

KTO VPLÝVA NA NÁŠ PROJEKT? Stakeholder analýza

Na každom projekte sú chvíle, na ktoré sa nezabúda. Tie príjemné sú spojené s neplánovaným úspechom, ale väčšina z nich je spojená s nepredvídateľnými okolnosťami. Inými slovami povedané, s problémami. Každý projektový manažér ich nemá rád. Ale s odstupom času sa na nich môže veľmi veľa naučiť a posunúť sa vpred.

Pred pár rokmi som mal na starosti optimalizačný projekt. Pri akceptovaní projektu od vedenia som dostal jasný signál: „Toto bude pre teba a tvoj tím chuťovka! Ide už o tretí projekt s klientom a nebude to vôbec náročné. Stratégia aj potrebné aktivity sú už vytvorené. Netreba nič nové vytvárať. Je to obyčajný „roll-out“ nového systému riadenia.“ Podpora projektu od zahraničného senior manažmentu bola silná. Mali jasnú predstavu a aj očakávania. Implementovať inovovaný systém riadenia, ktorý je zabehnutý už v iných

závodoch holdingu. Systém bol zameraný na optimalizáciu výrobných procesov, zvýšenie produktivity a zefektívnenie flexibility daného závodu. Vedenie ma tlačilo do rýchlej implementácie. Ich názor bol jasný. Stabilný klient = nulové problémy. Silná podpora vedenia = rýchla a efektívna implementácia. Tiež som sa danému projektu potešil. No hneď na začiatku som podcenil jednu základnú vec. Nedostatočne som definoval stakeholderov projektu. Projekt sa odohrával najmä vo výrobnej časti firmy. Dnes viem s istotou povedať, že som mal veľmi dobre informovaných a podchytených ľudí z výroby. Od majstrov cez vedúcich výrobných segmentov, vedúceho výroby až po generálneho manažéra. Vedeli, že firma potrebuje inovovať procesy, aby obstála v konkurencii. Na čo som však úplne pozabudol, boli manažéri podporných segmentov. V prvej polovici projektu sa realizoval projekt podľa vytvoreného plánu a výsledky prichádzali z oblasti výroby. Všetci zúčastnení sa tešili. Problém prišiel v druhej polovici projektu, kedy výroba už nebola schopná fungovať na základe starých systémov a zmeny boli požadované aj v prípravných a podporných segmentoch závodu. Konkrétne išlo o segment logistiky a nákupu. Zmeny si vyžadovali zmenu v procesoch aj na týchto útvaroch, ale chýbala ochota ich realizovať. Nedostatočné vnímanie okolia projektu ma dobehlo tesne pred

NÁZOR MANAŽÉRA

Mgr. Barbora Košťalová

manažérka fyzioterapie na Fyziatrisko-rehabilitačnom oddelení Univerzitnej nemocnice s poliklinikou, Nemocnica Sv. Cyrila a Metoda na Antolskej ulici v Bratislave

Tu si ľahko môžeme uvedomiť, že aj zdravie sa dá prirovnať k projektu. Zdá sa vám to na prvý pohľad nepochopiteľné? Skrýva sa pod tým úplne jednoduché prirovnanie, kedy ľudské telo má úlohu projektu, naše vnútorné „JA“ má úlohu projektového manažéra a vplyvy okolitého prostredia môžeme chápať a prirovnávať k stakeholderom. Jednoduchý príklad – ľudské telo žijúce v zlej životospráve a v negatívnom psychickom vplyve prináša nevhodné a nevyvážené impulzy do celého organizmu. Ľudskému telu hrozí porucha na úrovni zdravia – bio, psycho-sociálnej disharmónie, čiže nedostatku psychickej, fyzickej alebo sociálnej pohody. Z pohľadu prínosu a efektívnosti udržiavania zdravého tela k stakeholderom možno prirovnať aj správnu životosprávu ako prevenciu a investíciu do vlastného zdravia. Je len na každom z nás – projektovom manažérovi, v tomto pohľade manažérovi vlastného „JA“, ktorého zo stakeholderov vlastného „JA“ si vyberie a začne sledovať. Kľúčové je prestať vidieť veci izolovane a získať globálny pohľad. Dôležité je mať schopnosť zaujať stanovisko voči jednotlivým signálom vychádzajúcim od „stakeholderov“ a nájsť správne riešenie, a tým dosiahnuť harmóniu, ktorá vedie k úspechu. ■

jeho koncom. Manažéri podporných segmentov začali vytvárať negatívne pnutie na projekte a vedome vytvárali aktivity, ktoré bránili generovaniu úspor z novoimplementovaného systému riadenia. V danom čase som sa pýtal na dôvod. No odpoveď som nepoznal. Dnes viem, že im vadilo, že ich dlhodobý zabehnutý systém rúca externá poradenská firma a im to generuje viac práce. Zrazu bola ich práca viac transparentná a hoci nový systém generoval firme úspory, niektorí manažéri prišli o svoje jedinečné postavenie vo firme. Už neboli nepostrádateľní. Ich istota sa zmenšila a ešte museli aj začať viacej komunikovať. Boli na túto situáciu pripravení? Kto ich mohol lepšie pripraviť? Áno, ja – projektový manažér. Moje poučenie? Každý projekt je jedinečný. Každý projekt sa odohráva v inom prostredí. Čím lepšie projektový manažér toto prostredie pozná, tým jednoduchšie sa projekt realizuje a dosahujú sa výsledky. V predchádzajúcich článkoch sme sa zamerali na obchodný význam projektu a správne pochopenie hraníc a súvislostí projektu. Ďalším krokom je zodpovedať si základnú otázku: „Kto môže ovplyvniť úspech projektu?“ Je to STAKEHOLDER. Kto je to stakeholder? Definícia je nasledovná: Jednotlivec, organizácia, skupina alebo inštitúcia – ten, kto má akýkoľvek oprávnený záujem o projekt a kto bude alebo potenciálne môže byť ovplyvnený aktivitami

alebo výstupmi projektu. Ak sa dané podmienky zmenia, príp. ostanú rovnaké, tak môže niečo získať alebo stratiť.

PREČO SA ZAUJÍMAŤ O STAKEHOLDEROV?

Práve z dôvodu, že stakeholder je každý, kto môže ovplyvniť náš projekt či pozitívne, alebo negatívne, je potrebné im venovať požadovanú pozornosť. Zo samotnej podstaty projektu vyplýva jasná požiadavka na projektového manažéra – mať situáciu pod kontrolou. Ak neriadime my stakeholderov, riadia oni nás.

PREDVÍDAŤ VERZUS REAGOVAŤ. ČO JE PODĽA VÁS EFEKTÍVNEJŠIE A AJ LACNEJŠIE?

Väčšine manažérov neraz zamestnávajú hlavu myšlienky typu: „Ak by som vedel, že to takto dopadne, zvolil by som inú stratégiu. Pravdepodobne by som sa venoval príprave viac, nepodcenil by tom ju a situáciu by som chcel mať viac pod kontrolou.“ Pri štandardnom realizovaní procesu sa väčšinou reaguje na vzniknutú situáciu. Hasi sa problém. Štandardnú situáciu znázorňuje obrázok:



Princíp riadenia stakeholderov je postavený na predvídání. Je potrebné aktívne predvídať a analyzovať možnosti, ako sa budú stakeholdri správať. Projektový manažér je o krok vpred a aktívne riadi stakeholderov tak, aby robili to, čo je v súlade s projektovým zámerom a cieľmi. Toto sa nikdy neudeje automaticky. Pozitívne PR a komunikácia o projekte je cieľená činnosť, ktorú riadi projektový manažér. Situáciu znázorňuje obrázok:



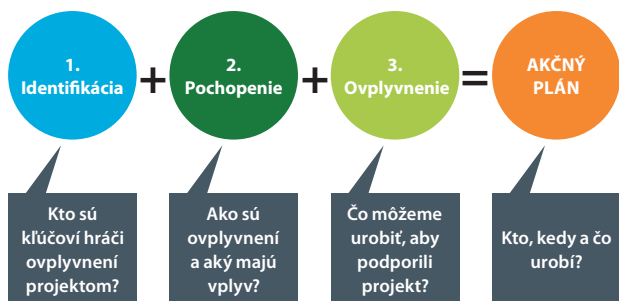
ZÁKLADNÉ PRINCÍPY ÚSPEŠNÉHO PR A KOMUNIKÁCIE O PROJEKTE

- Vytvorenie kvalitných benefitov projektu
- Aktívna starostlivosť a úprimný vzťah so stakeholdrami
- V prípade potreby okamžité reakcie a poskytnutie informácií
- Očakávať a s predstihom si pripraviť požadované informácie
- V prípade akýchkoľvek požiadaviek od stakeholderov ►

- prejavovanie skutočného záujmu o ich potreby
- Spustenie procesov a aktivít, ktoré sú zamerané na potreby a požiadavky stakeholderov
- Sprístupnenie prostriedkov, ktoré pomáhajú stakeholderom počas implementácie projektu a aj po jeho skončení

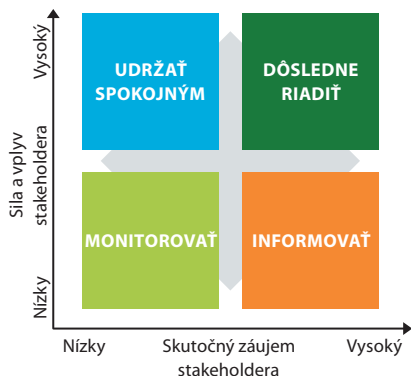
KROKY ANALÝZY STAKEHOLDEROV

V prvom kroku je potrebné identifikovať, kto sú stakeholderi daného projektu. Kto sú kľúčovi ľudia, ktorí budú potrební na projekte? Kto sú potenciálni spúšťači problémov? Kto bude realizáciou a výsledkom projektu ovplyvnený?



V prvom kroku sa netreba zapodievať tým, kto bude mať aký vplyv na projekt. Dôležité je ich identifikovať. Vytvoriť i zoznam. Existujú špeciálne manažérske techniky a nástroje, ktoré tento proces riadia. V druhom kroku je potrebné pochopiť kľúčových stakeholderov. Projektový manažér a tím sleduje, ako projekt ovplyvní život stakeholderov. Je potrebné zvážiť úroveň ich vplyvu. Sú pre projekt reálnym problémom alebo len teoretická hrozba s minimálnou pravdepodobnosťou nastania v praxi?

V treťom kroku projektový manažér s tímom navrhuje konkrétne kroky, ktorými vie ovplyvniť stakeholderov tak, aby podporovali zámer projektu. Následným krokom je vytvorenie akčného plánu riadenia stakeholderov. Plán jasne definuje konkrétne úlohy, zodpovednosti a termíny plnenia. Vytvorením akčného plánu sa proces riadenia stakeholderov vôbec nekončí. Nejde o jednorazovú aktivitu, ktorú si projektový manažér „odfajkne“ a označí ako splnenú úlohu. Stakeholderov je potrebné priebežne sledovať a riadiť počas celého projektu. Ako riadiť stakeholderov, znázorňuje obrázok:



Kritická fáza býva najmä poprojektová fáza, keď projektový tím odovzdáva hotový produkt zákazníčkovi. Ak zákazník aktívne nepreberie úlohu riadenia stakeholderov v denno-dennej praxi, potenciálne si tvorí časovanú bombu. Tú sa neskôr snaží preniesť na dodávateľa a projektový tím. Je teda v záujme projektového manažéra dostatočne poučiť zákazníka a pripraviť ho na túto dôležitú úlohu.

Jednou z možností, ako si získať stakeholderov na svoju stranu, je spraviť ich členmi tímu alebo externými poradcami tímu.

Aktívna úloha stakeholderov prináša:

- možnosť stakeholderov vyjadriť sa k tomu, čo ovplyvní ich život
- vytvára formu vlastníctva a spolupatričnosti s projektom
- je nevyhnutná na udržateľnosť projektu (aj po jeho skončení)
- poskytuje príležitosť vzájomného obohatenia sa – projektový tím aj stakeholderi
- podporuje zodpovednosť a zvyšuje kapacitu projektu

Analýza stakeholderov je náročný proces, ktorého opomenutie v snahe vyhnúť sa „zbytočnej administratíve“ vo fáze inicializácie projektu nás môže stať renomé, ak nie „život“.

Myšlienka na záver:

„Ako často ma na mojich projektoch zaskočí nepredvídaná situácia a musím ju okamžite riešiť, lebo ohrozuje výsledok projektu?“ ■

Ing. Peter Minárik,
Executive Partner, COMM-PASS



COMM-PASS
...enjoy your change

zmena je život - život je inšpirácia

tréningy a poradenstvo | www.commpass.sk

MESAČNÍK PRE OSOBNÝ A PROFESIONÁLNY RAST



Zisk
manažment
si môžete objednať
telefonicky na:
041 70 53 222
alebo e-mailom na:
služby@ezisk.sk
www.ezisk.sk

Zisk manažment je mesačník, ktorý čitateľom prináša praktické informácie a návody na to:

- ako viesť a riadiť firmu,
- ako úspešne podnikať,
- ako nájsť správnych zamestnancov,
- ako ich motivovať inou ako finančnou formou,
- ako odhaliť povalačov,
- ako hodnotiť a odmeňovať,
- ako vybudovať dobré meno firmy,
- ako na trhu preraziť a ochromiť konkurenciu,
- ako pri podnikaní ušetriť,
- ako sa úspešní stali úspešnými,
- ako byť spoločensky zodpovedný,
- ako si získať a udržať zákazníka,
- ako zákazníka nestraťiť,
- ako robiť marketing (nielen) na internete,
- ako na sociálne siete,
- ako riadiť seba a svoj profesionálny rast,
- ako sa stať lídrom,
- ako profesionálne „nevyhorieť“.

Manažérom, personalistom, marketérom a podnikateľom poskytuje praxou overené rady a nápady, ktoré smerujú k zvyšovaniu zisku v podniku. Viac o mesačníku Zisk manažment nájdete na www.ezisk.sk.

**VŽDY
SA NÁJDE
DIERA NA TRHU,
KDE UVIDÍTE
ZISK**