

KAPITOLA II

Identifikace potřeb

Zainteresované strany

„Zjedné strany ved'te, z druhé řid'te.“

Stephen R. Covey

V této kapitole se dozvíte:

1. Co znamená pojem zainteresované strany.
2. Jak zainteresované strany řídit.
3. Několik způsobů analýzy zainteresovaných stran.
4. Způsoby zapojování zainteresovaných stran do projektu.



Klíčová slova: zainteresovaná strana, řízení zainteresovaných stran, analýza zainteresovaných stran.

Keywords: stakeholders, management of stakeholders, analyze of stakeholders.

Kdo je zainteresovanou stranou?

Jsou to lidé či skupiny, kteří mají zájem na výkonu anebo úspěchu projektu nebo jsou projektem ovlivněni nebo také omezeni. Jsou to jednotlivci i skupiny, kteří se musí „vypořádat“ s výstupy projektu. Tedy každý, kdo je pro úspěch projektu kriticky důležitý, by měl být identifikován jako zainteresovaná strana.

Zainteresované strany lze rozdělit dle významnosti na dvě skupiny: primární a sekundární. Primárními stranami jsou: **vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři, zejména dodavatelé, atd.** Mezi sekundárními zainteresovanými stranami je možno řadit: **veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenty a další.**

Příklady širšího významu zainteresovaných stran:

- **Organizační předpisy** a směrnice univerzity, vládního oddělení, závodu, podniku, úseku či kanceláře. V každém z nich mohou být zainteresované strany. Vědomí, že úsek výroby pravidelně redukuje 40 % výhledů oddělení odbytu, může mít zásadní dopad na přijímaná investiční rozhodnutí.
- **Externí a strategické tlaky**, jako je politická změna, konkurence, zákazníci, technologická změna atd. Například: zapadá tento projekt do plánu rozvoje regionu? Je kompatibilní s informační strategií společnosti? Navrhujete zvýšení počtu zaměstnanců v oblasti, kde ostatní plánují externí nákup činností?
- **Osobní cíle zainteresovaných stran.** Například: chce se po vás, abyste zavedli nový produkt, protože váš ředitel marketingu chce před odchodem do důchodu zanechat v organizaci svou stopu? Je tento projekt kvůli blížícím se volbám politickou prioritou?

„Úkolem manažera projektu je určit všechny zainteresované strany a identifikovat jejich zájmy. Bývá vhodné projekt upravit tak, aby splňoval potřeby zainteresovaných stran.“¹

„Zainteresované strany mohou projekt ovlivnit přímo či nepřímo. Vlivy, jako jsou zájmy zainteresovaných stran, organizační zralost v projektovém řízení, postupy projektového řízení, použité standardy, problémy, různé trendy a například rozdělení pravomocí, do značné míry souvisí s tím, jak je projekt chápán a jak se vyvíjí.“²

„Manažeři projektu se musí velmi aktivně starat o aktuální informace o zainteresovaných stranách a o osobách, které tyto strany reprezentují. To je důležité obzvláště tehdy, jestliže se k projektu připojí nějaká nová strana nebo se změní zástupce některé strany. V takovém případě musí manažer projektu zvážit dopad této změny a zajistit, že tato nová strana nebo tento nový reprezentant zainteresované strany bude patřičně o projektu informován.“³

Řízením zainteresovaných stran k úspěšnému dokončení projektu

„Řízení“ zainteresovaných stran vyžaduje značnou dovednost. Existují lidé, kteří si budou přát úspěch projektového týmu, naopak jiní budou chtít, aby neuspěl. I z tohoto důvodu je nutné brát v úvahu, že zainteresovanými stranami mohou být jak lidé úzce obeznámení s cílem projektu, tak i ti, kteří jsou projektu značně vzdálení. Vše záleží na tom, jak je podle jejich názoru projekt ovlivní. Když se projektový tým snaží například o zavedení nového automatizovaného systému účetnictví, výsledkem může být ztráta některých pracovních míst. Ti, kteří jsou touto ztrátou v ohrožení, nebudou pravděpodobně projekt podporovat a budou aktivně bojovat proti změně. Na tuto situaci musí být manažer projektu připraven, aby byl schopen ji řešit.

U velkých projektů mohou být těmi nejdůležitějšími zainteresovanými stranami koneční uživatelé: jestliže neschvalují novou rozhlasovou stanici, budovu opery nebo nerozumí způsobu, jakým se mají zapsat na nový technický institut, může být projekt neúspěchem, i když splnil všechny „praktické cíle“, byl realizovaný v rámci rozpočtu, časového harmonogramu a podle odsouhlasených specifikací.

Umění efektivního řízení zainteresovaných stran spočívá v dovedném vytřídění těch, s nimiž musíte úzce spolupracovat. Nese to však s sebou rizika. Je třeba rozhodnout, kde je riziko vysoké, a jak s těmito lidmi pracovat. Například finanční ředitel, který sice není do projektu přímo zapojen, ale nesouhlasí s ním a využije každé příležitosti ke stažení finančních zdrojů. V takové situaci je dobré s ním před důležitými termíny promluvit o představách peněžního toku. To mu umožní otevřeně sdělit své obavy a pro projektový tým je to zase příležitost pracovat na způsobech řešení jeho námitek před jednáním managementu, který přijímá konečné rozhodnutí o schválení či nechválení dalšího postupu.

Projekt je součástí „většího celku“. Manažer projektu musí být o tomto obrazu informován a musí si uvědomovat, že každá z klíčových zainteresovaných stran může mít na celek a na cíle projektu různý pohled. První činností při úspěšné realizaci projektu je získat souhlas všech klíčových zainteresovaných stran ve věci cílů projektu a jejich vztahu k externímu a strategickému rámci. Pochopení politiky a osobních cílů tento úkol projektovému manažerovi usnadní.

Při řízení zainteresovaných stran je důležité si položit důležitou otázkou: **Proč si to přejí?**

Z ní vyplynou další tři otázky v následujícím pořadí:

- a) **Kdo jsou oni?** Kdo bude ovlivněn tím, o co se projektový tým snaží?
- b) Další otázkou pro každou zainteresovanou stranu je: **Co přesně myslí pod pojmem to?** Například, vidí projekt zavedení nového systému zpracování objednávek jako projekt informačních technologií? Nebo jej posuzují jako změnu kultury? Nebo projekt změny kultury prostřednictvím zavedení nové informační technologie? Co je pro všechny důležité, aby projekt splnil? Co je z tohoto pohledu méně důležité? Specifikují projekt všichni stejně?
- c) Třetí otázkou u každé zainteresované strany je: **Proč projekt chtějí? Jaký má podle nich vztah k celkovému obrazu?**

Jak se ukazuje, existuje mnohem více zainteresovaných stran, než je projektový tým schopen zvládnout. Umění spočívá v dovedném vytřídění těch, se kterými je nutné úzce spolupracovat. K tomu pomohou následující otázky:

- Bez koho lze projekt realizovat?
- Koho musím zapojit přímo?
- Kdo musí vědět, co zamýšlím?
- Jak zajistit jejich aktuální informovanost?

V minulosti bývalo běžnou praxí předpokládat, že se pracuje pouze s těmi, kdo k projektu zjevně přispívají. Snaha byla o maximální možné zúžení této skupiny, protože to usnadnilo řízení projektu. V současné době je zřejmé, že projekt může selhat i v pozdní fázi právě proto, že byly ignorovány klíčové zainteresované strany. Manažer projektu tedy musí být schopen hledat i mimo rámec zjevných zainteresovaných stran.

Dobrym nápadem je poznání jednotlivých zainteresovaných stran pomocí následujících otázek. Manažer tak zjistí:

- kdo chce, aby projekt uspěl nebo neuspěl;
- kdo sází na úspěch nebo neúspěch projektu;
- kdo bude ze změny těžit a koho to naopak zničí;
- s kým a bez koho tato změna nebude možná;
- kdo projekt podporuje (viditelný a neviditelný tým, sponzor atd.).

Analýza vlivu zainteresovaných stran

Úkolem analýzy vlivu zainteresovaných stran je nalézt zájmové skupiny, které jsou **klíčové**. Jsou to ti, kteří mají největší vliv na projekt. Při analýze lze použít následující matici (obrázek 4). Jednotlivým kvadrantům jsou přiřazeny zainteresované strany podle jejich míry vlivu a očekávání. Projektový tým tak získá představu o dalším postupu vůči jednotlivým skupinám. Po analýze a rozčlenění zainteresovaných stran je třeba zvážít:

- A. Jak konkrétně a do jaké míry jednotlivé zainteresované strany zapojit?**
- B. Jak nastavit jejich spoluúčast na projektových procesech dle jejich vlivu a očekávání?**

Výše uvedené je jedním, nikoli však jediným způsobem, jak postupovat při analýze vlivu zainteresovaných stran. Další je následující způsob:

- Načrtněte tabulku zainteresovaných stran (tabulka 1).
- Vytvořte seznam všech zainteresovaných stran.
- Připravte seznam jejich zájmů ve vztahu k projektu a jeho cílům. Každá zainteresovaná strana může mít několik cílů.



Obrázek 4 – Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran

- Proveďte předběžné zhodnocení pravděpodobného dopadu, který strana může mít na realizaci projektu. V hodnocení lze použít následující symboly:
 - + možný pozitivní dopad na projekt
 - možný negativní dopad na projekt
 - ? nejisté
- Označte relativní priority každé zainteresované strany (sestavte vlastní stupnici, např. bodová škála 1 až 5, přičemž 1 označuje nejvyšší prioritu).

Tabulka 1 Analýza vlivu zainteresovaných stran

Skupina	Zájmy	Vliv +/- / ?	Priorita (číselná škála)
Primární zainteresované strany			
Klienti			
Sekundární zainteresované strany			
Město			

Níže jsou uvedeny další způsoby analýzy zainteresovaných stran:

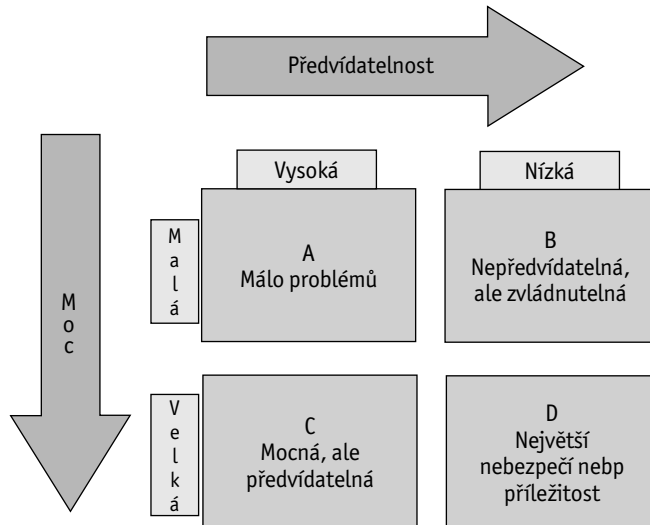
a) do matic

Jakmile jsme sestavili seznam zainteresovaných stran, je důležité přemýšlet o tom, jaká mohou být jejich očekávání. Banka například bude mít zájem na bezpečném navrácení svých investic, zaměstnanci budou mít zájem na stálém zaměstnání a rozumné odměně za odvedenou práci a odbory se mohou snažit o uznání práva vyjednávat a o získání maximálního prospěchu pro své členy. K posouzení důležitosti každé zainteresované strany poslouží odpovědi na následující otázky:

- Do jaké míry se jednotlivým zainteresovaným stranám podaří přesvědčit organizaci o svých očekáváních?
- Které skupiny si mohou splnění svých očekávání vynutit?
- Jaký je pravděpodobný vliv očekávání zainteresovaných stran na budoucí strategii organizace?

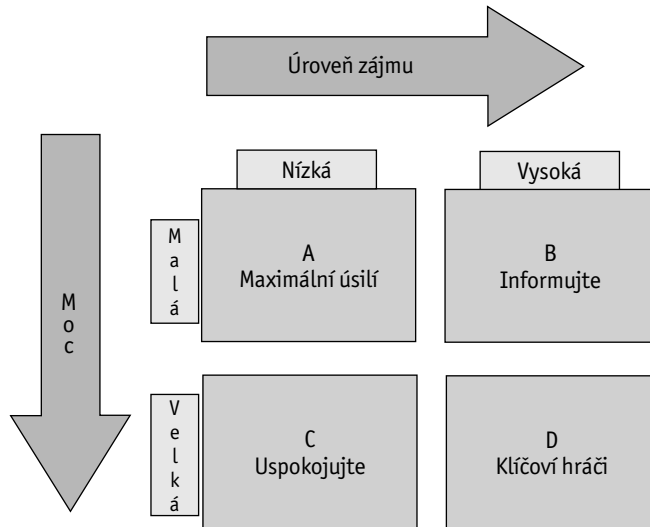
Dvě hlavní metody vyhodnocení možného vlivu různých skupin zainteresovaných stran:

- **Matice moci / dynamismu:** Tato matice bere v úvahu sílu skupin zainteresovaných stran a snadnost, s jakou lze předvídat jejich postoj k různým problémům. To pomáhá organizaci zaměřit se na skupiny, které vyžadují zvláštní pozornost, a zajistit, aby byly informovány v souladu se strategickými volbami.



Obrázek 5 – Matice moci / dynamismu

- Pole D Potenciálně nejobtížnější skupina v ovládnutí: zainteresované strany mohou výrazně ovlivnit výsledek strategických voleb, ale je obtížné vyhodnotit jejich postoj k problémům. Je třeba se ujistit, že tyto skupiny se strategickými rozhodnutími souhlasí.
- Pole C Zjistit postoj těchto zainteresovaných stran je relativně snadné, a tak jejich očekávání mohou být identifikována a splněna.
- Pole A a B Podpora těchto skupin zainteresovaných stran může pomoci ovlivnit skupiny v polích C a D.
- **Matice moci / zájmu:** Tato matice zkoumá moc různých skupin zainteresovaných stran ve srovnání se zájmem, který pravděpodobně projeví během strategických voleb. Umožňuje organizaci, aby zjistila, jaký vztah je potřeba s každou skupinou zainteresovaných stran vytvořit.



Obrázek 6 – Matice moci / zájmu

- Pole D** Tyto klíčové hráče je třeba brát během vývoje a hodnocení strategie v úvahu.
- Pole C** Toto je potenciálně nejobtížněji zvládnutelná skupina. I když je obecně pasivní, může projevit silný zájem o určité problémy a přejít do pole D. Je potřebné ji plně informovat, protože přechod na pole D by mohl vážně ovlivnit výsledek strategického rozhodnutí, které bylo přijato bez souhlasu skupiny.
- Pole A a B** Na tyto skupiny není možné zapomínat, protože mohou svůj vliv uplatnit společně s mocnějšími skupinami zainteresovaných stran: obvykle stačí, když jsou průběžně informovány.

Tato analýza by měla umožnit identifikovat klíčové skupiny odpůrců a příznivců projektu. Potom je možné rozhodnout, zda je zapotřebí zvláštního úsilí, aby určité zainteresované strany byly přesunuty na jiná pole, aby se zmenšil vliv jedné klíčové zainteresované strany, anebo zda ostatní zainteresované strany souhlasí se změnami. Organizace může rozhodnout o nezbytnosti jakési udržovací strategie, obzvláště v případě zainteresovaných stran ve skupině C a v menším rozsahu ve skupině B.

b) do tabulky

Po identifikaci jednotlivých zainteresovaných stran je určeno jejich očekávání, cíle a síla vůči projektu, což je popsáno v jednotlivých sloupcích tabulky č. 2. V posledním sloupci bude uvedeno číselné vyhodnocení konkrétní zainteresované strany; doporučuje se určit rozmezí 1 až 10, kdy 1 je zainteresovaná strana s nejmenším vlivem na projekt, naproti tomu zainteresovaná strana ohodnocená 10 je ta, která má sílu a moc projekt ovlivnit.

Tabulka 2 Analýza očekávání, cílů a síly zainteresovaných stran

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla, příčina síly	Ohodnocení
Vlastníci a management	Zvyšování podílu na trhu a hodnoty firmy	Zvyšování zisku Ovládnutí nového zahraničního trhu	Dostatek volných finančních prostředků Znalost společnosti a nových zákazníků	10
Zaměstnanci	Růst mezd Vznik nových zaměstnaneckých výhod	Udržení pracovního místa Maximální finanční ohodnocení	Kvalifikovaný personál Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v některých profesích	6
Zákazníci	Výhodnější finanční podmínky realizace zakázek	Dosažení minimální ceny při udržení požadované kvality Absence dodatečného navýšování rozpočtů staveb	Dostatek finančních prostředků zejména v oblasti stavební infrastruktury (zdroje EU)	10
Konkurenti	Snížení podílu společnosti na realizaci stavebních zakázek v ČR	Získání klíčových zadavatelů veřejných zakázek	Úzká vazba na veřejné činitele Legislativní nástroje	7
Vláda	Zvýšení objemu výnosů z vybraných daní, sociálního a zdravotního pojištění a dalších poplatků	Vyrovnaný státní rozpočet	Legislativní nástroje Potenciální hrozba sankcí Pozice veřejného zadavatele stavebních zakázek	6
Média	Zvýšení sledovanosti média Zvýšení objemu prodaných výtisků	Maximalizace zisku mediální společnosti	Ovlivňování veřejného mínění Skrýtá nebo „legální“ reklama	3
Obchodní partneři	Rozšíření vzájemné spolupráce Zvýšení počtu objemu společně realizovaných stavebních akcí	Vyšší podíl na trhu Průnik do nových segmentů stavebního trhu	Dostatečný finanční kapitál Znalost domácího trhu	4
Mezinárodní	Zvýšení spolupráce a komunikace mezi státy	Volný trh vývozu stavebních prací Volný trh pracovních sil	Členství České republiky v mezinárodní organizaci a z toho plynoucí povinnosti a práva	4

Navázání kontaktu se zainteresovanými stranami

Řízení spolupráce se zainteresovanými stranami vede k jejich poznání, porozumění jejich zájmům a k následnému dialogu, jehož výsledkem je oboustranná spokojenost. Na základě dialogu s klíčovými zainteresovanými stranami projektový manažer stanoví, na které podnikové a projektové činnosti se zaměří. Ideálem je vyváženost mezi činnostmi, které upřednostňuje vedení firmy, a těmi, o které projevují zájem zainteresované strany.

Mezi jiné nejznámější a nejčastěji používané prostředky zapojení zainteresovaných stran patří dotazníkové šetření; on-line diskuzní fórum; pracovní skupina; individuální jednání; neformální setkání; organizace společných projektů; telefonická podpora.



Obrázek 7 – Postup spolupráce se zainteresovanými stranami

Navázání kontaktu se zainteresovanými stranami: zveřejnění informací na webových stránkách a vytvoření elektronické schránky, do které může kdokoli zaslat otázku, komentář nebo informace. Je možno zvolit různé úrovně spolupráce – od pouhého poskytování informací přes konzultace až po případné spolurozhodování.

Pohled projektového manažera

Mgr. Dagmar Mega, statutární zástupkyně rodinného centra Akropolis, o. s., v Uherském Hradišti

Máte za sebou spoustu úspěšných projektů, čeho se týkaly?

Šlo o podporu a zvyšování zaměstnatelnosti skupin ohrožených nezaměstnaností, zejména žen s malými dětmi, prevenci sociálního vyloučení rodičů na rodičovské dovolené a také projekty na podporu volnočasových aktivit dětí a mládeže, vzdělávání a zvyšování kvalifikace lidí pracujících ve vzdělávání, práci s dětmi a mládeží.

Jak chápete pojem „zainteresované strany projektu“ ve vašem oboru?

Trojúhelník mezi poskytovatelem dotace (investorem), realizátorem a klienty.

Provádíte při realizaci projektu analýzu zainteresovaných stran? Pokud ne, tak proč? Pokud ano, jakým způsobem ji provádíte a k čemu vám slouží? Ve které fázi projektu analýzu provádíte?

Ve fázi projektové přípravy se jedná zejména o analýzu potřeb cílové skupiny, v realizační fázi jde o průběžnou evaluaci, zpětnou vazbu od klientů i lektorů, v závěrečné fázi o celkovou evaluaci, zhodnocení dosažených cílů a práce na následném navazujícím projektu.

Využíváte zpracovanou analýzu během celého průběhu životního cyklu projektu nebo pouze v některé jeho fázi?

V průběhu celého projektu.

Máte nějaký speciální přístup k řízení zainteresovaných stran?

Neřekla bych, že využíváme speciálního přístupu k řízení zainteresovaných stran, využíváme běžné manažerské a komunikační dovednosti, zásady zpětné vazby a její evaluace vzhledem k vytyčeným cílům.

Co byste poradila projektovým manažerům, aby měli na paměti při řízení zainteresovaných stran?

Každý projekt se ve svém průběhu neustále vyvíjí, každý vklad jakékoliv ze zainteresovaných stran jej modifikuje, a proto je třeba na všechny tyto aktuální změny pružně reagovat. Zároveň je však třeba mít na paměti původní záměr i cíle, abychom se od projektu příliš neodklonili.

Shrnutí

Pod pojem analýza zainteresovaných stran (*stakeholders analysis*) spadá řada metod, jež mají za úkol identifikovat a charakterizovat zainteresované strany na základě různých vlastností, vzájemných vztahů a jejich zájmů na projektu. Pojem zainteresovaná strana se obecně definuje jako „osoba se zájmem“. V podnikatelské literatuře se zainteresované strany (*stakeholders*) definují jako skupiny nebo jednotlivci, kteří jsou dotčeni realizací podnikatelských cílů, respektive mohou jejich dosažení ovlivnit. V souvislosti se systémovými analýzami jsou zainteresované strany aktéři, kteří jsou

aktivní ve sledovaném systému. Management zdrojů zahrnuje uživatele a správce zdrojů.

K hodnocení významnosti a vlivu zainteresovaných stran jsou uvedeny znaky jako sociální, politický a ekonomický status, vědomosti a dotčenost. Výsledek je zpracován do tabulky nebo matic, z čehož lze pak zjistit, jakou formou se má konkrétní skupina účastnit.

Kontrolní otázky

1. Kdo jsou zainteresované strany projektu?
2. Jak lze klasifikovat zainteresované strany projektu?
3. Jak lze řídit zainteresované strany?
4. Vyjmenujte možnosti zpracování analýzy zainteresovaných stran.
5. Jak lze zapojovat zainteresované strany do projektu?

1) Národní standard kompetencí projektového řízení. [online] [citace 2010-07-29].
Dostupné z <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>.

2) Národní standard kompetencí projektového řízení. [online] [citace 2010-07-29].
Dostupné z <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>.

3) Národní standard kompetencí projektového řízení. [online] [citace 2010-07-29].
Dostupné z <http://www.ipma.cz/web/files/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>.