer touhu řídit očekávání stakeholderů, základním kamenem se stává aktivní naslouchání. Pokud chceme uspokojit někoho potřeby, nejprve bychom měli naslouchat.
- Je nevyhnutelné vnímat změnu spíše jako příležitost na zlepšení kvality výstupů projektu než jako překážku k úspěchu projektu.
Je však důležité, aby byla změna v souladu s primárními cíli projektu a aby výrazně neovlivňovala předem stanovený rozpočet a dobu realizace projektu.

Kromě mezilidských vztahů je další dovedností, která patří k projektovému manažerovi, řídicí dovednosti. Prostřednictvím těchto zručností projektový manažer dokáže koordinovat a nasměrovat skupinu k dosahování cílů projektu.

- V případě výskytu rozporů ohledně cílů projektu by měl být projektový manažer schopen usměrnit skupinu k nalezení shody nebo kompromisu.
- Další důležitou vůdcovskou schopností manažera je přesvědčit zainterесované strany, aby s projektem souhlasily a podporovaly jej. Danou podporu může projektový manažer získat prostřednictvím argumentace – zdůraznění očekávaných přínosů projektu, možnost vzniku pozitivních externalit a prodiskutování vlivů na konkrétní zainterесovanou stranu.
- V situaci, kdy dojde ke konfrontaci s odpůrcem projektu, musí být projektový manažer schopný s ním vyjednávat a dojít ke kompromisu, aby mohly být nadále naplňovány cíle projektu.

Výstupy (7, s. 408-409)

Nejčastějším výstupem řízení zapojení zainterесovaných stran je projektová dokumentace, která nám může pomoci jak v probíhajícím projektu, tak v podobných budoucích projektech.

Mezi nejdůležitější dokumenty patří:

- Issue Log: Jedná se o seznam problémů vyskytnutých v průběhu projektu v souvislosti se stakeholdery. Tento dokument se aktualizuje ve všech fázích životního cyklu projektu v závislosti na nově vzniknutých problémech a na nalezení řešení již zaznamenaných.
- Aktualizace celkového plánu projektu: Při změně postoje stakeholdera (stakeholderů) k projektu je adekvátní upravit nejen plán řízení stakeholderů, ale i celkový plán projektu. Nejčastějším příkladem může být změna komunikační metody, případně její úplné vyloučení nebo nahrazení.
- Upozornění stakeholderů: Zahrnuje informace o změnách na projektu, vyřešených problémech a všeobecném průběhu projektu.
- Lessons learned: Jedná se o dokumentaci, která shromažďuje údaje o daném projektu, především analýzu vzniklých problémů, vysvětlení použitých řešení a ostatní lessons learned spojené s řízením zainteresovaných stran. Daná dokumentace je uchovávána a dále šířena, stává se součástí výchozích materiálů pro konkrétní projekt i pro celou organizaci.
- Report projektu: Seskupuje všechny formální i neformální reporty související s projektem, které popisují jeho status. Řadíme sem issue logs, lessons learned a další.

4. Kontrola Stakeholder Engagementu

Poslední fází je kontrola, která spočívá v dohlížení na vývoj zapojení zainteresovaných stran a jejich vzájemných vztahů v průběhu trvání projektu. Na základě vzniknutých změn je potřeba vykonat úpravy v aplikovaných strategiích (v strategii řízení zainteresovaných stran) a plánech, díky čemu bude dosažena, co nejlepší efektivita zapojení v celém projektu. (7, s. 409)

Vstupy

Při kontrole zapojení zainteresovaných stran jsou využívány dokumenty vytvořené v předešlých fázích zapojení. Mezi nejdůležitější z nich patří:

- Plán řízení projektu,
- Issue Log,
- Registr stakeholderů,
- Harmonogram projektu,
- Projektová komunikace. (7, s. 411-412)

Nástroje a techniky (7, s. 412-413)

Informační řídicí systémy

Informační řídicí systém je základním nástrojem projektového řízení. Umožňuje sběr, uchovávání a přenos informací o projektových nákladech, harmonogramu apod. Taktéž pomáhá projektovému manažerovi seskupovat reporty v jednom systému a ulehčuje zasílání informací o projektu zainteresovaným stranám. (7, s. 412)

Znalecký posudek

Kvůli správnému určení nových stakeholderů projektu, změně zájmu a vlivu stávajících stakeholderů či vlivu vnější situace na projekt, je vhodné využít možnost znaleckého posudku např. od vrcholového managementu, klíčových stakeholderů, jiných projektových manažerů pracujících na obdobném projektu, profesní a technické asociaci, atd. (7, s. 412)

Pracovní schůzka

Pracovní schůzky jsou nejklasičtějším způsobem šíření a analýzy informací o nových zainteresovaných stranách, případně o možných vlivech změn na průběh projektu. (7, s. 413)

Výstupy (7, s. 413-415)

Požadavky změn

Po analýze postojů stakeholderů k projektu a jejich vzájemných vztahů mohou vzniknout požadavky na změnu určitých procesů. Prostřednictvím integrovaného procesu kontroly změn mohou být doporučené opravné aktivity, aby projekt opětovně směřoval k původně stanoveným cílům. Taktéž mohou být doporučené preventivní opatření, cílem kterých je snížení pravděpodobnosti neúspěchu projektu.

Aktualizace plánu řízení projektu

Po zjištění nových skutečností o stakeholderech je potřebné přizpůsobit původní strategii řízení stakeholderů, což následně může vyžadovat úpravu celkového plánu řízení projektu.

Je možné očekávat především změny v plánu řízení nákladů, harmonogramu, kvality, komunikace, rizik a mnohých dalších.

Aktualizace projektové dokumentace

V závislosti na změně vztahů stakeholderů k projektu je nevyhnutelné aktualizovat dokumenty jako Registr stakeholderů a Issue Log.

3.3.2 PRINCE2 (Projects in Controlled Environments)

Analýza stakeholderů (6, s. 41-42)

V porovnání s PMBoKem se PRINCE2 věnuje analýze stakeholderů poměrně stroze. Obsahuje všeobecné vysvětlení pojmu stakeholder a taktéž dané vysvětlení aplikuje na reálném příkladu. Na základě dokumentu *Managing Successful Programmes*, který taktéž vydala organizace *Office of Government Commerce*, uvádí postup zapojení zainteresovaných stran v šesti krocích:

1. Identifikace zainteresovaných stran

Základním krokem správného zapojení zainteresovaných stran je jejich identifikace. Je potřebné zaměřit se nejen na stakeholdery, kteří jsou do projektu přímo zapojeni, ale i na ty, které projekt nějakým způsobem ovlivňuje. Následně je

vhodné seskupit stakeholdery podle společných rysů, což nám umožní lepší komunikaci důležitých informací se zainteresovanými stranami.

2. Vytvoření a analýza profilů zainteresovaných stran

Po identifikaci stakeholderů je nevyhnutelné co nejpřesněji definovat jejich zájmy, postoj k projektu a míru vlivu na projekt. Protože se mohou vyskytnout odpůrci projektu, kteří by mohli překazit jeho úspěšnou realizaci, musíme permanentně brát na vědomí zájem a vliv zainteresovaných stran. Nejvhodnějším způsobem, jak zjistit důležitost zainteresované strany pro projekt, je kvantitativní vyjádření daných veličin.

3. Určení strategie zapojení zainteresovaných stran

Strategie zapojení zainteresovaných stran zahrnuje rozhodnutí, jak budou stakeholderi co nejefektivněji zapojeni do projektu, stanovení kompetencí v rámci komunikace definování klíčových idejí, které budou dále komunikované stakeholderem. Pro každou zainteresovanou stranu by měly být stanovené 3 skutečnosti – jaké informace o projektu potřebuje; metoda, způsob a frekvence komunikace; a zástupci obou stran podílející se na komunikaci.

4. Plánování zapojení

Kromě stanovení metod, které budou v komunikaci využívány, je důležité správné načasování. Tato kritéria se nejjednodušeji vyvozují na základě rozhodnutí, jak budou stakeholderi zapojeni do projektu. Při výběru zástupců komunikace musíme vybrat osoby, které díky svému postavení a znalostem vzbuzují důvěryhodnost a dokážou ostatní zaměstnance korporace přesvědčit o důležitosti projektu.

V případě, kdy se v korporaci organizuje zahajovací schůzka, kde je představený projekt a jeho cíle, je vhodné, aby se ho účastnili členové Project Boardu, a tím vyjádřili jejich podporu projektu.

5. Zapojení zainteresovaných stran

Po precizním naplánování zapojení zainteresovaných stran a zvolení komunikačních technik dochází k realizaci stanovených plánů.

6. Zjištění efektivity

Posledním krokem je kontrola efektivity zapojení zainteresovaných stran. Je potřeba neustále dohlížet hlavně na klíčové stakeholdery, vhodnost způsobu

komunikace (v průběhu projektu je možné přizpůsobovat komunikační strategii situaci) a adekvátnost poskytovaných informací pro jejich potřeby. (6, s. 42)

Na základě informací obsažených v manuálu PRINCE2 můžeme konstatovat, že nejdůležitějším kritériem této metodiky pro úspěšný projekt stakeholder engagement je komunikační strategie. Protože v průběhu projektu může docházet ke změnám zájmu zainteresovaných stran, změně důležitosti stakeholderů či objevení se nových klíčových stran pro projekt, je nutné neustále komunikovat s interními i externími stakeholdery. Kromě oboustranného toku informací nám komunikace pomůže v správném korigování očekávání stakeholderů a můžeme díky ní předejít nepříjemným překvapením. (6, s. 42)

3.3.3 ICB (Individual Competence Baseline)

Standard IPMA, podobně jako PMBoK a PRINCE2 popisuje základní kroky, které by měl projektový manažer v souvislosti se zainteresovanými stranami realizovat – identifikace, analýza, míra zapojení a řízení postojů a očekávání stakeholderů. Definice pojmu stakeholder obsažená v tomto standardu je shodná definicemi uvedenými v předešlých uvedených publikacích. Klade velký důraz na aktuálnost seznamu klíčových zainteresovaných stran, jejich postojů, zájmů a vlivu v průběhu celého životního cyklu projektu.

Se změnou hlavních stakeholderů, případně jejich postoje, je důležité poupravit komunikační plán a aplikovat nové adekvátní komunikační strategie, aby mohl projekt nadále postupovat. (4, s. 265)

Identifikace zainteresovaných stran, analýza jejich zájmu a vlivu (4, s. 266)

Po identifikaci všech stakeholderů je potřebné identifikovat jejich postoje, zájem a vliv na projektu. Jak už bylo uvedeno v předešlých částech této bakalářské práce, chování a postoj zainteresovaných stran k projektu je velmi důležité pro jeho úspěšnou realizaci.

Standard IPMA nás upozorňuje na dva časté nedostatky, se kterými se při stakeholder engagementu můžeme setkat. Při analýze stakeholderů je nutné si uvědomit všechny možné sféry jejich zájmu a vlivu (ne jen tu dominantní), protože jejich zájem v těchto sférách může časem výrazně růst. Dalším problémem při zapojení

zainteresovaných stran je networking a komplexnost vztahů mezi jednotlivými stakeholdery. Pokud má určitý stakeholder na projektu velký zájem, ale malý vliv, může prostřednictvím networkingu se stakeholderem, který má malý zájem, ale vysoký vliv, výrazně ovlivnit směřování projektu a stát se pro něj hrozbou. (4, s. 266)

Při realizaci daných procesů by podle zvoleného standardu měli být splněné následující kroky:

1. Identifikace hlavních skupin stakeholderů
2. Identifikace a pojmenování různých zájmů stakeholderů
3. Identifikace a ohodnocení vlivu stakeholderů
4. Identifikace změn v anebo okolo projektu
5. Analýza následků změn pro projekt
6. Řízení stakeholderů
7. Nakreslení sítě vazeb stakeholderů v různých networkových sítích
8. Rozlišení postavení různých stakeholderů v různých networkových sítích (4, s. 267)

Stakeholder Engagement

Nejvýraznější odlišností standardu IPMA od metodiky PRINCE2 a standardu PMBoK je kategorizace stakeholderů do dvou obsáhlých skupin a volba odlišných postupů při jejich zapojení. I když se v metodice PRINCE2 doporučuje zařazovat si stakeholdery na základě společných kritérií, není v tomto dokumentu dané problematice věnovaná větší pozornost. Naopak, standard IPMA se kategorizací stakeholderů zaobírá poměrně hlouběji.

Do první skupiny stakeholderů řadíme nejdůležitější zainteresované strany projektu – výkonný výbor, sponzoři a vyšší management. Často tito stakeholdeři poskytují zdroje potřebné k realizaci projektu, proto je nevyhnutelná neustálá komunikace o jejich požadavcích a potřebách v rámci projektu. Pro engagement dané skupiny stakeholderů je doporučený následující postup: (4, s. 267)

1. Zapojení managementu a sponzorů
2. Řízení očekávání výkonného výboru, vyššího managementu a sponzorů
3. Zapojení výkonného výboru a sponzora jako zástupců projektu (4, s. 267)

Druhou skupinu stakeholderů tvoří spotřebitelé, dodavatelé a další stakeholdeři, kteří by mohli podpořit náš projekt. Prostřednictvím včasného a precizního zapojení

jednotlivých stakeholderů do projektu je možné vybudovat networkovou síť, díky které se projekt bude rozvíjet ve stabilním prostředí v průběhu celého životního cyklu. Protože vnitřní i vnější situace, ve které se projekt rozvíjí, podléhá změnám, může dojít k vytvoření spolupráce či sdružení mezi zainteresovanými stranami se stejným zájmem. Projektový tým je schopen získat nové podporovatele projektu a navázat s nimi oboustranně výhodnou spolupráci. Je však nevyhnutelný neustálý dohled nad situací, protože se vztahy mezi stakeholdery a jejich požadavky mohou velmi dynamicky měnit. Zapojení dané skupiny by mělo podléhat následujícím krokům:

1. Zjištění zájmů stakeholderů
2. Stanovení typu závazku potřebného pro určitého stakeholdera nebo skupinu
3. Vytvoření a adaptace strategie zapojení stakeholderů
4. Ovlivňování stakeholderů, abychom se ubezpečili v naplňování předem stanoveného závazku
5. Zjištění vlivu stakeholderů na projekt a využití vlivu k rozvoji projektu
6. Zapojení stakeholderů do networkové sítě
7. Identifikace a zhodnocení možností na vytvoření spolupráce anebo sdružení
8. Identifikace a zhodnocení možných podporovatelů (4, s. 268)

Pro správné zvládnutí práce se stakeholdery je důležité vytvoření strategie zapojení stakeholderů a komunikačního plánu. Jelikož oba pojmy byly už v bakalářské práci vysvětlené, shrneme je u tohoto standardu velmi stručně. Strategie zapojení zainteresovaných stran popisuje postup, jak tyto strany efektivně zapojit do projektu, informovat je o důležitých skutečnostech a jaké výstupy jim projekt může nabídnout.

V komunikačním plánu najdeme odpovědi na 5 základních otázek o průběhu komunikace s konkrétním stakeholderem nebo skupinou – co (zpráva by měla obsahovat informace potřebné pro daného stakeholdera), proč, kdy (a jak často bude komunikace probíhat), kdo (výběr zástupců zodpovědných za komunikaci) a jak (způsob průběhu komunikace). (4, s. 267-268)

Vytvoření adekvátního komunikačního plánu je skvělým nástrojem, jak řídit očekávání zainteresovaných stran a předejít problémům se stakeholdery.

4 Analytická část

V mnoha studentských projektech je téma analýza zainteresovaných stran velmi opomíjeno.

A právě správně zpracovaná analýza může být klíčem k úspěchu projektu. I když tým při inicializační fázi projektu vytvoří registr stakeholderů, musí se spoléhat na vlastní úsudek při zařazování do matice a poté správné zvolení komunikační strategie, která ovšem není podrobněji definována. Problém proto nastává ve chvíli, kdy projektový tým nemá dostatek zkušeností, aby správně zhodnotil jednotlivé zainteresované strany. Mnohdy ani neví, jakým způsobem stakeholdery rozdělovat.

Jelikož se Studentský klub projektového řízení věnuje právě mladým studentům, riziko špatného zvolení je vyšší než u seniornějších členů týmů.

V praktické části bakalářské práce se seznámíme se Studentským klubem projektového řízení, jeho nejčastějšími zainteresovanými stranami a projekty, které připravuje.

Na základě ex-post analýzy se poté pokusím navrhnout vlastní metodiku, kde podle pomocných otázek mohou členové týmů rozdělit lépe zainteresované strany a na základě matice přiřadit komunikační strategii.

4.1 Studentský klub projektového řízení (SKPŘ)

Tato nezisková organizace, Studentský klub projektového řízení, z.s., která se datuje od roku 2012, sídlem při Vysoké škole ekonomické v Praze, vznikla s cílem rozvíjet povědomí o projektovém managementu v České republice, a to prostřednictvím studentů především vysokých škol. K tomu slouží například reálné projekty, které se řídí podle známých metodik či standardů projektového řízení.

Nejnámějšími projekty jsou PMcon, Začni s neziskovkou a Výuková videa. Díky nim si členové mohou vyzkoušet roli v týmu, vést vlastní projekt či po zkušenostech s řízením být v řídicím výboru projektu (tzv. Boardu).

Členy jsou studenti a absolventi vysokých škol, kteří se chtějí dozvědět více o tomto oboru, jenž se v České republice stále vyvíjí.

Nejsou to ale pouze zkušenosti s reálnými projekty, v průběhu semestrů probíhají pravidelně schůzky, kde se členové, ale i nečlenové, mohou dozvědět teoretické poznatky.

Ty předávají buď starší členové SKPŘ nebo zvaní profesionálové z oboru. Součástí schůzky je i praktická část, kdy si při workshopu může každý vyzkoušet teorii převedenou do praxe. Na konci schůzky je vždy prostor pro řešení projektů, které jsou právě v chodu.

Další možností je také poznání se s lidmi z oboru na tzv. „Projektovém pivu,“ kdy je pozván projektový manažer, a účastníci mohou pokládat otázky, bavit se o praxi a získat cenné informace a kontakty.

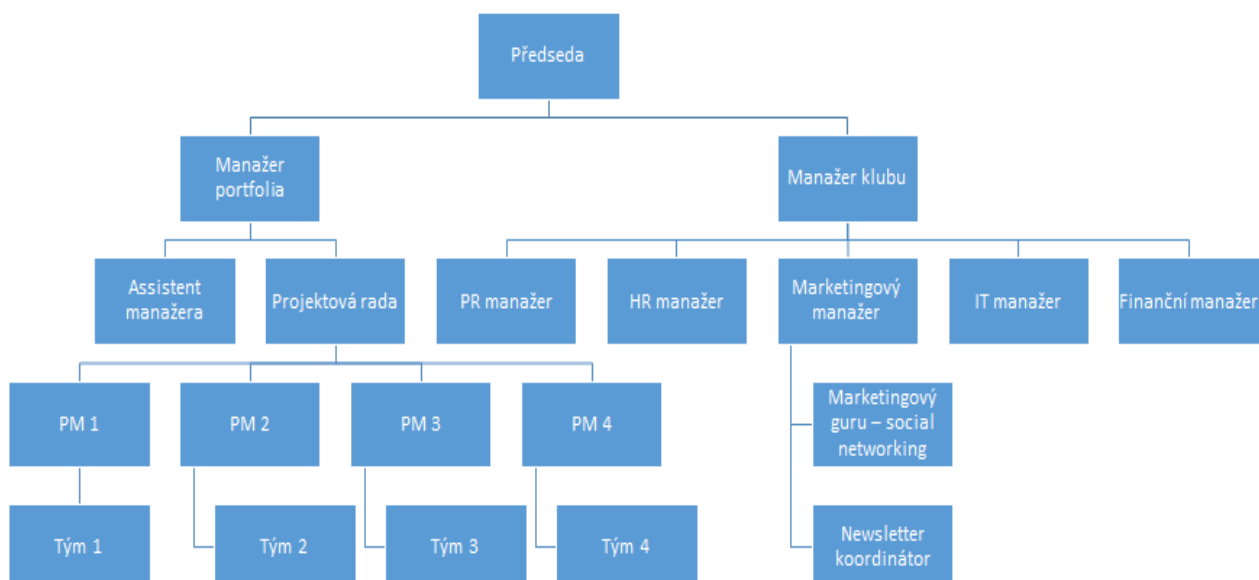
Členům studentského klubu jsou také přednostně nabízeny pracovní pozice, stáže a start-upy, které zasílají partneři přímo SKPŘ.

4.1.1 Organizační struktura

Všechny projekty spravuje manažer portfolia, který je v tomto případě i předsedou klubu.

Společně s projektovou radou a asistentem manažera se rozhodují, koho ustanoví jako manažery jednotlivých projektů. Vše je ale na dobrovolnické bázi, proto se manažeři přihlásí sami a až poté jsou schváleni.

Schůzky, akce, projektová piva a zvané hosty má na starosti manažer klubu. Tomu jsou podřízeni ostatní streamy jako finanční, IT, marketingový, HR a PR manažer.



Obrázek 1 Organizační struktura SKPŘ zdroj: vlastní

4.2 Projekty SKPŘ

Diverzita projektů ve studentském klubu je poměrně velká, nových nápadů je mnoho. Bohužel ale ne všechny se mohou realizovat z důvodu nedostatečného množství členů. Můj výběr se zaměří pouze na dva největší projekty, které byly také mezi prvními v portfoliu SKPŘ.

4.2.1 PMcon

Největší projekt portfolia SKPŘ s názvem „PMcon“ je konference projektového řízení, kde projektoví manažeři předávají své zkušenosti studentům, junior projektovým manažerům a dalším, které tento obor zajímá.

Tento projekt v roce 2017 je čtvrtým ročníkem a jak je již zvykem, dělí se na dva bloky. Blok přednášek a workshopů. Přednášky jako tradičně předávají teoretické poznatky, workshopy slouží k praktickému otestování těchto vědomostí.

4.2.2 Začni s neziskovkou

Druhým největším projektem je veletrh „Začni s neziskovkou“, který v roce 2017 stejně jako PMcon slaví čtvrté výročí.

Cílem je propojení neziskového sektoru se studenty, kteří si tak mohou obstarat práci, stáž, brigádu, dobrovolnickou práci, nebo téma k bakalářské či diplomové práci.

Přínosy ocení také i neziskové organizace, díky akci se mohou zviditelnit, mohou získat mladé talenty do svých týmů, ale i kontakty na další organizace jak ve svém odvětví, tak v dalších.

4.3 Projektové řízení v SKPŘ

Do akademického roku 2014/2015 byla používána metodika PMI, tzv. PMBoK (Project Management Book of Knowledge), od roku 2014/2015 jsou projekty řízeny metodikou PRINCE2, která je více rozšířena mezi soukromými firmami. Lze také více přizpůsobit činnosti SKPŘ svou uchopitelností.

Protože ale bylo nutné, aby členové rychle pochopili metodiku, byla vytvořena nová, přizpůsobena pro prostředí SKPŘ.

Vychází právě ze standardu PRINCE2, snaží se zkrátit inicializační fázi, protože trvala příliš dlouho. Jsou vytvořeny šablony základních dokumentů používaných v SKPŘ. Vše vede ke zjednodušení řízení, ale přitom aby neztratilo kvalitu.

4.3.1 Analýza stakeholderů

Metodika PRINCE2 nepopisuje přesněji analýzu zainteresovaných stran, jejich rozdělení a jak s nimi komunikovat. Naopak PMI vytvořilo matice, které graficky rozdělují jednotlivé stakeholdery.

SKPŘ přidalo navíc rozdělení postoje zainteresovaných stran na advokáta, podporovatele, neutrála, kritika a blockera.

4.4 Analýza stakeholderů ve vybraných projektech

Projektové řízení v SKPŘ se stále zlepšuje a zjišťuje se, jaká metodika, jaké šablony jsou nejlepší pro studentské prostředí, kde členové projektům věnují ve svém volném čase v řádech několik hodin v týdnu.

Studenti mnohdy nevědí, jak přesně analyzovat strany, které se projektu dotýkají. Koho zapsat do tabulky, a především, jakou hodnotu jim přiřadit. Je tak konáno většinou na základě subjektivního názoru, a jelikož nemají zkušenosti jako projektoví manažeři s dlouholetou praxí, nejsou analýzy jednoduché a přesné.

Proto se budu snažit v další části zlepšit postupy analýzy zainteresovaných stran, zvolit vhodné otázky, které studentům napoví, koho identifikovat, a stanovit obecnou komunikační strategii a strategii zapojení se stakehdery pro většinu projektů na základě poznatků z analýz dvou ročníků PMconu a dvou Začni s neziskovkou.

4.4.1 PMcon 2014

Jako součást projektové dokumentace byl vytvořen Registr zainteresovaných stran podle šablony společnosti PM Consulting, s.r.o.

Dokument je rozdělen do sedmi sloupců, jako první obecný název zainteresované strany (zainteresovaných stran), kdo se k zainteresované straně řadí a poté jejich očekávání, požadavky a zájmy. Podle sepsaných informací můžeme stanovit míru vlivu,

kteřý ukazuje, jak může daná osoba či organizace ovlivnit projekt. Vybíráme z velkého, středního a malého.

Postoj nám ukazuje, jak se zainteresovaná strana staví k projektu, zda má postoj kladný, neutrální nebo negativní.

Podle těchto dvou sloupců je určena strategie zapojení v rámci projektu. Jako poslední sloupec jsou poznámky.

Registr zainteresovaných stran						
Projekt:	Konference Ptk					
Zpracoval:	Gere Belasova					
Datum:	7.12.2013					
Zainteresovaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Poznámka
SKPŘ	Řídící výbor SKPŘ (Petr Lev, Ondřej Doležal, Lucie Růžičková)	Zadavatel projektu, hlavní pořadatel akce, realizace projektu, reklama pro SKPŘ, vylepšení metodiky SKPŘ, získání kontaktů, potenciálních partnerů	Střední	Kladný	Informování a průběhu a řešení, spolumožování, upozorování na případné nedostatky a chyby, REPORTY	
PM Consulting s.r.o.	Ing. Jan Doležal, Ph.D. Ředitel a jednatel PM Consulting s.r.o.	Realizace projektu, propagace projektového managementu, reklama pro PM Consulting s.r.o., Networking, získání nových kontaktů	Střední	Kladný	Spolupráce	
Účastníci (navštěvníci)	Studenti, začínající projektoví manažeři, veřejnost,	Získání a rozšíření znalosti z oblasti projektového managementu	Malý	Kladný	Navštívka konference	
Řečníci	Odborníci z oblasti projektového řízení	Předání své znalosti a zkušenosti z oblasti projektového řízení	Střední	Kladný	Vystoupení na konferenci	
Projektový tým	Lukáš Urbán, Tomáš Regner, Gere Belasova, Yekendir Kairbey, Jakub Seidl, Vít Spálenský	Realizace projektu, komunikace s stakeholdery, dohřívání metodiky klubu	Velký	Kladný	Příprava a realizace projektu, kontrola, evaluace,	
Projektový manažer	Tomáš Krůčík	Realizace projektu	Velký	Kladný	Vedení projektového týmu, příprava a realizace projektu, kontrola, evaluace,	
Partneři	Společnosti podílející na řízení projektů	Reklama, zviditelnění se pro účastníky konferenci	Malý	Kladný	Podpora projektu - konkretizovat (podpora při získání řečníků, záštitě projektu, odborné ráda...)	
Sponzoři	Společnosti podílející na řízení projektů	Reklama, zviditelnění se pro účastníky konferenci, společenský odpovědné akce, PR	Velký	Kladný	Financování projektu	
Majitel prostoru		Reklama, zviditelnění se pro účastníky konferenci, PR	Velký	Kladný	Poskytnutí prostoru a dalších věcí pro uskutečnění konferenci	

Tabulka 2 Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ

Zhodnocení

Jak jistě víme, každý člověk je jiný a každý komunikuje jinak a v rozdílném časovém rozmezí.

Proto by bylo efektivnější do registru rozepsat všechny zástupce zainteresovaných stran, pokud okolnosti dovolují, samostatně, i když se řadí do jednoho spolku.

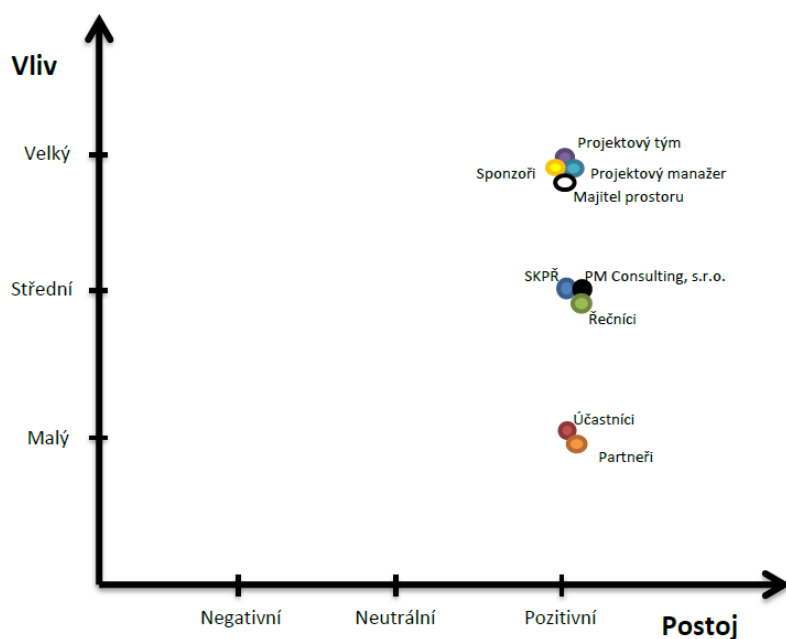
Příliš obecné pojetí zainteresovaných stran neumožňuje přesně stanovit komunikační strategii.

Pokud si sestavíme podle sloupců Vliv/Postoj matici, zjistíme základní nedostatek tabulky. Tím je malý rozsah rozdělení bodové hranice na osách, kdy příliš mnoho

stakeholderů je seskupených v jednom místě. Tím nemůžeme dostatečně určit strategii komunikace.

V registru chybí případní nepříjemní stakeholdéři. Těmi jsou ostatní studentské spolky, které mohou ve stejný den naplánovat konkurenční akci

Majitel prostoru není rozepsán, nevíme, koho oslovit, s kým řešit dané záležitosti.



Graf 2 Matice Vliv/Postoj zdroj: vlastní

4.4.2 Začni s neziskovkou 2014

Na začátku projektu byl zhotoven dokument Registr zainteresovaných stran. Jako v předchozím projektu (PMcon) jsou obecně pojmenovány zainteresované strany, ke kterým nejsou dále přiřazeni zástupci.

Od předchozího dokumentu se liší především posledním sloupcem s názvem Úkoly, který popisuje, jakým způsobem je řešena strategie a jaké úkoly má dotyčná zodpovědná osoba.

Registr zainteresovaných stran

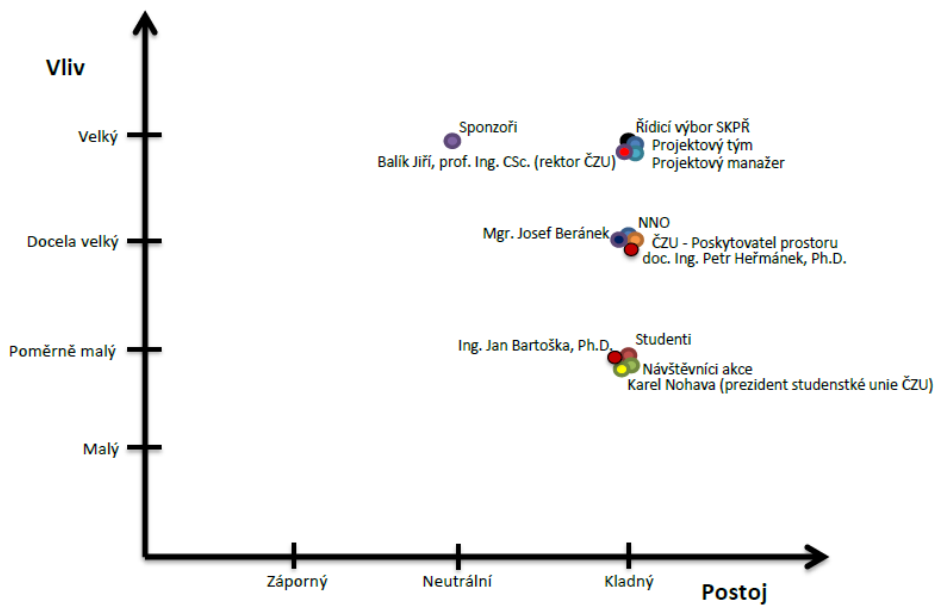
Projekt: začíní s neZiskovoU						
Zpracovali: Lucie Poulová, Lucie Háková, revize Petr Lev						
Datum: 10.12.2013						
Zainteresovaná strana	Zodpovědnost	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Úkoly
NNO	Pája Vodvářková, Běta Wienerová	Získání nových pracovníků, prezentace vlastních projektů, zvýšení povědomí o NNO	Docela velký	Kladný	Zapojení do akce, informování o průběhu akce	Oslovení NNO, příprava propagačního materiálu, příprava statistického zprávy
Řídící výbor SKPŘ	Lucie Háková	Dolažení metodiky projektového řízení a vytvoření vzoru pro další projekty, Spolupráce a networking SKPŘ a NNO, hlavní pořadatel akce, reklama pro SKPŘ	Velký	Kladný	Řešení a dokumentace způsobu řízení, Informování o průběhu a řešení, spolurozhodování, upozorňování na případné nedostatky a chyby	Zaslání reportů
Studenti	Ráda Luštinová, Lúca Poulová	Přehled o NNO, získání pracovních možností, nové praktické zkušenosti	Poměrně malý	Kladný	Pozvání na akci, informování o akci, propagace klubu, sběr zpětné vazby	Propagace akce, příprava propagačního materiálu
Návštěvníci akce	Ráda Luštinová, Lúca Poulová	Přehled o NNO, získání pracovních možností, nové praktické zkušenosti	Poměrně malý	Kladný	Informování o akci, propagace klubu, sběr zpětné vazby	Propagace akce, příprava propagačního materiálu
Sponzoři	Ondra Vřecký	Reklama, zviditelnění se pro účastníky akce, Zapojení do společensky odpovědné akce (firmy to využívají ve svém PR)	Velký	Neutrální	Informování o průběhu a řešení akce	Oslovení a získání co nejvíce sponzorů, příprava propagačního materiálu
Projektový tým	Lucie Háková	Realizace projektu, komunikace se zainteresovanými stranami	Velký	Kladný	Příprava, realizace, kontrola a vyhodnocení projektu, komunikace se zainteresovanými stranami	Spolupráce týmu, dodržování termínů a plnění úkolů
Projektový manažér	Řídící výbor	Realizace projektu, komunikace se zainteresovanými stranami, spolupracující tým	Velký	Kladný	Organizace a řízení projektu, Vedení projektového týmu, hlavní kontrolní činnost, komunikace s řídicím výborem SKPŘ	Vedení týmu, dohlížení na plnění úkolů, zprostředkování komunikace mezi projektovým týmem a řídicím výborem SKPŘ

Tabulka 3 Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ

ČZU - Poskytovatel prostoru	Ráda Luštinová	Reklama, zviditelnění se pro účastníky akce, pomoc studentům získat zajímavé pracovní příležitosti, získání nových témat diplomových prací pro studenty	Docela velký	Kladný	Zapojení do akce (poskytnutí prostoru a dalších věcí pro projekt), financování akce, informování o průběhu a řešení akce	Požadavek o poskytnutí prostoru pro akci, dohodnutí se o podpoře financování akce
Zainteresovaná strana	Zodpovědnost	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Úkoly
doc. Ing. Petr Heřmánek, Ph.D	Lucie Háková	Zviditelnění oboru PRN na ČZU, poskytnutí námětů na diplomové práce a stáží pro ze strany NNO, pomáhat studentům při řízení projektů	Docela velký	Kladný	Zapojení do organizační skupiny projektu (do project boardu), výpomoc s přípravou projektu v rámci školy	Zajistit zařazení do project boardu, vykomunikovat sponzorský dar, stipendia
Balk Jiří, prof. Ing. CSc. (rektor ČZU)	Lucie Háková, Ondra Vřecký, řídicí výbor	Zviditelnění ČZU, propagace ČZU, další možnosti pro studenty (uplatnění v práci, náměty na diplomové či bakalářské práce), za jeho vedení se pořádá tato	Velký	Kladný	Sponzor - poskytnutí prostorů nejlépe zadarmo, logo ČZU na marketingové propagaci	Vykomunikovat sponzorský dar, stipendia?
Karel Nohava (prezident studentské unie ČZU)	Lucie Háková	prostředník v komunikaci se školou, zajištění určitého zvýhodnění pro tento projekt (peníze, vybavení...)	Poměrně malý	Kladný	Sponzor - peníze ze studentské unie, výpomoc při organizaci akce - marketing	Dohodnout způsob spolupráce (práva a povinnosti pro SKPŘ i unii)
Ing. Jan Bartoška, Ph.D.	Lucie Háková	Zviditelnění oboru PRN na ČZU, propagace ČZU, další možnosti pro studenty (uplatnění v práci, náměty na diplomové či bakalářské práce)	Poměrně malý	Kladný	Výpomoc s přípravou projektu v rámci školy - zajištění prostorů pro přednášky o NNO	Dohodnout se o vhodných prostorech pro dané přednášky; postarat se, aby do projektu nezasahoval (kromě prostorů pro přednášky)
Mgr. Josef Beránek	Lucie Háková	Zviditelnění ČZU, propagace ČZU, další možnosti pro studenty (uplatnění v práci, náměty na diplomové či bakalářské práce)	Docela velký	Kladný	Výpomoc s marketingem, poskytnutí fotek z ČZU a loga ČZU	Zajistit, aby nedošlo k protiprávnímu využití fotek, či loga ČZU; snaha o produktivní komunikaci, případně urgování

Tabulka 4 Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ

Po vytvoření matice Vliv/Postoj nám vznikne opět příliš obecné pojetí zainteresovaných stran, které neumožňuje konkrétnější komunikační strategii a strategii zapojení.



Graf 3 Matice Vliv/Postoj zdroj: vlastní

4.4.3 PMcon 2015

V roce 2015 byla již aktualizována metodika analýzy zainteresovaných stran v PMconu, díky které se zjednodušila identifikace, ale následné zařazení do matice bylo efektivnější.

Registr zainteresovaných stran má 5 sloupců, první je očíslování stakeholderů, ve druhém jsou kromě názvů zainteresovaných stran také zástupci, se kterými můžeme komunikovat.

Jako proměnné jsou použity moc a zájem, které jsou hodnoceny od 1 do 5.

Posledním sloupcem je postoj stakeholdera. Možnosti jsou advokát, podporovatel, neutrální, kritik a odpůrce.

Analýza stakeholderů

ID	Zainteresaná osoba	Moc	Zájem	Postoj
1	Sponzor – Petr Lev	5	5	Advokát
2	Senior User – Lucie Háková	4	5	Advokát
3	Senior User – Tomáš Regner	4	5	Advokát
4	Senior Supplier - Petra Sojková	4	4	Advokát
5	Projektový tým	3	4	Advokát
6	Řečníci	3	3	Podporovatel
7	Účastníci	1	3	Neutrální
8	ICZ - Jiří Blažek	4	4	Podporovatel
9	Digimates – Pavel Šmejkal	3	4	Podporovatel
10	Symphera	2	2	Podporovatel
11	SPŘ	2	2	Podporovatel
12	PMI	2	2	Podporovatel
13	Komora projektových manažerů	2	3	Podporovatel
14	ČZU – Bartoška	3	4	Advokát
15	ČZU - děkan PEF - Martin Pelikán	4	2	Neutrální
16	ČZU - zástupce rektorátu - Jiří Mach	3	4	Podporovatel
17	VŠE - katedra PŘ - Helena Hružová	1	4	Podporovatel
18	OTIFOB – Štefan Ondek	2	4	

Tabulka 5 Analýza stakeholderů zdroj: SKPŘ

Vytvořením matice Moc/Zájem nám vzniknou čtyři strategie zapojení, které popisuje PMBoK.



Graf 4 Matice Síla/Zájem zdroj: SKPŘ

Na základě této matice byl poté vytvořen komunikační plán řízení stakeholderů s komunikační strategií.

4.4.4 Začni s neziskovkou 2016

Na rozdíl od PMconu nebyla ještě aktuálnější metodika analýzy zainteresovaných stran využita v projektu Začni s neziskovkou. V něm se stále používá šablona PM Consulting, s.r.o.

Ale na rozdíl od ročníku 2014 jsou zde většinou uvedeni samostatně zástupci skupin, jako je například Česká zemědělská univerzita. Díky tomu může být lépe určena strategie jak zapojení, tak komunikační.

Registru zainteresovaných stran						
Projekt:	Začni s neziskovkou					
Zpracoval:	Barbora Popová					
Datum:	23.10.2016					
Zainteresovaná strana	Zodpovědnost	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Úkoly
NNO	Ivona Maříšková	Získání nových pracovníků, prezentace vlastních projektů, zvýšení povědomí o NNO	Docela velký	Kladný	Zapojení do akce, informování o průběhu akce	Oslovení NNO, příprava propagačního materiálu, příprava strategie oslovování
Řídící výbor SKPŘ	Barbora Popová	Dolažení metodiky projektového řízení a vytvoření vzoru pro další projekty, Spolupráce a networking SKPŘ a NNO, hlavní pořadatel akce, reklama pro SKPŘ	Velký	Kladný	Řešení a dokumentace způsobu řízení, Informování o průběhu a řešení, spolurozhodování, upozorňování na případné nedostatky a chyby	Zaslání reportů
Studenti		Přehled o NNO, získání pracovních možností, nové praktické zkušenosti	Poměrně malý	Kladný	Pozvání na akce, informování o akci, propagace klubu, sběr zpětné vazby	Propagace akce, příprava propagačního materiálu
Návštěvníci akce		Přehled o NNO, získání pracovních možností, nové praktické zkušenosti	Poměrně malý	Kladný	Informování o akci, propagace klubu, sběr zpětné vazby	Propagace akce, příprava propagačního materiálu
Sponzoři	Ivona Maříšková	Reklama, zviditelnění se pro účastníky akce, Zapojení do společensky odpovědné akce (firmy to využívají ve svém PR)	Velký	Neutrální	Informování o průběhu a řešení akce	Oslovení a získání co nejvíce sponzorů, příprava propagačního materiálu pro sponzory
Projektový tým	Barbora Popová	Realizace projektu, komunikace se zainteresovanými stranami	Velký	Kladný	Příprava, realizace, kontrola a vyhodnocení projektu, komunikace se zainteresovanými stranami	Spolupráce týmu, dodržování termínů a plnění úkolů, včasné reportování streamů

Tabulka 6 Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ

Projektový manažer	Řídící výbor	Realizace projektu, komunikace se zainteresovanými stranami, spolupracující tým	Velký	Kladný	Organizace a řízení projektu, Vedení projektového týmu, hlavní kontrolní činnost, komunikace s řídicím výborem SKPŘ	Vedení týmu, dohlížení na plnění úkolů, zprostředkování komunikace mezi projektovým týmem a řídicím výborem SKPŘ
ČZU - Poskytovatel prostoru	Barbora Popová	Reklama, zviditelnění se pro účastníky akce, pomoc studentům získat zajímavé pracovní příležitosti, získání nových témat, inšpirování. Zviditelnění oboru PRN na ČZU, poskytnutí námětů na diplomové práce a stáží pro ze strany NNO, pomáhat studentům při řízení projektů	Docela velký	Kladný	Zapojení do akce (poskytnutí prostoru a dalších věcí pro projekt), financování akce, informování o průběhu a řešení akce	Požadavek o poskytnutí prostoru pro akce, dohodnutí se o podpoře financování akce
doc. Ing. Petr Heřmánek, Ph.D.	Barbora Popová	Zviditelnění oboru PRN na ČZU, poskytnutí námětů na diplomové práce a stáží pro ze strany NNO, pomáhat studentům při řízení projektů	Velký	Kladný	Zapojení do organizační skupiny projektu (do project boardu), výpomoc s přípravou projektu v rámci školy	Zajistit zařazení do project boardu, vykomunikovat sponzorský dar, další snaha o stipendia pro tým
Balk Jiří, prof. Ing. CSc. (rektor ČZU)	Řídící výbor	Zviditelnění ČZU, propagace ČZU, další možnosti pro studenty (uplnění v praxi, náměty na diplomové či bakalářské práce), za jeho vedení se pořádá tato akce	Malý	Kladný	Sponzor - poskytnutí prostorů nejlépe zadarmo, logo ČZU na marketingové propagaci	Informování o dalším ročníku, posvěcení záměru
Tereza Jedlanová (prezidentka studencké unie ČZU)	Ivona Maříšková	prostředník v komunikaci se školou, zajištění určitého zvýhodnění pro tento projekt (peníze, vybavení,...)	Poměrně malý	Kladný	Sponzor - peníze ze studentské unie, výpomoc při organizaci akce - marketing	Dohodnout způsob spolupráce (práva a povinnosti pro SKPŘ i Unii)
Ing. Roman Kvasnička, Ph.D.	Josef Sarkány, Petr Lev		Docela velký	Neutrální	kontaktování studentů ČZU, získání členů týmu z ČZU	Oslovení

Tabulka 7 Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ

Ing. Jan Bartoška, Ph.D.	Ivona Maršíková	Zviditelnění oboru PRN na ČZU, propagace ČZU, další možnosti pro studenty (uplatnění v praxi, náměty na diplomové či bakalářské práce)	Poměrně malý	Kladný	Výpomoc s přípravou projektu v rámci školy - zajištění prostorů pro přednášky o NNO	Dohodnout se o vhodných prostorech pro dané přednášky; postarat se, aby do projektu nezasahoval (kromě prostorů pro přednášky)
Mgr. Josef Beránek		Zviditelnění ČZU, propagace ČZU, další možnosti pro studenty (uplatnění v praxi, náměty na diplomové či bakalářské práce)	Docela velký	Kladný	Výpomoc s marketingem, poskytnutí fotek z ČZU a loga ČZU	Zajistit, aby nedošlo k protiprávnímu využití fotek, či loga ČZU; snaha o produktivní komunikaci, případně urgování
Ing. Petr Novák, Ph.D.	Tomáš Hoang, Ivona Maršíková	Zajištění místa - KA	Poměrně malý	Neutrální	Schválení konání akce v KA	Oslovení, vybavení KA
Ing. Jana Vohralíková (kvestorka)	Petr Hejmánek, Barbora Popová	Vyplnění formuláře, zviditelnění ČZU, propagace ČZU	Docela velký	Kladný	Schválení celé akce (povolení studentské akce)	Předání vyplněné žádosti o studentskou akci
Organizátoři castingu Miss Agro	Tomáš Hoang	Uvolnění Kruhové auly včas pro konání jejich akce	Docela velký	Neutrální	Informovat a domluvit se na podrobnostech	Informační e-mail

Tabulka 8 Registr zainteresovaných stran zdroj: SKPŘ

4.5 Zainteresované strany SKPŘ

V této kapitole si představíme nejhlavnější zainteresované strany z pohledu SKPŘ.

4.5.1 Studenti

Hlavními stakeholdery klubu, bez kterých by nemohl fungovat, jsou studenti. Na nich je celý klub postaven. Proto největší úsilí musí být vynaloženo právě na ně.

Studenti se stávají jak členy týmu, projektovými manažery, tak návštěvníky akcí, které pořádá právě tento studentský spolek.

4.5.2 Vysoké školy

Z důvodu, že byl klub založen při Vysoké škole ekonomické a projekty jako „PMcon“ a „Začni s neziskovkou“ se pořádají na půdě České zemědělské univerzity, jsou další typickou zainteresovanou stranou vysoké školy, které klubu poskytují místo, marketingovou podporu či finanční podporu.

4.5.3 Profesionální komory PM

Česká komora PMI: Tato nezisková organizace se aktivně stará o podporu projektového řízení v České republice. Je partnerem SKPŘ.

Komora Projektových Manažerů, z.s.: Komora se snaží budovat odborné zázemí, které není konkrétně orientováno na žádnou metodiku, nejen projektovým manažerům, ale projektovému řízení všeobecně. Je také partnerem SKPŘ.

4.5.4 Ostatní partneři SKPŘ

Česká spořitelna, a.s.: Největší banka v České republice, která byla založena již roku 1825, poskytuje finanční služby pro přibližně 4,71 mil. klientů. Od roku 2000 se stala členem skupiny Erste Bank.

Formou nadací podporuje vzdělávání v přírodovědných a technických oborech.

Projectman.cz: Projectman.cz, s.r.o. je webový portál pod hlavičkou DigiMates podporuje projektové řízení v České republice formou šablon, nástrojů, informací, školení, kurzů a dalších. Také se věnuje aktivnímu head.huntingu.

4.6 Vlastní návrh pro analýzu stakeholderů

V této části se pokusím navrhnout vlastní možnou metodiku pro zanesení zainteresovaných stran do matice Síla/Zájem, poté na základě zařazení do určité části matice jejich strategii zapojení a komunikace.

4.6.1 Identifikace

Správně identifikovat zainteresované strany není vždy jednoduché. Kromě nalezení všech zainteresovaných stran a jejich pojmenování přiřadíme ke každé jejich sílu a zájem ve vztahu k projektu. K tomu nám mohou pomoci otázky, díky kterým můžeme snadněji zjistit právě jejich sílu a zájem.

4.6.1.1 Pomocné otázky

Matice má osy x a y, kde x je Power (síla), kterou stakeholder působí na projekt, a kde osa y je Interest (zájem), která je rozdělena na otázky sledující zájem a očekávání vůči projektu a soustředící se na prospěch z výsledků projektu.

Pod silou si můžeme představit například postavení, ve kterém může stakeholder ovlivnit projekt. Sponzor má kompetenci schválit rozpočet, nebo naopak rozpočet zvýšit či snížit. Proto dvě první otázky jsou, zda „*Schvaluje rozpočet projektu?*“ a „*Rozhoduje o navýšení rozpočtu projektu?*“

Nadcházející dvě otázky zjišťují, zda zainteresovaná strana disponuje vlivem změnit harmonogram projektu nebo odsouhlasit změnu termínu, jako například dokončení.

Z toho vyplývají otázky „Schvaluje termín dokončení projektu?“ a „Schvaluje změny časových termínů projektu?“ V praxi to je třeba sponzor nebo člen výkonného výboru (boardu).

V průběhu projektu je často potřeba měnit jeho rozsah. Jak z důvodu přání zákazníka, tak i ze strany dodavatele výstupů. „Má právo navrhnout změny rozsahu projektu?“

Projekt samotný má vždy jak podporovatele, tak i odpůrce. Avšak ne všemi připomínkami se projektový manažer zabývá a bere je v potaz. Další otázkou je proto: „Musí být vždy brán zřetel na jeho připomínky?“

Ve vztahu ke komunikační strategii musíme zmínit i public relations (vztahy s veřejností), pomocí kterých manažer a projektový tým udržuje vztahy s veřejností, zjišťuje její postoje a případně je ovlivňuje. „Má možnost podpořit PR projektu?“

S předchozí otázkou souvisí i nadcházející. „Má možnost působit na mediální obraz projektu?“ Na základě mediálního obrazu lze totiž často zjistit, jak působí projekt na veřejnost prostřednictvím médií.

Zdroje na projektu jsou jedním ze tří hlavních pilířů. V rámci zdrojů můžeme uvažovat také o know-how, které je pro mnoho projektů stěžejní podmínka, aby byl projekt dodán v pořádku a mohl být považován jako úspěšný. Můžeme se proto zeptat, zda „Má know-how nebo zdroje, které jsou pro projekt klíčové?“

Projektový tým v postprojektové fázi vyhodnocuje, zda byl projekt úspěšný, či nikoli. Všeobecně tak je, pokud se cítí spokojen zákazník. Poslední otázka, která se týká síly, zní: „Má možnost rozhodnout, zda byl projekt úspěšný?“

Síla, kterou působí na projekt

- Schvaluje rozpočet projektu?
- Rozhoduje o navýšení rozpočtu projektu?
- Schvaluje termín dokončení projektu?
- Schvaluje změny časových termínů v projektu?
- Má právo navrhnout změny rozsahu projektu?
- Musí být vždy brán zřetel na jeho připomínky?
- Má možnost podpořit PR projektu?
- Má možnost působit na mediální obraz projektu?

- Má know-how nebo zdroje, které jsou pro projekt klíčové?
- Má možnost rozhodnout, zda byl projekt úspěšný?

Druhou proměnnou je *zájem* o projekt. Můžeme ho chápat jako pozitivní zájem, zainteresovaná strana projekt podporuje a bere ho jako přínos, nebo jako negativní zájem, kdy stakeholder vnímá výstupy projektu jako hrozbu.

Zájem si rozdělíme na dvě části, a to na zájem o prospěch z výsledků projektu a na zájem a očekávání vůči projektu.

Pokud stakeholdera zajímá, zda projekt probíhá podle jeho očekávání a zda budou výsledky prospěšné pro něj nebo například jeho firmu, aktivně bude kontrolovat všechny výstupy. „*Podílí se aktivně na kontrole v projektu?*“

S první otázkou souvisí i druhá, a to: „*Podílí se na schvalování dílčích výstupů projektu?*“ I když otázka může být směřována i na proměnnou *síla*, bereme ji jako možnost pro zainteresovanou stranu kontrolovat, zda budou uspokojeny i jeho přání.

I když se stakeholder nebude aktivně podílet na kontrole projektu, může vyžadovat pravidelné reporty a informace o projektu, aby věděl, jestli prospěch z projektu je stále stejný, ne-li vyšší. „*Má zájem o pravidelné informace o realizaci projektu?*“

„*Rád by navyšoval výstupy a rozsah projektu?*“ Stakeholdeři často mají největší zájem nejvyšší možný prospěch z projektu. Pokud chtějí, aby prospěch či zisk vzrůstal, je potřeba navyšovat rozsah projektu.

Dovedností projektového manažera je motivovat svůj tým. Tím často zaručí vyšší výkon i vyšší produktivitu a projekt bude úspěšnější. Nemusí to být ale nutně projektový manažer, i ostatní zainteresované strany mohou motivovat tým. Zajímá nás tedy, zda stakeholder „*Povzbuzuje projektový tým k lepšímu výkonu?*“

Prospěch z výsledků projektu

- Podílí se aktivně na kontrole v projektu?
- Podílí se na schvalování dílčích výstupů projektu?
- Má zájem o pravidelné informace o realizaci projektu?
- Rád by navyšoval výstupy a rozsah projektu?
- Povzbuzuje projektový tým k lepšímu výkonu?

První dvě otázky se týkají aktivní spolupráce při tvorbě zadání a výstupů, která nám ukazuje vysoký zájem o správný chod projektu. „*Podílí se aktivně na tvorbě zadání projektu?*“, „*Podílí se aktivně na tvorbě výstupů projektu?*“

Jak jsem již psal výše, know-how je velmi důležitým faktorem pro úspěch projektu. Můžeme ho zařadit ke zdrojům v projektu. Zajímá nás tedy, zda nám zainteresovaná strana „*Věnuje své know-how nebo zdroje pro účely a zdar projektu?*“

Zlepšování vztahů s veřejností a mediálního obrazu nám může zajistit méně odpůrců a zvýšit podporu od stakeholderů, kteří jsou nám nakloněni. Také se k projektu spíše nakloní takzvaní „neutrállové“, kteří se například rozhodují, zda projekt podpořit. Ptáme se tedy, jestli zainteresovaná strana „*Má zájem na dobrém PR projektu (mediálním obraze)?*“

Poslední otázkou zjišťujeme, zda má stakeholder kladný vztah k projektu. „*Těší ho úspěšný průběh projektu?*“

Zájem a očekávání vůči projektu

- Podílí se aktivně na tvorbě zadání projektu?
- Podílí se aktivně na tvorbě výstupů projektu?
- Věnuje své know-how nebo zdroje pro účely a zdar projektu?
- Má zájem na dobrém PR projektu (mediálním obraze)?
- Těší ho úspěšný průběh projektu?

Síla, kterou působí na projekt		Možnost
P O W E R	Schvaluje rozpočet projektu?	<input type="checkbox"/>
	Rozhoduje o navýšení rozpočtu projektu?	<input type="checkbox"/>
	Schvaluje termín dokončení projektu?	<input type="checkbox"/>
	Schvaluje změny časových termínů v projektu?	<input type="checkbox"/>
	Má právo navrhnout změnu rozsahu projektu?	<input type="checkbox"/>
	Musí být vždy brán zřetel na jeho připomínky?	<input type="checkbox"/>
	Má možnost podpořit PR projektu?	<input type="checkbox"/>
	Má možnost působit na mediální obraz projektu?	<input type="checkbox"/>
	Má know-how nebo zdroje, které jsou pro projekt klíčové?	<input type="checkbox"/>
	Má možnost rozhodnout, zda byl projekt úspěšný?	<input type="checkbox"/>
Hodnota proměnné "síla"		0

Prospěch z výsledků projektu		Možnost
I N T E R E S T	Podílí se aktivně na kontrole v projektu?	<input type="checkbox"/>
	Podílí se na schvalování dílčích výstupů projektu?	<input type="checkbox"/>
	Má zájem o pravidelné informace o realizaci projektu?	<input type="checkbox"/>
	Rád by navýšoval výstupy a rozsah projektu?	<input type="checkbox"/>
	Povzbuzuje projektový tým k lepšímu výkonu?	<input type="checkbox"/>
Zájem a očekávání vůči projektu		Možnost
	Podílí se aktivně na tvorbě zadání projektu?	<input type="checkbox"/>
	Podílí se aktivně na tvorbě výstupů projektu?	<input type="checkbox"/>
	Věnuje své know-how nebo zdroje pro účely a zdar projektu?	<input type="checkbox"/>
	Má zájem na dobrém PR projektu (mediálním obraze)?	<input type="checkbox"/>
	Těší ho úspěšný průběh projektu?	<input type="checkbox"/>
Hodnota proměnné "zájem"		0

Tabulka 9 Pomocné otázky zdroj: vlastní

Pokud na nějakou otázku neznáme ze začátku projektu pravdivou odpověď, je důležité začít komunikovat jak s danými zainteresovanými stranami, tak dalšími stakeholdery, kteří by nám odpověď na danou otázku mohli podat, abychom mohli dále pokračovat v identifikaci a správně určit komunikační strategii.

4.6.2 Doplnující informace

Kromě pojmenování každé zainteresované strany doplníme také, co má na starosti, nebo v jakém oddělení pracuje. Popřípadě zástupce zainteresované strany.

4.6.3 Vytvoření matice

Na základě pomocných otázek zjistíme hodnotu proměnných *síla* a *zájem*, podle kterých do matice postupně zaneseme všechny stakeholdery.

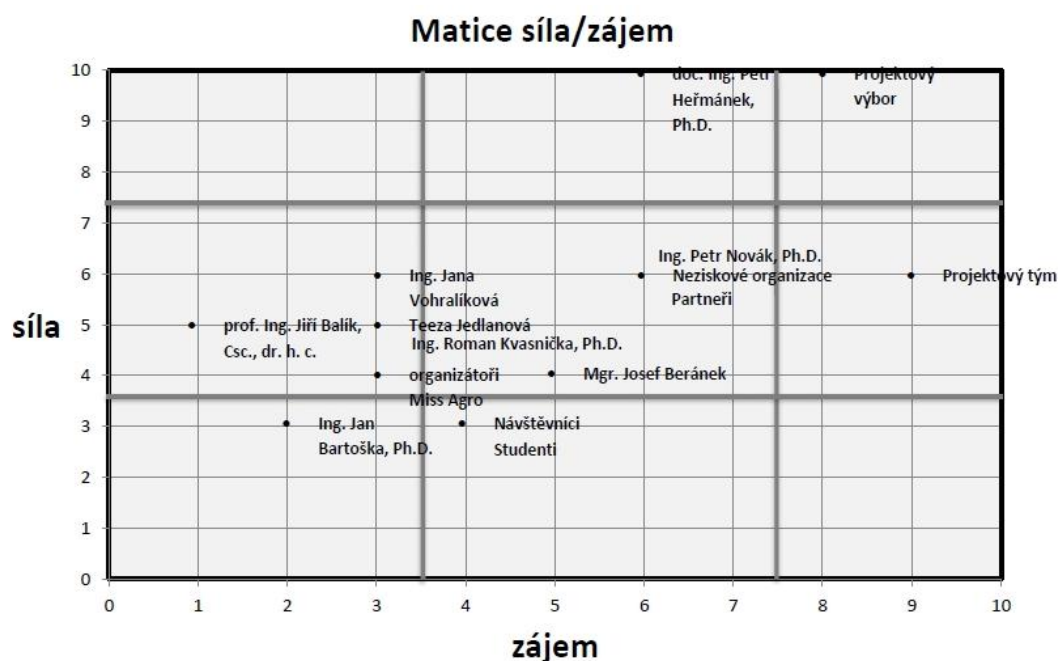
Odpovídat budeme stylem „ano“ x „ne“ ke každé otázce zvlášť. Na základě počtu kladných odpovědí poté zaneseme hodnotu do matice od 1 do 10.

4.6.4 Ex-post analýza zainteresovaných stran projektu

Jako modelový příklad použijeme projekt „Začni s neziskovkou 2016“ a jeho Registr zainteresovaných stran.

Stakeholdery již máme identifikovány, proto pomocí otázek zjistíme, jaký má zainteresovaná strana zájem a jakou sílu.

Poté nám vznikne matice Síla/Zájem.

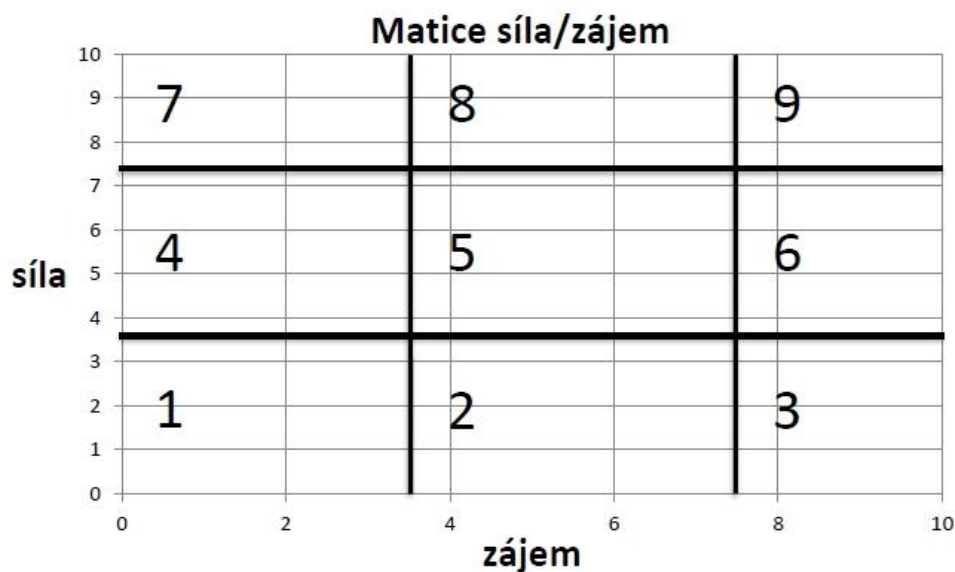


Graf 5 Matice Síla/Zájem zdroj: vlastní

4.6.5 Komunikační strategie a forma zapojení zainteresovaných stran

Po zanesení zainteresovaných stran do matice si podle částí, kde se nacházejí, zvolíme komunikační strategii.

Matici si rozdělíme na 3x3 části, neboli 9 strategií, a to z důvodu vysokého počtu možných hodnot a bodů zanesení zainteresovaných stran. Pouze čtyři strategie, jak uvádí například PMI, by nebyly dostačující kvůli příliš obecným komunikačním strategiím.



Graf 6 Rozdělení matice Síla/Zájem zdroj: vlastní

Na základě zkušeností s vedením projektů a s pozicí senior usera v SKPŘ, dále na základě publikace Effective Project Management, jsem navrhnul 9 komunikačních strategií pro stakeholder engagement.

1. strategie – síla 0-3 / zájem 0-3

Protože skupina stakeholderů s tak malou silou a nízkým zájmem není pro studentské projekty příliš důležitá, stačí je pouze *monitorovat*, zda v průběhu projektu nezmění postoj nebo jednu z proměnných *síla/zájem*.

- Monitorovat

2. strategie – síla 0-3 / zájem 4-7

Zainteresované strany s malou silou, ale vyšším zájmem. Abychom uspokojili jejich zájem, *informujeme* je o nejdůležitějších výstupech projektu, jako je například harmonogram, program a další. Jako formu můžeme zvolit například newslettery, sociální sítě či hromadné e-maily.

- Informovat o nejdůležitějších výstupech projektu

3. strategie – síla 0-3 / zájem 8-10

Vysoký zájem nám může prospět například při podpoře PR nebo při propagaci projektu. Kromě *informování* o výstupech projektu můžeme tyto zainteresované strany *zapojit do propagace* projektu formou sdílení událostí, roznášení letáků, plakátů a podobně.

- Informovat o výstupech projektu
- Zapojit do propagace projektu

4. strategie – síla 4-7 / zájem 0-3

Tyto stakeholderi většinou nejeví zájem o projekt, ale mohou mu poskytnout například zdroje či jinou pomoc důležitou pro projekt.

Proto ke komunikaci použijeme *osobní korespondenci* (e-mail), abychom podpořili jejich důležitost na projektu. Při komunikaci *informujeme* také o nejdůležitějších výstupech projektu a jejich přínosu ke vztahu se stakeholdery. Frekvence komunikace záleží na aktuální potřebě projektu.

- Komunikovat podle potřeby formou osobní korespondence
- Informovat o nejdůležitějších výstupech a přínosech pro zainteresované strany

5. strategie – síla 4-7 / zájem 4-7

Jedna z nejpočetnějších skupin zainteresovaných stran se středně velkou silou i středně vysokým zájmem.

Pokud chceme co nejlépe uspokojit očekávání či požadavky stakeholderů, nejlepším způsobem je zjištění očekávání a toho, co chtějí, osobní komunikací jak elektronickou formou (e-mail, telefon), tak osobní schůzkou. Tím bude zajištěno správné uspokojení požadavků.

Informovanost o výstupech projektu je samozřejmostí.

Komunikujeme aktivně podle potřeby, aby bylo docíleno vzájemné spokojenosti.

- Zjistit očekávání a požadavky stakeholderů
- Informovat o výstupech projektu
- Komunikace podle potřeby

6. strategie – síla 4-7 / zájem 8-10

Od předchozí skupiny se tato liší vysokým zájmem, který je pro projekt přínosný například z hlediska propagace či mediálního obrazu.

Komunikace probíhá *aktivně*, formou zasílání *zápisů ze status meetingů a výstupů projektu*. Status meetingy jsou často opomíjeny, ale díky nim mohou zainteresované strany vnímat progres projektu.

- Zjistit očekávání a požadavky stakeholderů
- Informovat o výstupech projektu
- Zasílání zápisů ze status meetingů
- Komunikace podle potřeby

7. strategie – síla 8-10 / zájem 0-3

Pokud chceme zainteresované strany s velkou silou, ale slabým zájmem, naklonit na stranu projektu, je důležitá aktivní komunikace. Ta má za cíl zvýšit zainteresovanost stakeholdera na projektu. Důležitým předpokladem je vysvětlení přínosů z výstupů projektu a zjištění případných požadavků ze strany stakeholdera.

- Zjistit očekávání a požadavky stakeholderů
- Prezentace přínosů z výstupů projektu
- Informovat o výstupech projektu

8. strategie – síla 8-10 / zájem 4-7

Jedna z nejdůležitějších skupin stakeholderů s velkou silou a středním zájmem. Zde již většinou nemusíme prezentovat přínosy z výstupů projektu, protože zájem je ze strany stakeholdera zajištěn. Zjišťujeme především jeho očekávání a požadavky, abychom je mohli poté uspokojit a pracovat s nimi.

Komunikujeme aktivně, a to jak korespondencí, tak telefonicky a osobními schůzkami.

Informování o stavu projektu formou reportů je s frekvencí přibližně jednou za 2 týdny.

Musíme zajistit, aby stakeholder dostával informace, které jsou pravdivé a nijak nezkreslené. Pokud nastane problém, je lepší o něm informovat, než pomocí takzvaných „dobrých zpráv“ dočasně uspokojit obavy.

- Zjistit očekávání a požadavky, forma komunikace
- Aktivní komunikace (e-mail, telefon, schůzky)
- Reporty přibližně jednou za 2 týdny
- Informovat pravdivě a nezkresleně

9. strategie – síla 8-10 / zájem 8-10

Nejdůležitější zainteresované strany, které jsou do projektu zapojeny. Většinou se jedná o Projekt Board.

Komunikace probíhá po celou dobu projektu, a to velmi aktivně, aby bylo zajištěno maximální uspokojení.

Jako v předchozí strategii musíme zjistit veškerá očekávání a požadavky. Frekvenci podávaných reportů si můžeme domluvit individuálně, obecně ale cca jednou za týden.

- Zjistit očekávání a požadavky, forma komunikace
- Aktivní komunikace (e-mail, telefon, pravidelné schůzky)
- Reporty jednou týdně
- Informovat pravdivě a nezkresleně

Závěr

Vlivem globalizace a pronikáním společností na zahraniční trhy je proces řízení zainteresovaných stran projektu stále složitější. Při analýze stakeholderů a rizik musí často i domácí společnosti zohledňovat zájmy a vliv zahraničních stakeholdeů, nadnárodní právní předpisy či globální světovou situaci. Při realizaci mezinárodních projektů jsou podobné komplikace samozřejmostí.

I když existuje množství metodik a standardů poskytujících užitečné rady, jak zainteresované strany řídit, jejich efektivita často není dostačující. V současné uspěchané době, kdy může dojít k dramatickým změnám v průběhu dní, či dokonce hodin, je potřebné dokázat agilně reagovat na měnící se situaci a přizpůsobit ji používanou strategií.

Ve své bakalářské práci jsem sesumarizoval postupy řízení zainteresovaných stran nejvýznamnějších metodik a standardů, kterými se často inspirovali i zkušení projektoví manažeři. Dalším důležitým kritériem pro správné řízení stakeholderů jsou zkušenosti z obdobných projektů. Na základě analýzy registrů stakeholderů u různých projektů realizovaných Studentským klubem projektového řízení v praktické části této bakalářské práce jsme odhalili nedostatky v identifikaci zainteresovaných stran, jejich zapojení a výběru komunikační strategie. I přesto, že se Studentský klub projektového řízení řídí oficiálně uznávanou metodikou, nedostatek zkušeností neumožnil studentům v pozici projektového manažera a členů projektového týmu bezproblémově zvládnout řízení stakeholderů.

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo vytvoření metodiky a přiřazení efektivní komunikační strategie na základě preciznějšího zařazení stakeholderů do matice „Síla/Zájem.“ V prvním kroku byly vytvořeny pomocné otázky, na základě kterých dokážeme kvantifikovat sílu a zájem každé zainteresované strany. Kvůli přesnějšímu zařazení stakeholderů jsme rozdělili matici „Síla/Zájem“ na devět částí, ke každé byla přiřazena nejefektivnější komunikační strategie. Novou metodiku s komunikačními strategiemi jsem úspěšně vytvořil, čímž jsem splnil cíl své bakalářské práce.

Jelikož je projektový management dynamicky rozvíjející se obor, je možné očekávat, že v blízké budoucnosti budou vytvořeny další standardy a metodiky zabývající se danou tematikou, které budou ještě efektivněji reagovat na současné požadavky trhu.

Seznam použitých zdrojů

- [1] CARNEGIE, D., CARNEGIE, D. a PELL r. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. 12. vyd.. Praha: Dobrovský, 2012. 239 s. ISBN 978-80-7306-519-5.
- [2] DOLEŽAL, J., KRÁTKY, J., CINGL, O. 5 kroků k úspěšnému projektu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- [3] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P. a LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [4] INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management*. 4th ed. Zurich: International Project Management Association, 2015. 431 p. ISBN: 978-1-935589-67-9.
- [5] KUNCOVÁ, M., NOVOTNÝ, J., STOLÍN, R., a kol. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2016. 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.
- [6] OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. 5th ed. London: The Stationery Office, 2009. 327 p. ISBN 978-0-11-331059-3.
- [7] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc.. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5th ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. 583 p. ISBN: 978-1-935589-67-9.
- [8] ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 8072262181.
- [9] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [10] WYSOCKI, R. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. 6th ed. Hoboken, N.J: Wiley, 2011. 774 p. ISBN 978-1-118016190.