A TOOL TO SUPPORT STAKEHOLDER MANAGEMENT

Roman Hypský

Master Degree Programme (3), FIT BUT

E-mail: xhypsk00@stud.fit.vutbr.cz

Supervised by: Jitka Kreslíková

E-mail: kreslika@fit.vutbr.cz

Abstract: This paper describes a tool supporting management stakeholders. The system consists of three main blocks – the identification of stakeholders, the stakeholder analysis using the questionnaire surveys and the setting of the communication strategy. This project is implemented by the standard PMI. The resulting system was implemented as a web application in Java EE.

Keywords: project management, stakeholder, human resources, communications, planning

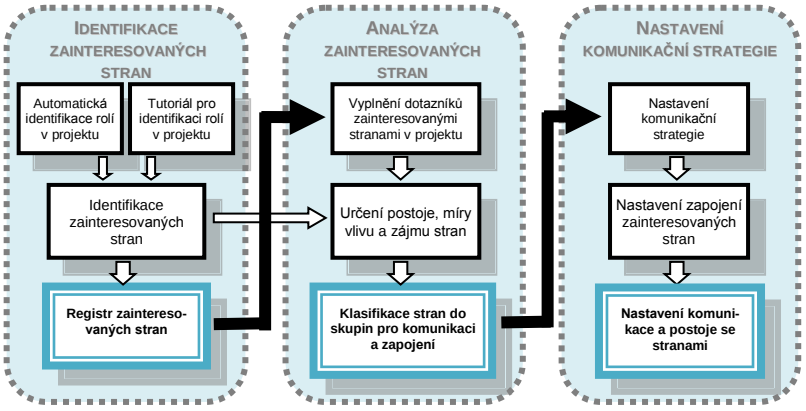
1. ÚVOD

Cílem této práce je realizace nástroje pro podporu analýzy a komunikace zainteresovaných stran v projektu. Pro vytvoření tohoto nástroje jsem se rozhodl zejména proto, že v posledním vydání knihy A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide) [1] se právě znalostní oblast managementu zainteresovaných stran osamostatnila z jiné oblasti, proto se zde otevírá prostor pro relativně neprobádané téma. Dalším důvodem pro realizaci tohoto systému byl fakt, že systém s podobnou funkčností, jsem doposud nikde neviděl, a proto mohu realizovat něco nového.

Systém může projektovému manažerovi, potažmo celému týmu, pomoci s identifikací zainteresovaných stran v projektu a analýzou jejich míry vlivu, zájmu a postoje k projektu. Na základě těchto informací systém pomůže zvolit vhodné zapojení těchto stran do projektu a také umožní nastavit vhodnou komunikační strategii pro práci s nimi. Co se týče praktické realizace, systém byl vytvořen jako webová aplikace v prostředí Java EE.

2. POPIS SYSTÉMU

Jádro systému lze rozdělit do tří základních bloků, jak ilustruje **obrázek 1**. Detailnější popis těchto bloků bude předveden v následujících podkapitolách.



Obrázek 1: Schéma jádra navrženého systému

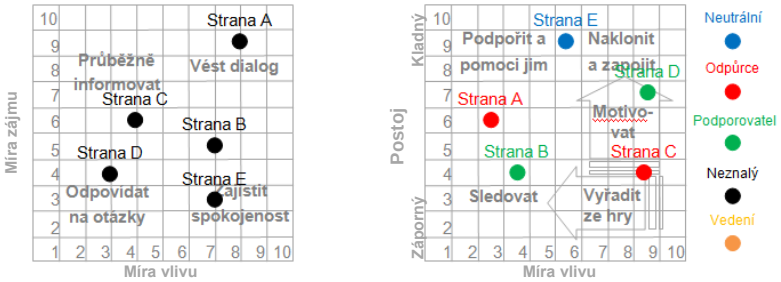
Systém byl realizován na základě informací získaných podle standardu PMI, který je popsán v knize A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide) [1].

2.1. IDENTIFIKACE ZAINTERESOVANÝCH STRAN

Vzhledem k tomu, že každý projekt je charakteristický a tedy i zainteresované strany jsou různé, je identifikace zainteresovaných stran velice individuální záležitostí a měla by probíhat na základě brainstormingu při poradě celého týmu. V tomto navrhovaném systému probíhá identifikace zainteresovaných stran v konkrétním projektu při přihlášení pod rolí projektového manažera. Tomu je nabídnut seznam rolí zainteresovaných stran, z něhož projektový manažer vybere konkrétní zainteresované strany v daném projektu. Samozřejmě může přidat i nové. Projektovému manažerovi je také nabídnut tutoriál právě pro identifikaci zainteresovaných stran, určení jejich důležitosti, vlivu na projekt, pro povolení jejich přístupu do systému a následné odeslání dotazníku. Výstupem tohoto procesu je registr zainteresovaných stran pro daný projekt, který obsahuje základní informace o zainteresovaných stranách. Registr je následně doplněn v dalších fázích programu.

2.2. ANALÝZA MÍRY VLIVU, ZÁJMU A POSTOJE

Analýzu lze provést formou dotazníkových průzkumů zainteresovaných stran. Po získání dotazníků od zainteresovaných stran proběhne jejich vyhodnocení. Po vyhodnocení je doplněn registr zainteresovaných stran o nové informace a je sestrojena matice vlivu a zájmu a matice postoje a zájmu viz **obrázek 2**. Některé metody analýzy zainteresovaných stran lze nalézt v [2]. Barevné položky u zobrazených stran zde značí jejich postoj k projektu. Tyto matice si může projektový manažer nechat zobrazit ve svém profilu. Na jejich základě jsou strany klasifikovány pro komunikaci.



Obrázek 2: Matice vlivu a zájmu (vlevo) a matice vlivu a postoje (vpravo)

Dotazníkové průzkumy

Při analýze zainteresovaných stran se používají dotazníkové průzkumy. Ty slouží primárně k určení míry zájmu, postoje a částečně i vlivu zainteresované strany k projektu. Sekundárně mohou pomoci identifikovat i další nové zainteresované strany nebo určit komunikační strategii danou platnými smlouvami apod. Vyhodnocení míry zájmu je provedeno sumační metodou a následnou normalizací do rozsahu 1 až 10, jak ukazuje rovnice (1), kde w je váha otázky pro míru zájmu, k je koeficient (+1) pro zvýšení a (-1) pro snížení míry zájmu, startovací hodnota je 50 a i jsou pokládané otázky. Obdobným způsobem je vyhodnocena i míra vlivu a postoj k projektu.

$$míra_zájmu = \frac{suma}{10} \qquad suma = 50 + \sum_{i=1}^{i=MAX} w_i * k \tag{1}$$

Požadovaná komunikace, cíle, další zainteresované strany apod. jsou vyhodnoceny textově.

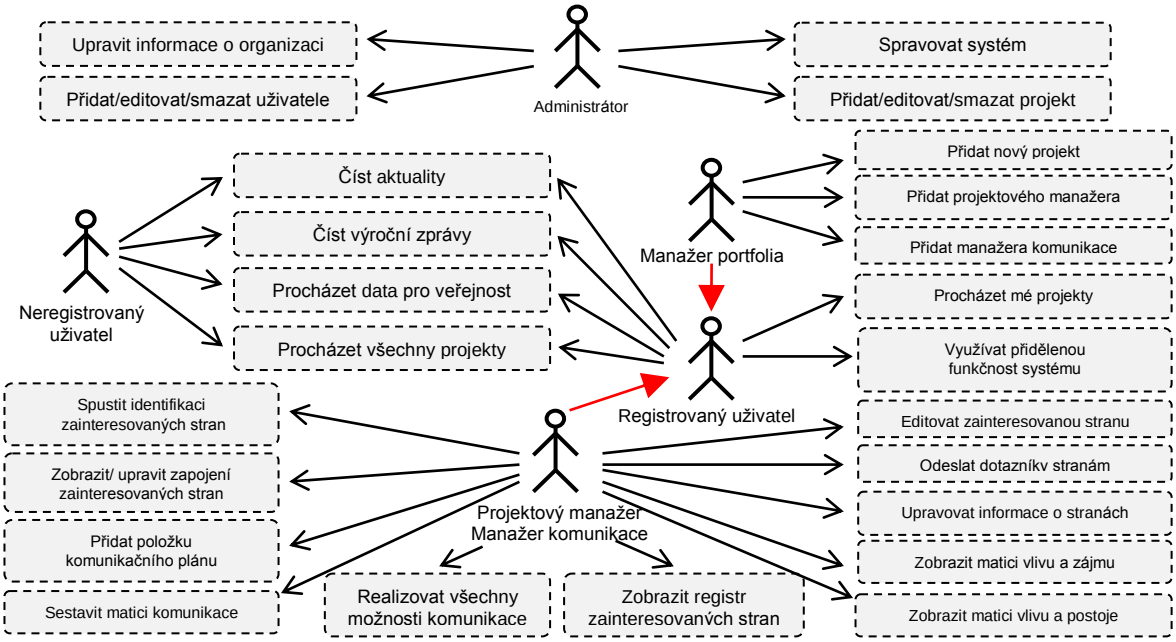
2.3. NASTAVENÍ ZAPOJENÍ DO PROJEKTU A URČENÍ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

V předchozích částech programu byly zainteresované strany nejprve identifikovány a následně analyzována míra jejich vlivu, zájmu a postoj k projektu. V poslední části programu je nastaveno jejich zapojení do projektu a také komunikační strategie pro práci s nimi. Jsou jim povoleny různé možnosti komunikace a příslušná funkčnost systému. To je realizováno podle míry a typu jejich postavení v projektu. V této fázi je také sestavena matice komunikace a je sestaven komunikační plán každé fáze projektu. Je nutno si uvědomit, že řízení zainteresovaných stran nezahrnuje pouze komunikaci, ale také jejich podporu, naslouchání apod. Projektový manažer by proto měl podle sestrojených matic upravit chování k těmto stranám.

3. PRAKTICKÁ REALIZACE SYSTÉMU

Realizovaný systém má podobu webové aplikace. Po spuštění je zobrazena úvodní obrazovka s informacemi o organizaci, která využívá systém. Je zde možnost přihlášení buď jako administrátor, nebo jako řadový uživatel. Na úvodní straně se také nachází seznam projektů probíhajících v dané organizaci i s kontaktem na manažera komunikace. Uživatel bez přístupu do systému sice může do těchto projektů vstoupit, ale jsou mu nabídnuty pouze omezené možnosti komunikace.

Systém podporuje tři základní role v systému. Je to *administrátor*, *neregistrovaný uživatel* a *registrovaný uživatel*. Registrovaný uživatel může navíc nabývat tří speciálních rolí, kterými jsou *manažer portfolia*, *projektový manažer* a *manažer komunikace*. Pravomoci a povolená funkčnost systému jsou pochopitelné ze zjednodušeného diagramu případů použití na **obrázku 3**.



Obrázek 3: Zjednodušený diagram případů použití

4. ZÁVĚR

Po vyčlenění managementu zainteresovaných stran do samostatné znalostní oblasti standardu PMI se otevřel prostor pro novou, doposud nedostatečně probádanou oblast. Vzhledem k tomu, že jsem nikde nenašel nástroj pro podporu analýzy a komunikace zainteresovaných stran a že se o tuto oblast zajímám, rozhodl jsem se jej vytvořit. Nástroj jsem se pokusil ve zkratce popsat v tomto článku. Aplikace je nyní ve fázi testování, které je zdrojem nápadů pro další vylepšování a úpravy.

Aplikace poskytne organizaci, případně projektovému manažerovi, nástroj pro identifikaci, analýzu, řízení zapojení a komunikaci se zainteresovanými stranami v rámci projektů dané organizace.

PODĚKOVÁNÍ

Tento příspěvek vznikl za podpory grantu VUT FIT, FIT-S-14-2299, "Výzkum pokročilých metod ICT a jejich aplikace".

REFERENCE

[1] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide). 5th ed. Newtown Square: Project management institute, 2013, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

[2] Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol.: Projektový management podle IPMA, 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.