

# Zápis z diskuze na téma Spolupráce s podílňky projektu

## 1 Definice PMI

Podílňkem je kdokoliv kdo je ovlivněn projektem. Jedná se o jakoukoliv osobu. Typickým podílňkem bývá veřejnost.

V dobré práci s podílňky leží úspěch projektu.

Je nutno pečlivě udělat analýzu a soupis podílňků. Často se zapomíná na politické hybatele. Například častým podílňkem bývá konkurence nebo technický rozvoj.

Komunikace je základem práce s podílňkem.

Nejčastější problém s podílňky bývá, že se podílňk cítí ohrožen projektem. Je třeba pracovat s pocitem ohrožení podílňka.

U testu je část práce s podílňky klíčovou částí.

## 2 Definice podílňka

**Koho považujeme za podílňky projektu?**

Příkladem zajímavého podílňka byl zástupce vlastníka, který nebyl zakotven ve struktuře firmy, bylo nutné se s nimi scházet.

Projekt státních maturit – studenti nebyli přijati jako partner projektu, spotřebitel. Což byla nevhodná strategie, která měla ve výsledku negativní dopad na projekt.

**Podle jakých (obecných) pravidel rozhodnout o tom, kdo je a kdo není podílňk projektu?**

Kdokoliv kdo se cítí ovlivněn projektem.

Lze třídit dle metodiky PMI, dle moci. Je třeba analyzovat informace, informace a jeho sílu.

### 3 Motivace podílníků

Jaké jsou vaše best practices z řízení protichůdných zájmů různých podílníků projektu? Extrémním příkladem může být například situace, kdy někdo na úspěšném a včasném dokončení projektu zájem má a jiný to jen předstírá, přičemž jeho zájmem je ve skutečnosti nezdar či protahování projektu.

Metodika PMI - všechny konflikty zájmu je etické řešit ve prospěch zákazníka. Musí být dosažena kvalita produktu (projde se akceptací) a kvalita projektu (uživatel produkt využívá).

V realitě se často dává přednost sponzorovi, protože drží kasu. Protože bývá omezený čas na projekt, na analýzu, je omezený prostor na zapojení všech podílníků do komunikace. Nebo se dává přednost tomu, kdo je přínosnější pro projekt. Sponzor bývá jasně znám naopak odběratel není jednoznačně znám, nelze jasně a jednoduše získat jeho vyjádření.

**Jak nejlépe řešit situaci, kdy jeden z podílníků projektu nesouhlasí s jeho cílem?**

Záleží ve kterém kvadrantu kvalifikace se podílník nachází (jakou má moc). Analyzovat proč s ním nesouhlasí. Snažit se pochopit proč se cítí ohrožen. Často bývá ohrožen organizačně, pracovní pozice.

Podílník nesouhlasí se vznikem projektu. Je třeba se spojit s vlastníkem, který musí obhájit projekt, jeho cíle. Například Greenpeace a Temelín – musí obhájit ČEZ.

Formalizovat průběh projektu, průběžně měřit. Na řídicím výboru hodnotit KPI, postup projektu.

**Jak zainteresovat stakeholdera, který se na projektu nechce podílet? Jak vyvolat v něm pocit potřeby se na projektu podílet či se o něj ideálně aktivně zajímat?**

Pokud se necítí ohrožen projektem, obvykle nebude škodit. Pak není třeba s ním pracovat.

Prodat benefity, něco za něco. Například strach může být motivací. Například šéf nařídí, že je to nutné dělat (nebývá časté).

Snažit si hledat insidera. Najít jedince, přesvědčit ho. Insider bude pomáhat zevnitř. Insider se dá získat na slib informací, konkurenční výhody.

## 4 Řízení podílníků

Jsou podílníci projektu přítěží nebo pomocníky na projektu?

Při dobré práci jsou pomocníky. Bez podílníků nelze mít projekt. Ovšem například Greenpeace nebude nikdy pomocníkem ČEZu.

Jaké jsou vaše best practices z řízením vlivu různých podílníků dle jejich důležitosti. Nemusí to být totiž tak, že důležitost podílníka se odvíjí od jeho vlivu. Řadový uživatel produktu nemusí mít stejné postavení v projektu, jako například sponzor. Avšak i řadový účastník projektu může např. neřízeným výrokem či zásahem projekt ohrozit.

Útok podílníka je často chybou v řízení komunikace s podílníky.

PMBOOK: s nejdůležitějšími jednat individuálně. S ostatními jednat po skupinách. Ti co mají malou moc a málo je projekt ovlivňuje, není třeba je řešit.

Nedoporučuje se vyřazovat podílníky s komunikace. Nikdy není možné přesně podílníka odhalit, klasifikovat. Na to je vhodné mít insidera, ale i ten nemusí vědět vše. Ideálně je insider protřelý dlouhodobý zaměstnanec.

**Jak stanovit hranici mezi spoluprací a informováním členů projektového týmu a podílníky projektu stojícími mimo zadokumentovanou projektovou organizaci? Jak řídit informování mimo projektový tým, aby se dostávaly ven i dovnitř potřebné informace? Jak si naklonit lidi mimo?**

Metodika – uděláte si komunikační plán, kdo kdy jak a proč.

Příklad: Dobře fungoval newsletter, obrázek, graf, 2 články. Uspořádat výjezdní zasedání.

Komunikační plán je třeba v čase projektu aktualizovat.

**Ve kterých případech se snažit o to, aby podílníci mimo projektový tým v budoucnu vstoupili do formálního projektového týmu? V kterých případech se o to nesnažit? V kterých případech a jak tajit skryté podílníky? (Lobby, apod.).**

Příkladem je podílník, který nechce být znám, že ovlivňuje projekt.

Vynikající je udělat podílníka správcem rizika, které se ho týká. Nebo ho lze v krajním případě dostat do řídicího výboru.

## 5 Eliminace agrese

**Jak řídit podílníky, kteří nemají zájem na úspěšném dokončení projektu a stávají se z nich tzn. škodiči?**

Udělat z nich správce rizik, pokud to jde, je společný zájem. Dát jim trafiku v org. struktuře.  
Zkorumpovat.

Manipulativní obrana, zesměšnit ho. Velmi nebezpečné. Je nutné udělat včas, před útokem.

**Podařilo se Vám už někdy, a pokud ano - jakým způsobem, eliminovat podílníka z projektu?**

Nevhodná otázka. Nelze jinak než změnit scope. Nebo uspokojit potřebu podílníka tak, aby neškodil. Dát například možnost chodit na projektové schůzky.

**Do diskuze nabízím otázku: jakými mechanismy kontrolovat snahu podílníka o převzetí projektu?**

Ukomunikovat ho. Přes vztahy, navázat s ním nadstandardní vztahy. Tenhle člověk se dá řídit pouze přes vztahy. S tímto člověkem nikdo jiný se nesnese, takže je závislý.

### Nápady na témata diskuzí:

1. Jak řídit rozdílné subdodavatele na sobě závislých?
2. Vzít malé omezené zadání a probrat do detailu. Například týdenní reporting.
  - Musí být příprava účastníků. Dva slajdy.
    - 10 věcí, které musí být v reportu
    - 5 věcí, které tam NEsmí být
3. Přejít do jiného prostředí ve vedení projektu. Komerce IT vs. organizační projekt ve státní správě? Co s tím? Odkud čerpat informace, do jaké hloubky se ponořit? Může PM řešit jakýkoliv projekt?
  - vybrané téma na příští schůzku.