

Upravljanje ključnim učesnicima na projektu

Marija Božić, dipl. inž. el, PMP

Agenda

- **Šta je Projekat**
- **Ko su ključni učesnici**
- **Upravljanje ključnim učesnicima**
- **Identifikacija, analiza, planiranje, implementacija i kontrola**
- **Problematicni ključni učesnici**
- **Loša i dobra praksa**
- **Zaključak**

Šta je projekat?

Projekat predstavlja jednokratni poduhvat, preduzet kako bi se stvorio jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.

Svaki projekat stvara jedinstven proizvod, uslugu ili rezultat.

(PMBOK Guide 5th Ed., PMI)

Faktori kritični za uspeh projekta

1. Snažna posvećenost i podrška višeg menadžmenta
2. Jasno iskazani i merljivi ciljevi i zadaci
3. Interpersonalne i upravljačke veštine rukovodioca projekta
4. Veštine i stručnost projektnog tima
5. Detaljan i realan vremenski plan projekta
6. Jasni, nedvosmisleni i ostvarivi zahtevi projekta



(Study by Michael J. Doherty 2011)

Ko su ključni učesnici?

Stake (ulog) + holder (nosilac)

Ključni učesnici = Stejkholderi = Zainteresovne strane

Svi pojedinci ili grupe od kojih zavisi

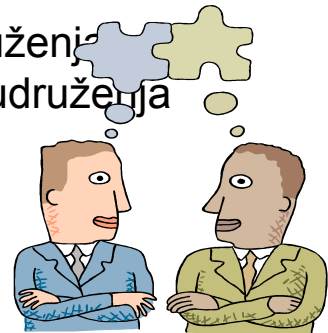
i/ili na njih utiče

finalni proizvod ili rezultat projekta

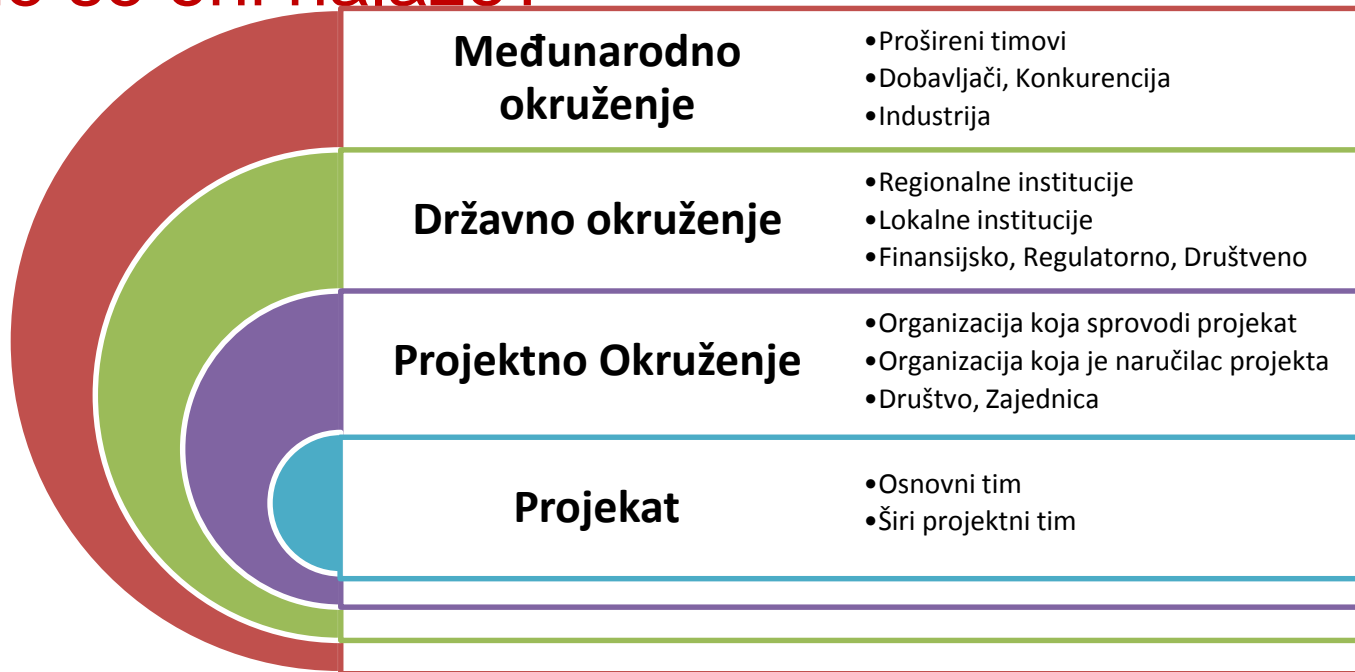


Ko su najčešće ključni učesnici?

- Postojeći ili potencijalni klijenti ili korisnici proizvoda/rezultata projekta
- Isporučioc/ Dobavljači
- Vlasnici (akcionari, grupe i pojedinci)
- Društvena zajednica
- Sponzor
- Viši menadžment
- Funkcionalni rukovodioci
- Rukovodilac projekta i članovi tima
- Banke
- Donatori
- Država i njene institucije (ministarstva, agencije, uprave, i sl.)
- Konkurencija
- Različite grupe aktivista, udruženja, stranaka (zaštita potrošača, udruženja privrednika, sindikati i sl.)



Gde se oni nalaze?



Uloga ključnih učesnika

Ključni učesnici su KLJUČNI za uspeh vašeg projekta

Ako ih zanemarite oni će aktivno raditi protiv vas

Ako dobro upravljate njihovim očekivanjima oni će aktivno promovisati vas i vaš projekat

Šta je upravljanje ključnim učesnicima?

Upravljanje ključnim učesnicima podrazumeva

- prepoznavanje i uzimanje u obzir **različitih interesa i vrednosti** koje ključni učesnici imaju i njihovo rešavanje u toku trajanja projekta

Pomaže organizaciji da ostvari svoje **strateške ciljeve** kroz uključivanje spoljnih i unutrašnjih učesnika i stvaranje pozitivnog odnosa sa njima kroz dobro upravljanje njihovim očekivanjima

Kako se upravlja ključnim učesnicima?

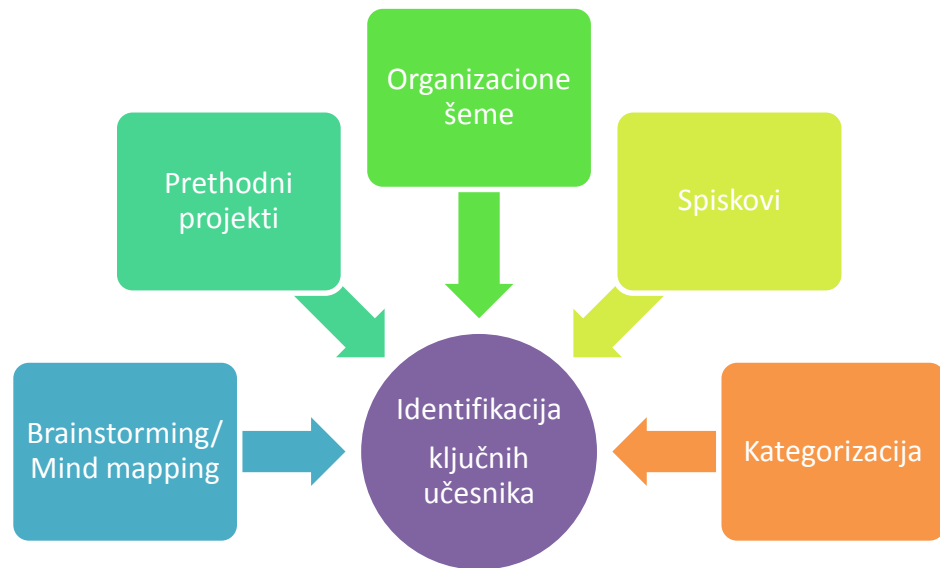
Upravljanje ključnim učesnicima se vrši planski i iterativno tokom celog životnog ciklusa projekta.

- Identifikacija ključnih učesnika
- Analiza očekivanja ključnih učesnika i njihovog uticaja na projektu
- Planiranje: razvoj odgovarajuće strategije upravljanja za efikasno uključenje zainteresovanih strana u odlučivanje i izvršenje aktivnosti na projektu
- Izvršenje: komunikacija, rad sa ključnim učesnicima, rešavanje problema
- Kontrola: povratne informacije i prilagođenje strategije

Identifikacija ključnih učesnika

Prvi korak u upravljanju ključnim učesnicima je da se oni identifikuju.

Projektni tim pravi spisak svih na koje projekat utiče ili će uticati



Identifikacija ključnih učesnika - tehnike

Brainstorming i Mind mapping - Članovi projektnog tima zapisuju sve potencijalne ključne učesnike kojih se mogu setiti. Još jedan način je da se napišu na sticky notes i svi ostave na zidu

Spiskovi ključnih učesnika – Pomoći će vam da sastavite inicijalni spisak

Prethodni projekti – U dokumentaciji kao i kroz razgovor sa timovima sa prethodnih projekata naći ćete potencijalne ključne učesnike

Organizacione šeme – Najbolji način da počnete je da analizirate organizacionu šemu vaše kompanije

Identifikacija ključnih učesnika – interni i eksterni

Eksterni

- Kupci
- Isporučioc/ Dobavljači
- Vlada
- Društvena zajednica
- Konkurencija
- Udruženja

Interni

- Vlasnici
- Sponzor
- Viši menadžment
- Funkcionalni rukovodioci
- Rukovodilac projekta
- Članovi tima

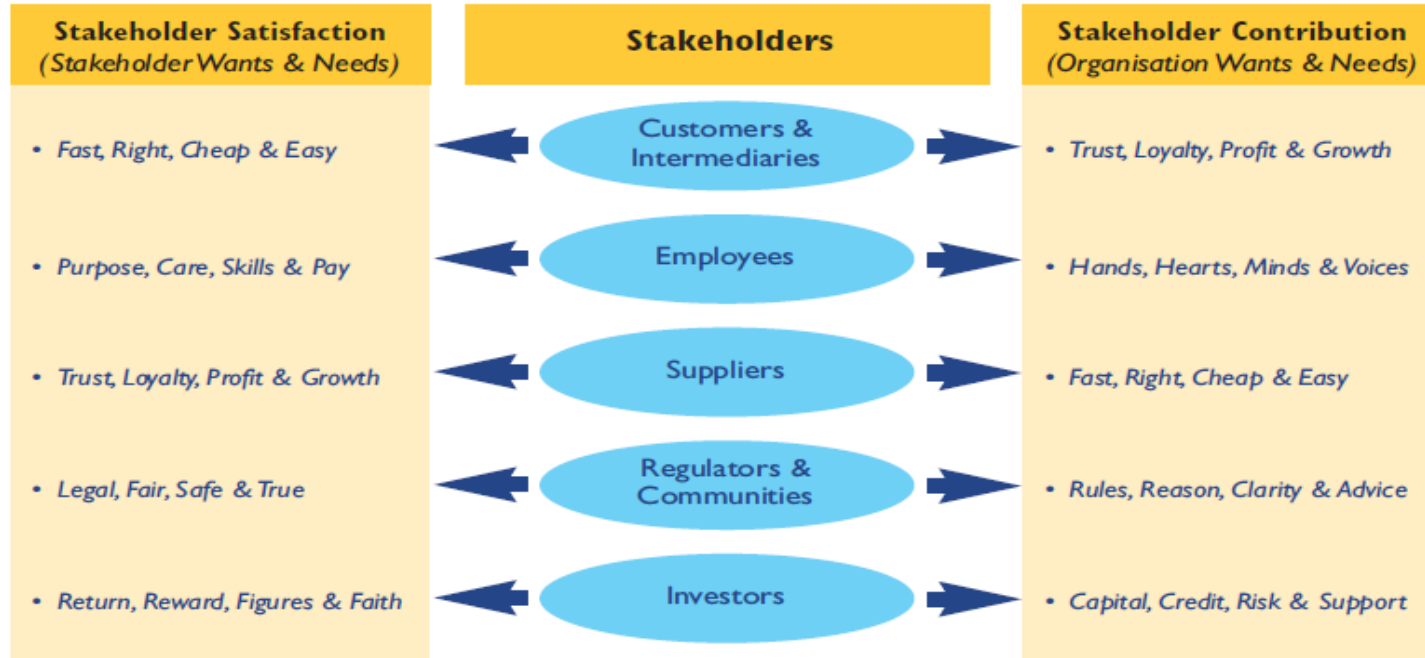
PROJEKAT

Očekivanja ključnih učesnika

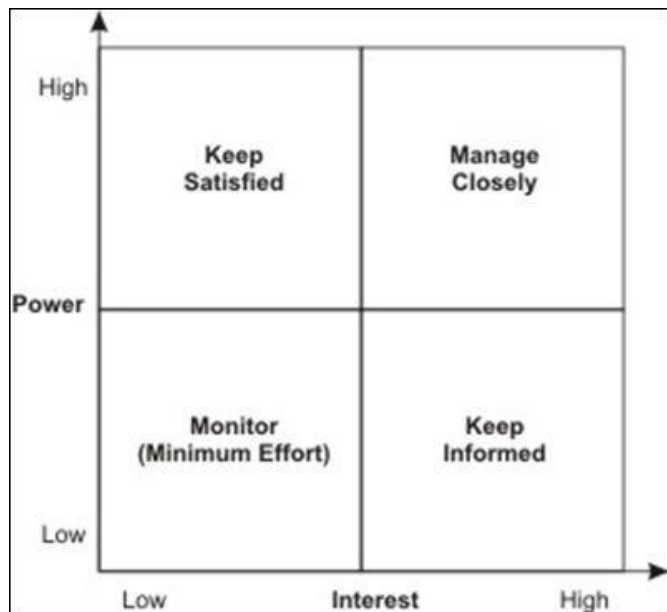
Kupci	• Zadovoljenje potreba, prihvatljiva cena
Menadžment	• Rast profita, efektivnosti i efikasnosti
Zaposleni	• Dobra zarada i siguran posao
Dobavljači	• Brzo plaćanje, poverenje
Vlada	• Poštovanje zakona i plaćanje poreza , Bezbednost
Društvena zajednica	• Socijalna odgovornost – ekologija
Vlasnici	• Rast vrednosti deonica i dividendi



Performance Prism – Prof Andy Neely – Cranfield



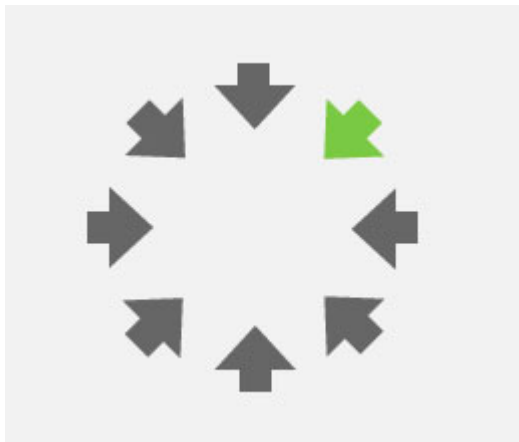
Analiza ključnih učesnika – matrica moći i interesa



(Mendelow, 1991)



Planiranje: Strategija za uključivanje ključnih učesnika u tok projekta



Strategija za efikasno angažovanje zainteresovanih strana

Jasan i primenjiv plan interakcije sa ključnim učesnicima radi podrške interesima projekta

Matrica procene trenutne i željene pozicije ključnih učesnika

Potrebna komunikacija sa ključnim učesnicima

Planiranje: Kako uključujem ključne učesnike u tok projekta

Stakeholder Name	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Tom Dalton		C		D	
George Carrey			C	D	
Tina Ray				C D	
Mark Metz				C	D

Unaware – Nesvestan – ključni učesnik nije svestan projekta i uticaja

Resistant – Opire se – svestan je projekta i uticaja ali se opire promeni

Neutral – Neutralan – svestaj je projekta ali ne podržava niti se opire

Supportive – Podržava – svestan je projekta i podržava promenu

Leading – Vodi – svestan je projekta, utiče i aktivno učestvuje da bi se promena dogodila

Komunikacija



Komunikacija je ključna za razumevanje i upravljanje očekivanjima ključnih učesnika

Komunikacija

Komunikacija sa ključnim učesnicima:

- Zahtevi za informacijama
- Učestalost komunikacije
- Ko inicira komunikaciju
- Komunikacioni kanal za svakog ključnog učesnika

Komunikacija ...

- Postojeće strukture za izveštavanje i komunikaciju: Ponekad ćete koristiti više kanala
 - Audio/vizuelne metode
 - Video
 - Webinare
 - Video konferencija
 - Telekonferencija
 - Statusni sastanci
 - Prezentacije široj publici
 - Prezentacije ciljnim grupama
 - Blogovi, npr. Blogger, Wordpress
 - Intranet/internet
 - E-mail
 - Forumi, online grupe: Google groups ili LinkedIn groups
 - Društveni mediji npr. Facebook, Twitter, Google +
 - Štampani materijali
 - Newsletters
 - Časopisi
 - Beleške, pisma
 - Oglasne table

Izvršenje: Aktivno uključivanje ključnih učesnika u tok projekta

Ciljevi:

- Da se poveća podrška i smanji otpor ključnih učesnika
- Rad sa ključnim učesnicima da bi potvrdili svoje zalaganje za uspeh projekta
- Upravljanje očekivanjima učesnika kroz efikasnu komunikaciju i pregovaranje
- Prepoznavanje i suočavanje sa potencijalnim brigama koje mogu da postanu problemi
- Predviđanje budućih otvorenih pitanja i rizika
- Komunikacija uticaja ključnih otvorenih pitanja i kao i predstavljanje planova za njihovo rešavanje

Da ključni učesnici jasno razumeju ciljeve projekta i merila za uspeh projekta

Kako: alati za uključivanje u tok projekta

- ❑ **Komunikacija:** prema planu komunikacije
- ❑ **Interpersonalne veštine:** građenje poverenja, rešavanje konflikta, aktivno slušanje, prevazilažer otpora prema promenama
- ❑ **Upravljačke veštine:** koordinacija i harmonizacija grupe ljudi tako da se ostvare ciljevi projekta - uspostavljanje konsenzusa, uticaj na učesnike, pregovaranje, modifikacija organizacionog ponašanja



Praćenje i kontrola: da li dobro radim?

- Prate se sveukupni odnosi sa ključnim učesnicima i prilagođava strategija i planovi za njihovo angažovanje
- Način da se održi ili poveća efikasnost uključivanja zainteresovanih strana kao projekat napreduje
- Angažovanje ključnih učesnika treba kontinuirano kontrolisati

Praćenje i kontrola: alati

- Sistemi za upravljanje informacijama: prikupljanje, čuvanje i distribucija informacija zainteresovanim stranama o troškovima projekta, statusu vremenskog plana i izvršenja
- Formati u kojima se distribuira informacija: izveštaji, tabele, prezentacije
- Statusni sastanci

Problematični ključni učesnici

- ❖ U svakoj čorbi mirođija
- ❖ Oholi
- ❖ Slabašan
- ❖ Nepouzdan
- ❖ Neodlučan
- ❖ Nedostupan



Jedan ili više će se pojaviti
na svakom projektu!

Problematični ključni učesnici - taktike

U svakoj čorbi mirođija

- Ubacuju se tamo gde nisu pozvani: pokažite kompetentnost i dajte zadatke

Oholi

- Koriste moć ili ličnost da bi dominirali: sastanci lice u lice

Slabašan

- Koriste politiku da odbrane svoje interese: odbranite interese ako su u liniji projekta

Nepouzdan

- Kako vetar duva, ne drže reč: umanjite uticaj, dokumentujte sve i odstranite

Neodlučan

- Nikad ne donose odluke na vreme: uspostavite metriku i jasne zahteve

Nedostupan

- Uvek prezauzeti kada treba da učestvuju: da delegiraju, virtualne metode

Idealan ključni učesnik

Opis ponašanja:

Iskazuje interesovanje, dostupan je kada treba, prioritizuje zahteve, pomaže u motivisanju članova tima, fleksibilan kada treba

Taktika: Gajite!

Uzrok ponašanja:

Voljan da preuzme odgovornost



Greške u upravljanju ključnim učesnicima

- Komunikacija sa ključnim učesnicima počinje prekasno, zbog čega nije moguće preduzeti širu analizu očekivanja ključnih učesnika: njihovi stavovi se ne uzimaju u obzir
- Zainteresovane strane se prerano uključuju u proces donošenja odluka: komplikovan proces odlučivanja
- Uključivanje pogrešnih ključnih učesnika u projekat: smanjenje vrednosti njihovog doprinosa
- Menadžment ne ceni doprinos ključnih učesnika: njihovo učešće se posmatra kao nevažno i nebitno

Dobra praksa upravljanja ključnim učesnicima

- Menadžment i ključni učesnici zajedno sačinjavaju realnu listu ciljeva i zadataka: ključno za dalje aktivno angažovanje na projektu
- Komunikacija: zainteresovane strane i menadžment redovno komuniciraju tokom čitavog projekta i obe strane se aktivno angažuju da bi projekat tekao glatko
- Dogovor na početku oko REZULTATA: izbegava se razočaranje na kraju; prototipovi i uzorci u toku projekta pomažu da akteri imaju jasnu sliku o kraju projekta.
- Redovno informisanje i izveštavanje o napretku na projektu: način jačanja pozitivnog ponašanja prema ključnim učesnicima
- Uključivanje zainteresovanih strana u kontrolu i evaluaciju tokom trajanja projekta, da bi na kraju projekta postojala transparentnost kroz koju se stvara poverenje i poštovanje

Zaključak - upravljate ključnim učesnicima tako što:

- *Razumete ljude, grupe i organizacije koje mogu da utiču na projekat ili projekat na njih utiče*
- *Razumete jedinstvene potrebe i očekivanja ključnih učesnika*
- *Planirate upravljanje učešća i uticaja koje će ključni učesnici imati na donošenje odluka i procese izvršenja na projektu*
- *Komunicirate efikasno sa ključnim učesnicima da bi imali sve što je potrebno za učešće na projektu*
- *Pomažete u rešavanju konflikata, obezbeđenju resursa i rešavanju otvorenih pitanja*

HVALA!

Pitanja i odgovori

Marija Božić

marija.bozic@pmi-serbia.rs