



Řízení zainteresovaných stran a komunikace





Obsah přednášky

1. Úvod
2. Základní pojmy řízení zainteresovaných stran
3. Proces řízení zainteresovaných stran
4. Řízení komunikace – bariéry vs. efektivní komunikace
5. Plánování a příprava komunikace
6. Závěr





1. Úvod

*„To nejdůležitější v komunikaci
je slyšet to, co nebylo řečeno.“*

Peter F. Drucker





2. Základní pojmy řízení zainteresovaných stran





Zainteresovaná strana (Stakeholder):

Management se dívá na zainteresované strany, jako na strany bez nichž nelze dosáhnout úspěchu, a to jak z pohledu :

- cíle organizace;
- splnění dalších očekávání zainteresovaných stran (funkčnost výstupů, následné dosahování přínosů atd.).

Zainteresované strany mohou významně ovlivnit:

- průběh dosahování cíle;
- nebo jeho výstupy a tím i cíle organizace.





Zainteresovaná strana (Stakeholder):

- Osoby nebo organizace, které jsou aktivně zapojeny do realizace aktivit pro dosažení cíle, nebo jejichž zájmy mohou být jak pozitivně, tak i negativně ovlivněny samotnou realizací cíle nebo jeho výsledkem/výstupem a které mohou ovlivnit průběh realizace cíle nebo jeho výsledky.
- Zaměstnanci, rodiny zaměstnanců, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, investoři, komunity obyvatel, samosprávné celky





Zainteresovaná strana (Stakeholder):

- **primární** zahrnující vlastníky a investory, zaměstnance organizace realizující projekt, zákazníky, obchodní partnery (zejména dodavatele) a místní komunitu;
- **sekundární** zahrnující veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenty, lobbisty a nátlakové skupiny, média, občanská a obchodní sdružení.

Poznámka:

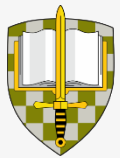
Další klasifikace – externí a interní.



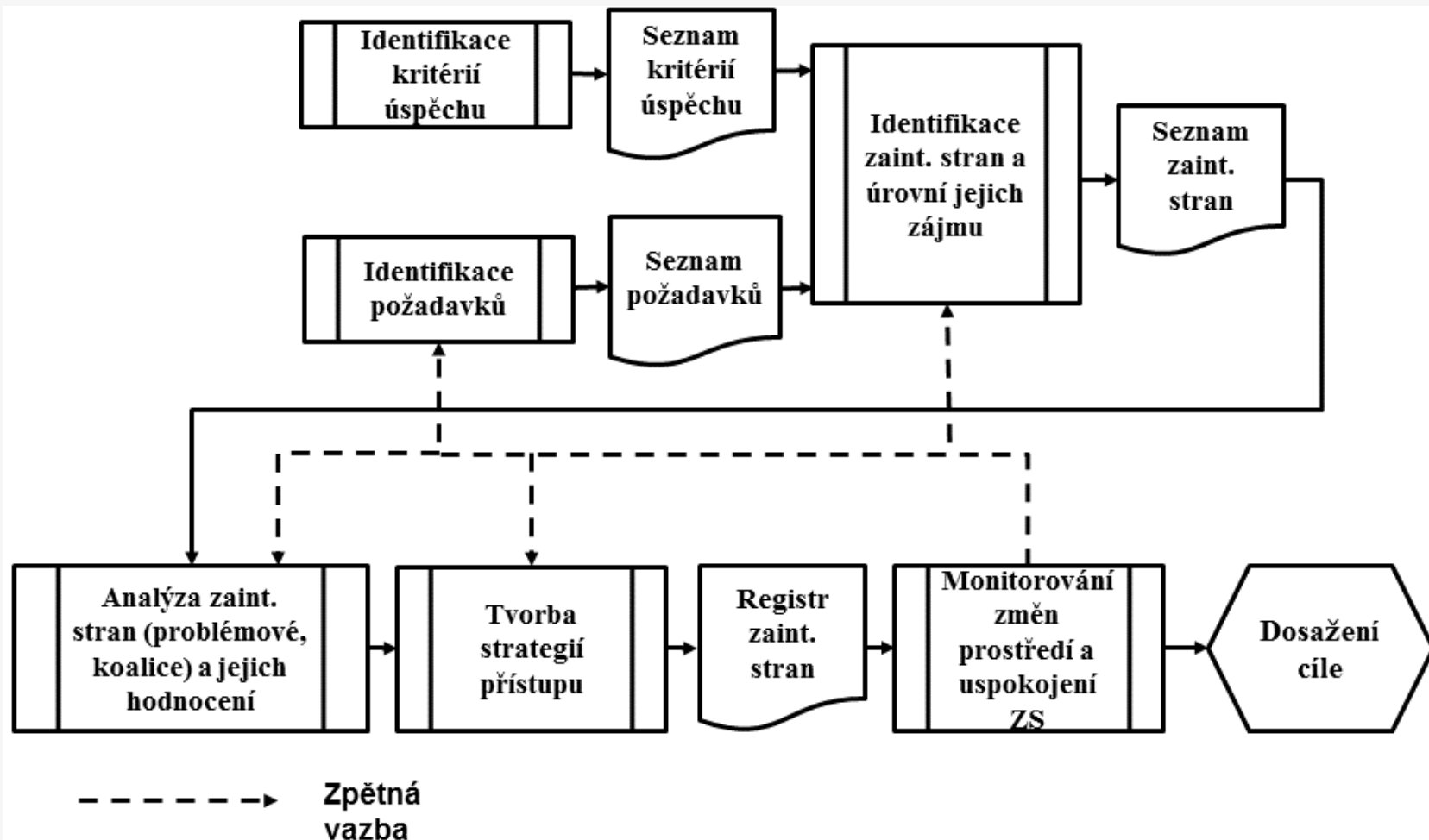


3. Proces řízení zainteresovaných stran





Proces:





Identifikace zainteresovaných stran:

Cílem je identifikovat a popsat zejména ty ZS, které mohou:

- **poskytnout informace;**
- **pomoci** při stanovení kritérií a variant realizace (včetně dopadů) dosažení cíle;
- **rozhodnout** o variantě realizace a jeho realizaci,
- **podpořit** prosazení cíle;
- **realizovat aktivity** dosažení cíle (manažersky řídit, fyzicky realizovat);
- **hájit** zájmy (pro dosažení cíle).





Identifikace zainteresovaných stran:

Samozřejmě, že je třeba identifikovat a popsat i ty ZS, které mohou prosazovat své zájmy a vliv s **negativním** dopadem na cíl organizace.





Analýza zainteresovaných stran:

- rychlá analýza aktérů;
- základní technika analýzy zainteresovaných stran.





Analýza zainteresovaných stran:

Rychlá analýza aktérů

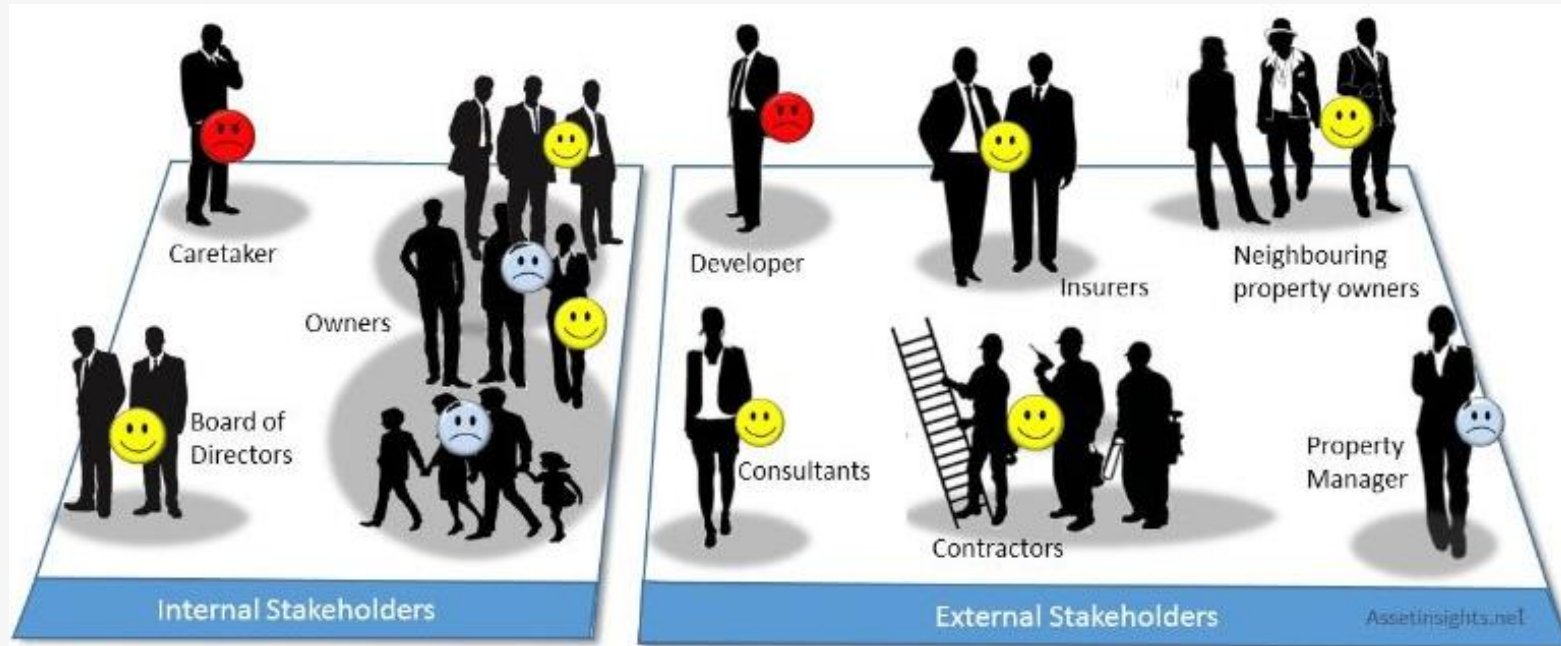
- **základní otázky** (účel, časová dimenze, kontext, úroveň);
- **příprava** (kdo provede);
- **analýza:**
 - **identifikace a klasifikace ZS (brainstorming),**
 - **posouzení (zájem, postoj, vliv, koalice).**





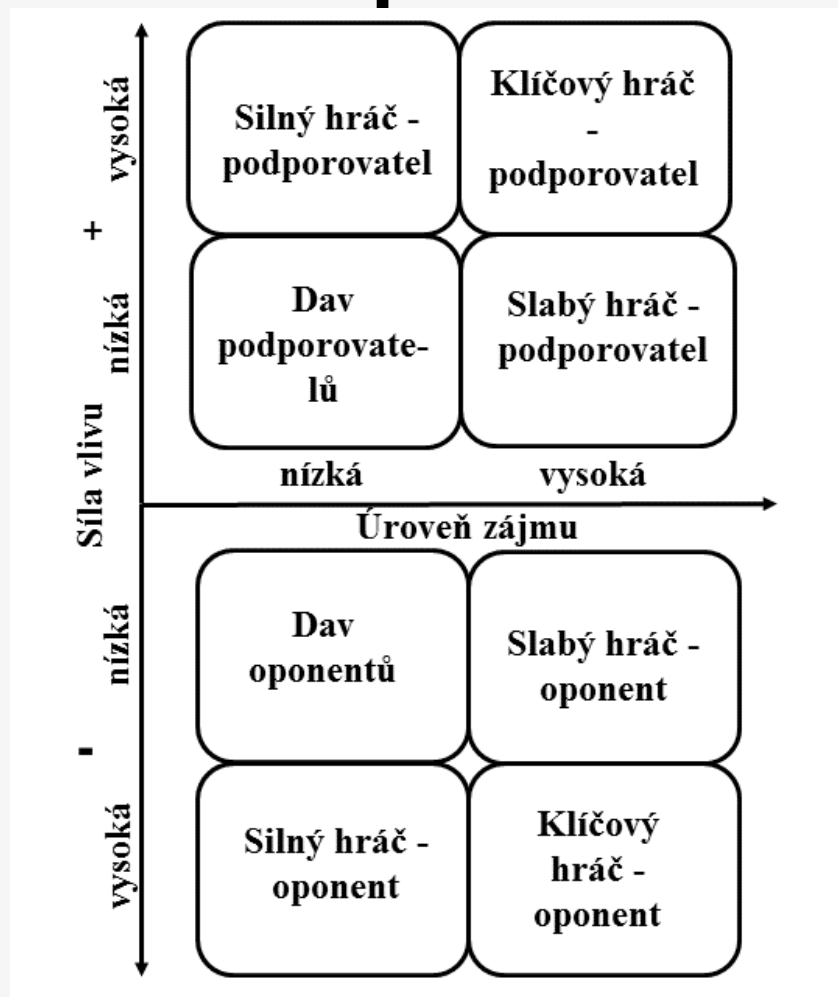
Analýza zainteresovaných stran - metody:

- matice vliv (moc) x zájem;
- matice problémových zainteresovaných stran
- matice koalic.



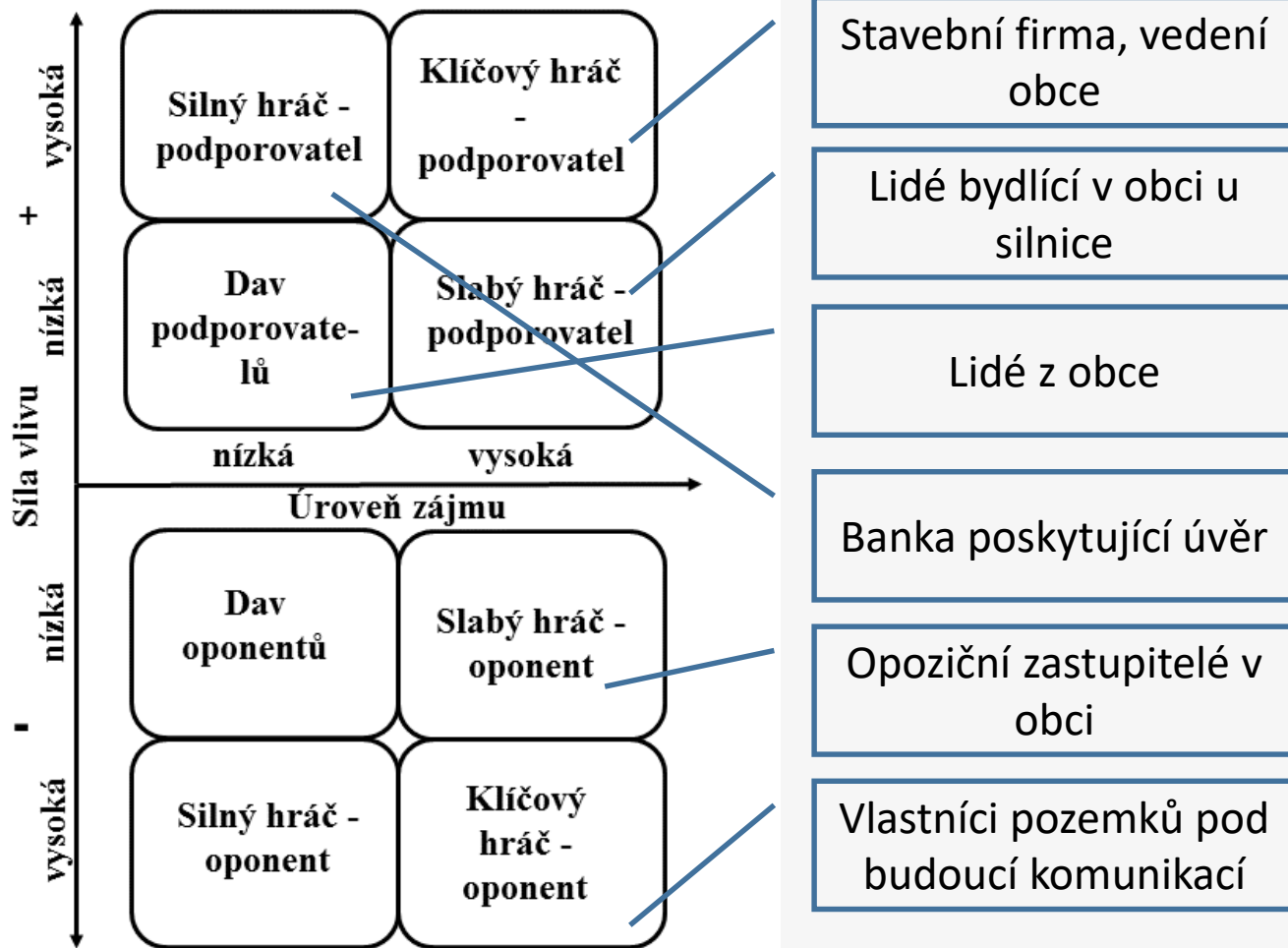


Matrice zájem x vliv + problémové ZS:



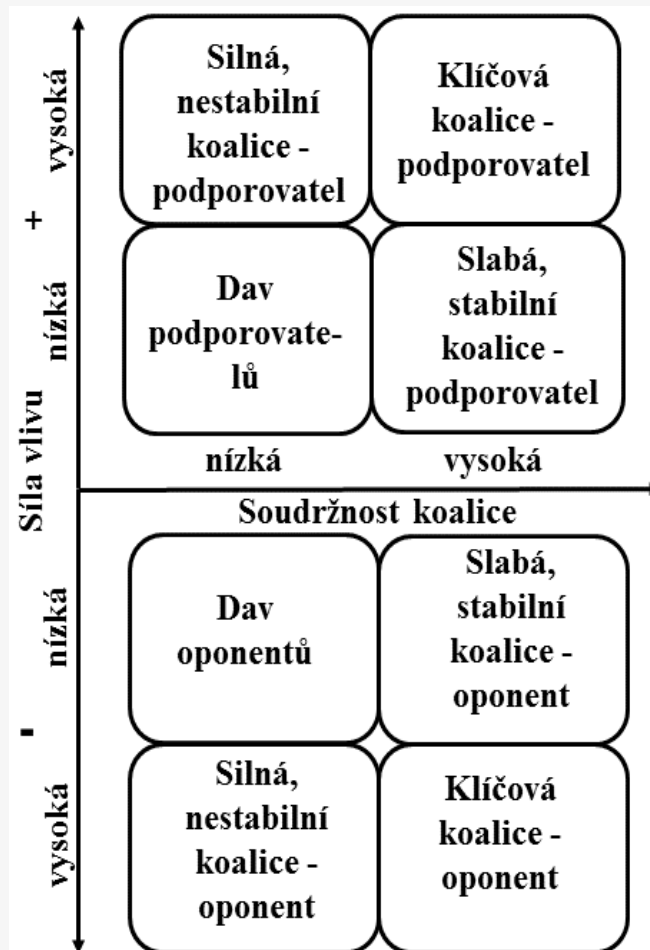


Příklad – stavba obchvatu obce



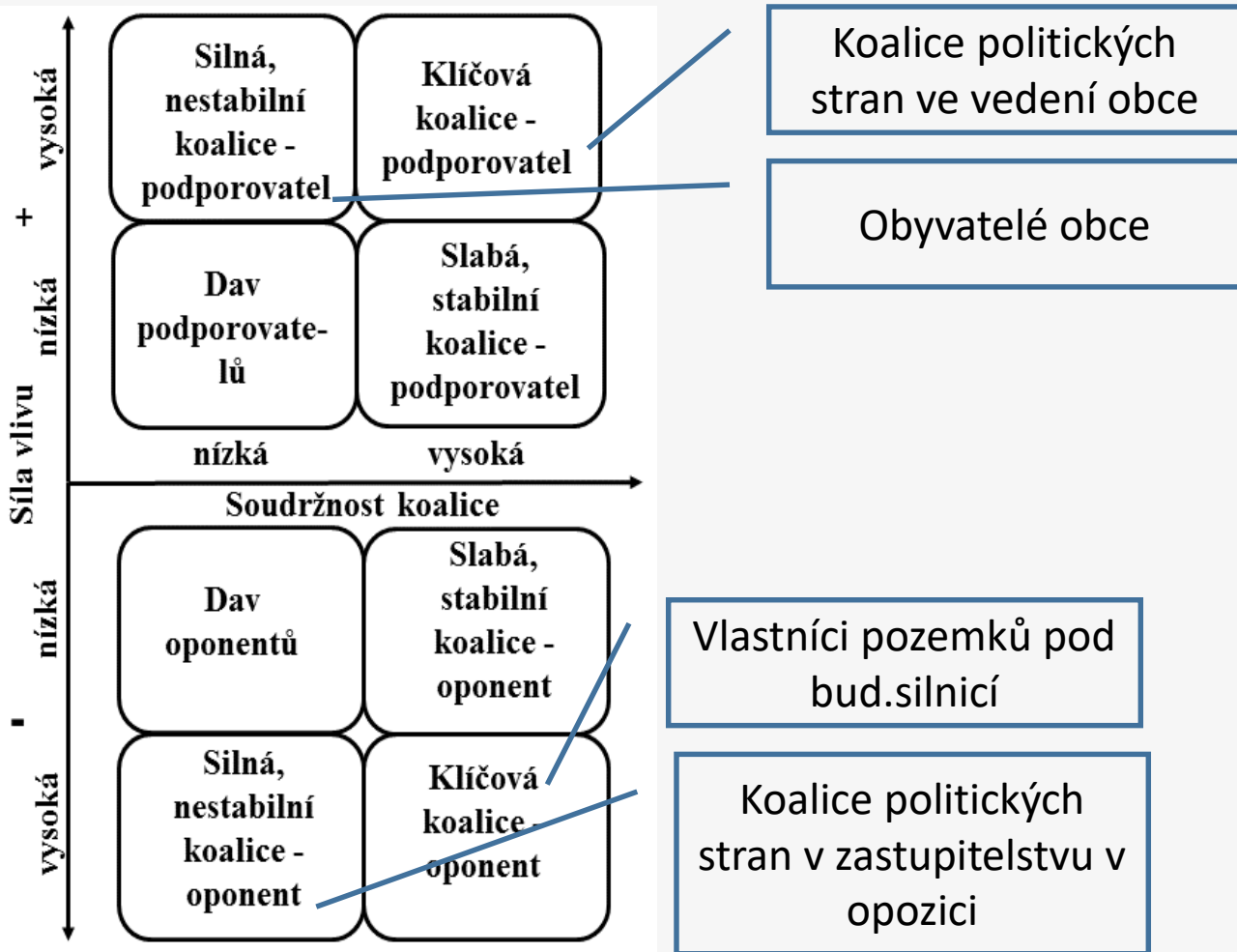


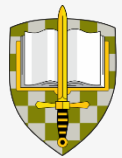
Analýza koalic:





Příklad – stavba obchvatu obce





Přístupy k zainteresovaným stranám – dvě otázky:

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





Přístupy k zainteresovaným stranám:

- informovat (Inform);
- konsultovat (Consult);
- zapojit (Involve);
- spolupracovat (Collaborate);
- zmocnit (Empower).

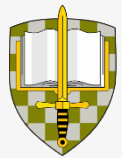




Přístupy k zainteresovaným stranám – akce:

- dotazníkové šetření (informovat, konzultovat);
- on-line diskusní fórum (informovat);
- vytvoření pracovní skupiny (zapojit);
- individuální jednání (informovat, konzultovat);
- neformální setkání (informovat, konzultovat);
- organizace společných projektů (zapojit, zmocnit);
- telefonní podpora (informovat).





Matrice plánování účasti v projektu:

Funkce strategického managementu nebo aktivita:	Přístup k zainteresovaným stranám				
	Informovat	Konsultovat	Zapojit	Spolupracovat	Zmocnit
	Budeme udržovat informovanost	Budeme udržovat informovanost, naslouchat, poskytovat zpětnou vazbu – jak váš výstup ovlivní rozhodnutí.	Budeme spolupracovat, obavy budeme zvažovat a brát na ně ohled, alternativy budou zvažovány, budeme poskytovat zpětnou vazbu – jak váš výstup ovlivní rozhodnutí.	Zahrneme vaše rady a doporučení v maximální míře dle možností.	Uděláme to co rozhodnete.
Přípravná fáze					
Realizační fáze – zahájení a plánování projektu					
Realizační fáze – realizace a ukončení projektu					
Poprojektová fáze					





Příklad registru zainteresovaných stran (V – vysoké, N – nízké, + pozitivní, - negativní):

Plán projektu:		Zpracováno dne:			Zpracoval:
Jméno zainteresované strany / skupina	Cíle	Povědomí V/N	Podpora V/N	Vliv V/N	Strategie
Banka	Zisk	V	N+	V+	Konzultace pro splnění podmínek získání úvěru
Majitelé pozemků pod bud. silnicí	Hodnota pozemků - udržení. Rozsah zemědělské produkce - zachování.	V	V-	V-	Vyjednávání o poskytnutí náhrady (jiný pozemek / finanční odškodnění)



4. Řízení komunikace – bariéry vs. efektivní komunikace





Komunikace:

- Základní forma kontaktu mezi lidmi.
- Zahrnuje efektivní výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a porozumění těmto informacím.
- Klíčový prvek pro úspěšnost dosažení cíle.





Co sledovat v komunikaci:

- **KDO** to říká (za sebe, skupinu ...);
- **CO** říká (říká či neříká, novost, hodnota ...);
- **KOMU** to říká (zná jej, vnímání ...);
- **KDY** to říká (kontext, kdy to měl říci ...);
- **KDE** to říká (situace, před kým ...);
- **JAK** to říká (srozumitelnost, chování, mimika ...);
- **PROČ** to říká (motivace, kam tím míří, čeho chce dosáhnout ...);
- **JAKÝ** je účinek toho, co říká (efekt).





Komunikační bariéry

Mluvčí:

- ▶ nejasnost, nelogičnost;
- ▶ snaha říci příliš mnoho;
- ▶ neodhadnutí posluchače;
- ▶ neschopnost vyjádření se;
- ▶ nevnímání zpětné vazby;
- ▶ tichý, monotónní hlas;
- ▶ pazvuky;
- ▶ rychlá, neartikulovaná mluva;
- ▶ **neudržování očního kontaktu;**
- ▶ nevhodná (žádná) gestikulace;
- ▶ špatný postoj (držení) těla;
- ▶ **příliš cizích či módních slov.**

Posluchač:

- neochota poslouchat;
- nepozornost;
- domýšlení nevyřčeného;
- **skákání do řeči;**
- **orientace na detaily místo na celek;**
- **akceptace pouze vlastních myšlenek;**
- nepochopení;
- **nedostatečný oční kontakt;**
- **neschopnost klást přesné otázky;**
- **neposkytování zpětné vazby.**





Komunikační bariéry – lidská povaha:

- politické hrátky, intriky a skryté úmysly;
- zastírání skutečnosti (zatajit chybné rozhodnutí nebo opomenutí);
- nedostatek osobního styku (přes média);
- emocionální a povahové důvody, osobní konflikty.





Principy správné komunikace:

- aktivně poslouchat, akceptovat partnera;
- být trpělivý;
- být tolerantní;
- dávat pravdivé a srozumitelné informace;
- vnášet do komunikace přátelský, neformální akcent;
- kritizovat konstruktivně;
- být jistý a zdravě suverénní;
- převzít zodpovědnost za sdělované informace;
- vstupovat do debaty s osobním nasazením;
- být konstruktivní;
- vyjadřovat otevřeně své pocity;
- dávat průběžně zpětnou vazbu.





5. Plánování a příprava komunikace





Příkl. - procesní kroky v projektu:

- **vysvětlete a vyjasněte** obsah komunikačního plánu na počátku projektu (zahájení);
- **identifikujte** cílové příjemce komunikace a jejich rozmístění (analýza zainteresovaných stran);
- **určete** co musí být komunikováno a v jakém rozsahu (SOW, časový plán, zdroje);
- **vyberte** místo, čas, dobu trvání a prostředky komunikace (schůzky, workshopy....);
- **naplánujte** proces komunikace (komunikační plán) a **připravte** materiály (formalizovaná dokumentace....);
- **ved'te** komunikaci;
- **vyhledávejte** zpětnou vazbu;
- **vyhodnocujte** komunikaci a zlepšujte;
- **dokumentujte** poznatky.





Komunikační plán:

- jaké informace budou sdíleny – filtrování, specifikování;
- periodičnost položek a časové limity distribuce a odezvy;
- odpovědnost za tvorbu a distribuci;
- kdo informaci obdrží, případně kdo se vyjadřuje – směřování;
- jakou formou budou předány ostatním členům týmu (organizaci) nebo mimo tým (organizaci) – specifikování.

CO	PROČ	KDY	OD KOHO	PRO KOHO	JAK
Jednání týmu	Koordinace úkolů	1x za 2 týdny	Manažer týmu	Členové týmu	Ústní, písemná



Komunikace – příprava na jednání:

- **včasná příprava** (*cíl, účel, program, příprava podkladů, rekapitulace informací, příprava variantních návrhů, analýz a výsledků kontrol, distribuce podkladů, zápisy z minulých jednání, kontrola průběžného stavu plnění úkolů dle zápisu z minulého jednání*);
- **délka jednání**;
- **operativní úkoly** (*jasně přehledně definované, stanovená odpovědnost, termíny kontroly splnění*);
- **kontrola**;
- **průběžný dohled, koordinace a kontrola** (*mezi jednáními*).





6. Závěr

„Vím, že věříte, že rozumíte tomu, co si myslíte, že jsem řekl, ale nejsem si jistý, že si uvědomujete, že to, co jste slyšeli, není to, co jsem myslel.“

Robert McCloskey





Literatura:

- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kolektiv. *Projektový management podle IMPA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 507 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

