

ANALÝZA A ZAPOJENÍ ZAINTERESOVANÝCH STRAN PŘI ŘEŠENÍ NESTRUKTUROVANÝCH PROBLÉMŮ

Abstract:

The article deal with the definition is a stakeholder and stakeholder management. These terms are the basis for access to the stakeholder analysis and determination in solving unstructured problems. The illustrative example demonstrates the possible content of the analysis followed by determination of the involvement of stakeholders in the Ministry of Defence.

1 ÚVOD

Cílem článku je definovat pojem zainteresovaná strana a dále ukázat možné metody analýzy techniky zapojení zainteresovaných stran při řešení nestrukturovaných problémů v rezortu Ministerstva obrany.

Během posledních dvaceti let nabývá na významu management zainteresovaných stran. Tento význam vychází z uvědomování si důležitosti vlivu zainteresovaných stran na úspěch organizace, její výkonnost a na projekty. Celá řada zkušeností z praxe ukazuje, že nedocenění vlivu zainteresovaných stran či dokonce jejich opomenutí může mít až fatální důsledky. Jako příklady lze uvést:

- odchody policistů ze služby po přijetí nového služebního zákona v roce 2007 a následně v roce 2010 z důvodu snižování platů;
- akci lékařů „Děkujeme, odcházíme“ z důvodu dlouhodobého neřešení situace ve zdravotnictví v roce 2010-2011;
- zpoždění výstavby úseků dálnic a silnic z důvodu neodkoupení potřebných pozemků.

Všechny uvedené příklady mají jeden společný dopad, a to zvýšené náklady, které musí být dodatečně vynaloženy na proplácení přesčasů a výcvik nových policistů, na práci lidí řešících možný vznik krize v poskytování zdravotní péče a na zakonzervování staveb. To je důsledek podcenění vlivu zainteresovaných stran.

2 POJEM ZAINTERESOVANÁ STRANA

Nejčastěji se dnes se zainteresovanými stranami a řízením zainteresovaných stran setkáváme v projektovém řízení, kde je tato problematika podrobně rozpracována. Techniky a nástroje řízení zainteresovaných stran jsou standardně používány. Projektové řízení se dívá na zainteresované strany, jako na strany bez nichž nelze dosáhnout úspěchu projektu, a to jak z pohledu trojimperativu (náklady, čas, rozsah), tak i z pohledu splnění dalších očekávání zainteresovaných stran (funkčnost výstupů, následné dosahování přínosů atd.).

¹ Ing. Jaromír PITAŠ, Ph.D. Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany, Kounicova 65, 662 10 Brno, Česká republika. E-mail: jaromir.pitas@unob.cz

² Ing. Hubert ŠTOFKO. Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany, Kounicova 65, 662 10 Brno, Česká republika. E-mail: hubert.stofko@unob.cz

Z pohledu projektového řízení pod pojmem zainteresované strany rozumíme osoby nebo organizace, které jsou aktivně zapojeny do projektu, nebo jejich zájmy mohou být jak pozitivně, tak i negativně, ovlivněny samotnou realizací projektu nebo jeho výsledkem, či výstupem (Pitaš 2010, s. 29 a 271). Velmi často mohou také významně ovlivnit průběh projektu nebo jeho výstupy, a tím i dosažení trojimperativu.

Obecný pohled na zainteresované strany již není tak jednoznačný, neboť celá řada autorů definuje zainteresované strany různě.

Turner v knize *Gower Handbook of Project Management* (2007) cituje z *Guide to Project Management – Part 2*: „Zainteresovaná strana: Osoba nebo skupina, která má trvalý zájem na úspěchu organizace a prostředí, v rámci kterého organizace působí.“. Přesto, že je kniha je zaměřena na projektové řízení, je uvedena definice obecná a nevystihuje plně rozsah pojmu zainteresovaná strana.

Oproti tomu Grasseová v publikaci *33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* (2010) definuje zainteresovanou stranu takto: „Zainteresovaná strana (stakeholder) je osoba nebo skupina, která má zájem na nebo která může ovlivnit úspěch nebo výkonnost organizace“. Takto formulovaná definice je již daleko přesnější vzhledem ke svému rozsahu.

Porovnáním obou definic zjistíme, že vydefinování pojmu zainteresovaná strana jednou srozumitelnou větou je velmi složité. Definice Grasseové je vzhledem ke svému obsahu vystižná a dostatečně obsažná. Na doplnění je třeba uvést, že každá zainteresovaná strana má své očekávání a sílu vlivu, kterou může použít k uspokojení těchto očekávání.

3 METODY ANALÝZY ZAINTERESOVANÝCH STRAN

Cílem analýzy zainteresovaných stran při řešení nestrukturovaných problémů ze strany rozhodovatele (rozhodovatelů) je identifikovat a popsat zejména ty zainteresované strany, které mohou:

- poskytnout informace k provedení analýzy nestrukturovaného problému;
- podpořit prosazení konečného rozhodnutí;
- pomoci při stanovení kritérií a variant řešení nestrukturovaného problému (včetně dopadů);
- rozhodnout o variantě řešení nestrukturovaného problému a její implementaci.

Definovaný přínos zainteresovaných stran vycházející z jejich znalostí a zkušeností je zásadní pro splnění cílů řešení nestrukturovaných problémů. Vzhledem k velikosti vlivu (moci) a zájmu zainteresovaných stran lze následně řídit i uspokojení jejich očekávání, které je pro zainteresované strany zásadní.

Veselý v publikaci *Vymezení a struktura problému ve veřejné politice* (2009) popisuje dvě metody analýzy zainteresovaných stran:

- výzkumná analýza aktérů;
- rychlá analýza aktérů³.

³ Veselý ve své publikaci nazývá pro zjednodušení zainteresované strany aktéry.

Vhodné metody analýzy zainteresovaných stran pro řešení nestrukturovaných problémů jsou dle Brysona (2004):

- základní technika analýzy zainteresovaných stran;
- matice vliv (moc) x zájem;
- diagram vlivu zainteresovaných stran.

Z pohledu řešení nestrukturovaných problémů jsou zásadními metodami rychlá analýza zainteresovaných stran, základní technika analýzy zainteresovaných stran a matice vliv (moc) x zájem.

3.1 RYCHLÁ ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN

Rychlá analýza zainteresovaných stran je zahájena rámcovou formulací problému nebo cíle.⁴ Následně jsou identifikovány jednotlivé zainteresované strany (organizace, skupiny osob, jednotlivé osoby) s jejich klasifikací (např. primární, sekundární).

Primární zainteresované strany jsou zpravidla rozhodnutím (výstupem řešení) přímo ovlivněny. V rezortu Ministerstva obrany (MO) těmito zainteresovanými stranami mohou být vojáci, občanští zaměstnanci, Generální štáb nebo sekce Ministerstva obrany. Mimo rezort MO to mohou být kraje, obyvatelstvo České republiky atd. Sekundární zainteresované strany nejsou zpravidla rozhodnutím přímo ovlivněny, ale podílejí se na řešení (viz. složení odborné komise k Bílé knize o obraně).

Přestože klasifikace zainteresovaných stran na primární a sekundární je nejčastěji používanou klasifikací, lze provést i klasifikaci jinou. Jako příklad pro řešení nestrukturovaných problémů v rezortu MO lze použít klasifikaci:

- zainteresované strany sektoru MO;
- zainteresované strany sektoru státní správy (např. Ministerstvo financí);
- zainteresované strany soukromého sektoru (např. Česká zbrojovka, a.s., Uherský Brod);
- zainteresované strany sektoru mezinárodních organizací (např. NATO, EU).

Při identifikaci nelze opomenout zainteresované strany, které by mohly řešení nestrukturovaných problémů a prosazení rozhodnutí znemožnit nebo klást překážky.

Druhým krokem je hodnocení zainteresovaných stran z hlediska:

- zájmů zainteresované strany na řešení problému;
- postojů (priorit) zainteresované strany k řešení problému;
- vlivu (moci) zainteresované strany na řešení problému.

Slovní popis hodnocení je následně ohodnocen (např. zájem vysoký nebo nízký). Výsledné ohodnocení je odhadem, který lze definovat spolehlivostí odhadu (viz. tabulka 1). Dále také lze výsledek graficky znázornit maticí vliv (moc) x zájem (část 3.3).

Zainteresovaná strana	Klasifikace	Postoj	Zájem	Vliv

Tabulka 1: Příklad varianty matice Rychlé analýzy zainteresovaných stran

⁴ Nestrukturovaný problém je charakteristický nejasností cíle, problému nebo postupu řešení.

3.2 ZÁKLADNÍ TECHNIKA ANALÝZY ZAJÍMOVANÝCH STRAN

Cílem základní techniky analýzy zainteresovaných stran je identifikovat:

- zainteresované strany;
- zájem zainteresovaných stran;
- pohled zainteresovaných stran na subjekt definující klíčová témata.

Tato technika je začátkem procesu identifikace zainteresovaných stran, které budou podporovat řešení problému nebo stát v opozici k řešení (Bryson 2004, s. 13-14, 37).

Pro řešení nestrukturovaných problémů je vhodné realizovat následující procesní kroky:

- identifikovat potenciální zainteresované strany;
- definovat kritéria k popisu zainteresovaných stran nebo jejich očekávání vzhledem k organizaci a řešení nestrukturovaných problémů;
- definovat pohled zainteresované strany na zaměření a činnost organizace při řešení nestrukturovaných problémů;
- identifikovat jak lze uspokojit očekávání zainteresovaných stran vzhledem k řešenému nestrukturovanému rozhodovacímu problému;
- identifikovat problémy, které byly a jsou s jednotlivými zainteresovanými stranami při řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů;
- identifikovat vliv zainteresovaných stran na rozhodování v organizaci vzhledem k jejich pozici (funkčnímu zařazení).

Základní techniku analýzy zainteresovaných stran je možné provést samostatným popisem zainteresovaných stran (na samostatném listu papíru, nebo v tabulce). Podpůrnou technikou pro identifikaci zainteresovaných stran a jejich popis je brainstorming.

3.3 MATICE VLIV X ZÁJEM

Matice vliv x zájem je taktéž nazývána maticí analýzy vlivu zainteresovaných stran (Doležal 2009, s. 52). Cílem analýzy prováděné pomocí matice vliv x zájem je identifikovat klíčové zainteresované strany (vysoký zájem i vliv) s následným definováním zapojení zainteresovaných stran (obr. 1). Výstupem je rozdělení zainteresovaných stran do 4 skupin (Bryson 2004, s. 14, 38) podle míry vlivu a zájmu. Rozhodujícími zainteresovanými stranami při řešení nestrukturovaných problémů jsou klíčoví hráči, kteří mohou napomoci při řešení a prosazení rozhodnutí. Důležitými jsou i tvůrci, neboť jejich vliv může napomoci při získávání potřebných informací a prosazení rozhodnutí. Uspokojení těchto zainteresovaných stran je rozhodující.



Obr. 1: Matice vliv x zájem

Analýza prováděná touto maticí je jednodušší technikou pro rychlou analýzu s následným definováním zapojení (část 4).

4 TECHNIKY ZAPOJENÍ ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

Výsledky analýz zainteresovaných stran jsou základem pro stanovení zapojení těchto zainteresovaných stran do řešení nestrukturovaných problémů. Zainteresované strany lze zapojit do řešení nestrukturovaných problémů dle přiřazení stupně účasti:

- informování zainteresované strany o průběhu rozhodování a výsledném řešení (osoby);
- připomínkování zainteresované strany (radit se s ní) v průběhu rozhodovacího procesu (tvůrci);
- zapojení (účast) zainteresované strany do řešení, kdy se berou v úvahu jí poskytnuté rady a informace (tvůrci);
- spolupráce zainteresované strany na rozhodování z pozice partnera (klíčoví hráči);
- zmocnění zainteresované strany k provedení definovaných rozhodnutí v průběhu rozhodovacího procesu (klíčový hráči).

Zapojení zainteresovaných strany je stanovováno v souladu s poznatky z provedené analýzy, kdy je třeba brát v úvahu následující informace ve vztahu k řešení nestrukturovaných problémů:

- znalosti a schopnosti zainteresované strany;
- vliv a zájem zainteresované strany.

Na základě těchto informací lze vcelku přesně popsat účast zainteresovaných stran na řešení nestrukturovaných problémů (např. popsání kdo, kdy, jak a jaké informace bude zainteresované straně poskytovat).

5 ZÁVĚR

Analýza zainteresovaných stran v rezortu MO je nezbytnou součástí řešení nestrukturovaných problémů zejména ve vztahu k zapojení do řešení a uspokojení očekávání. Právě uspokojení očekávání sehrává nejdůležitější roli, neboť řešení nestrukturovaných problémů souvisí:

- s obranou České republiky;
- se zahraničními misemi;
- s odstraňováním následků přírodních katastrof;
- s odstraňováním následků ekologických katastrof.

Očekávání zainteresovaných stran jsou:

- co nejefektivnější vynakládání finančních prostředků na obranu České republiky a ochranu lidských životů (např. Vláda ČR, Ministerstvo financí, Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR);
- splnění závazků k NATO a dosažení požadovaných schopností (Generální štáb Armády České republiky).

Řešení nestrukturovaných problémů vyžaduje předem neznámé množství relevantních informací. Informací, které napomohou identifikovat možné dopady (pozitivní a i negativní). Jejich sběr lze provést jen při zapojení potřebných zainteresovaných

stran. Přínos zainteresovaných stran je následně i v analýze získaných informací, tvorbě variant rozhodnutí a jejich posouzení.

LITERATURA

- [1] BRYSON, John. What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, Vol. 6, Issue 1, 2004, p. 21-53. ISSN 1471-9045.
- [2] DOLEŽAL, Jan aj. *Projektové řízení podle IPMA*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika aj. *33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2612-9.
- [4] PITAŠ, Jaromír aj. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1*. 1. vyd. Brno : VUT v Brně ve spolupráci se Společností pro projektové řízení, o.s., 2010. 314 s. ISBN 978-80-214-4058-6.
- [5] TURNER, Rodney et al. *Gower Handbook of Project Management*. 4th edition. Burlington : Gower, 2007. 871 p. ISBN 978-0-566-08806-3.