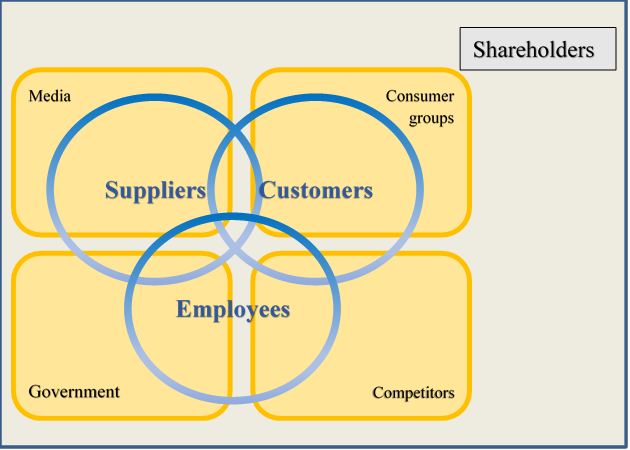
Analiza in upravljanje interesnih skupin



Analiza interesnih skupin je bistvenega pomena. O deležnikih podjetja ali ekipe razmišljajte kot o potencialnih partnerjih. Organizacija lahko na trgu izstopa le, če zaposleni uspešno izpolnjujejo pričakovanja in zahteve vseh deležnikov ter ustvarjajo zaupanje v odnosih.

Osebni odnosi so pomemben vidik vsakega podjetja. Želijo si pridobiti podporo in priznanje za to, kar poskušajo storiti. Nemogoče je, da bi bili vsi ves čas zadovoljni, zato je treba upravljati odnose, ki organizacijam pomagajo preživeti in rasti na trgu ter uresničevati svoje poslanstvo in namen pri pravih ključnih deležnikih.

Naslednji koraki vam bodo pomagali izboljšati odnose z najpomembnejšimi deležniki.

1. **Opredelitev skupin deležnikov**Navedite seznam zainteresiranih strani.
2. **Načrtujte svoje deležnike**Ustvarite vizualni zemljevid skupin deležnikov. Bodite natančni.
3. **Poznavanje deležnikov**Anketirajte in sprašujte, nato pa povzemite potrebe, želje ali skrbi.
4. **Določite prednostne naloge glede deležnikov**Narišite matriko vplivov in interesov.
5. **Razvoj strategij za ukrepanje**Razvoj možnih projektov. Ustvarite »garderobo« za deležnike.
6. **Komuniciranje in razvijanje odnosov z deležniki**Izberite in izvajajte projekte za vzpostavljanje odnosov, npr. ustrezne *»slonje naloge«*.
7. **Spremljanje in pregledovanje**Vodenje projektov za zagotovitev doslednega izvajanja.

# Opredelitev zainteresiranih strani

Razmislite o svoji organizaciji, podjetju ali projektu.

* Na koga bi lahko vplival vaš posel/projekt?
  + Na koga bi lahko vplivalo poslovanje/projekt?
  + Na koga bi lahko vplivalo poslovanje/projekt?
  + Kdo bi lahko vplival na vaše poslovanje?
* Kdo bi bil lahko zainteresiran za izid?
* Katere skupine bi lahko bile prizadete ali imajo interes/delež?
* Kdo so tisti, ki vas lahko naredijo ali uničijo?

Pogosto so deležniki notranji in zunanji. Razmislite o naslednjem:

*Drugi oddelki ali ekipe*

*Zaposleni*

*Lastniki*

*Stranke in skupine potrošnikov*

*Dobavitelji*

*Konkurenti*

*Vlada*

*Finančne institucije*

*Medijska podjetja*

*Nevladne organizacije*

*Delavski sindikati*

*Splošna javnost / javno občinstvo*

# Načrtujte svoje deležnike

Zainteresirane strani imajo različne interese v vašem podjetju in različno vplivajo na to, kaj želite doseči. Razmišljati morate o vsaki razsežnosti, povezani z vsako skupino deležnikov.

Ko razmišljate o interesih deležnikov, pomislite na naslednje:

* Kakšno neposredno korist pričakujejo deležniki od projekta?
* Kakšne rezultate pričakujejo deležniki kot rezultat projekta?
* Katere spremembe morajo deležniki narediti zaradi projekta?
* Ali med deleženiki obstajajo nasprotja interesov?

Ko govorite o vplivu (moči), razmišljajte v smislu:

* Kakšno legitimno avtoriteto imajo dležniki v organizaciji?
* Kdo nadzoruje sredstva in vire projekta?
* Kakšno stopnjo vpliva ali pogajalske moči imajo vaši opredeljeni deležniki na vašo organizacijo?

Uporabite predlogo na naslednji strani in deležnike razporedite v različne skupine. Morda boste želeli narediti dodatne kopije in kasneje spremeniti njihove položaje.

\* V to matriko napišite ali narišite interesne skupine glede na to, kakšen vpliv in interes imajo za vaš uspeh.

Predvidevanje in izpolnjevanje potreb

Ohranite zadovoljstvo

Redni, minimalni stiki

Spremljanje in predvidevanje potreb

Bodite popolnoma obveščeni

Skrbno in temeljito upravljanje

Visoka

Nizka

Nizka

Visoka

Napajanje

Obresti

# Razumevanje deležnikov

Osnovna analiza interesnih skupin - katere so:

1. Pričakovanja deležnikov
2. Hitre zmage
3. Dolgoročna vprašanja/skrbi

Naslednja vprašanja vam lahko pomagajo razumeti vaše poslovne deležnike.

**Vprašanja (v dveh skupinah) za oceno interesov deležnikov**

* Kakšna so pričakovanja zainteresiranih strani?
* Kaj točno je interes zainteresirane strani?
* Kaj jih zanima?
* Kaj pričakujejo, da bodo pridobili?
* Kakšni so njihovi pomisleki?
* Kaj potrebujejo?
* Kaj bi bilo hitro dosegljivo za to zainteresirano stran?
* Kakšna so njihova dolgoročna vprašanja/skrbi?
* Kakšne ukrepe bi lahko sprejeli za odpravo pomislekov zainteresiranih strani?
* Kaj bi bil izid, ki bi bil koristen za nas, naše podjetje/projekt in to zainteresirano stran?

**Vprašanja za ocenjevanje pomembnosti/legitimnosti deležnikov**

* Kolikšen vpliv ima deležnik?
* Ali je deležnik na določenih področjih/kapacitetah bolj ali manj vpliven?
* Ali imajo zakonske pravice?
* Kako bi nas lahko ovirali?
* Ali smo že naleteli na deležnika?
* Kakšna je bila njihova vključenost/status?
* Kakšne odgovornosti imamo do deležnika?
* Kakšno vlogo ima deležnik?

**Z naslednjimi dodatnimi vprašanji boste lažje razumeli deležnike projekta.**

1. Kakšne finančne ali čustvene interese imajo za izid vašega dela?
2. Je pozitivna ali negativna?
3. Kakšen bi bil vaš sanjski rezultat (tega projekta)?
4. Kako je videti uspeh za vašo in njihovo ekipo?
5. Katere težave, ki jih želite rešiti, so zanje najpomembnejše?
6. Katere težave bi morali po vaših besedah reševati?
7. Kakšne so vaše potrebe in skrbi?
8. Kaj je za nas najpomembnejše, da se pravilno odločimo?
9. Kako bi opisali ciljno občinstvo?
10. Če bi lahko uporabnike vprašali eno stvar, kaj bi to bilo?
11. Kaj vpliva nanje?
12. V kaj verjamejo?
13. Kaj cenijo?
14. Kaj jih motivira? Kaj jih najbolj motivira?
15. Kakšno je njihovo trenutno mnenje o našem delu? Ali temelji na dobrih informacijah?
16. Kdo vpliva na njihovo mnenje na splošno in kdo na njihovo mnenje o nas?
17. Ali nekateri od teh vplivnežev postanejo pomembni deležniki sami po sebi?
18. Če verjetno ne bodo pozitivno naravnani, kaj jih bo prepričalo, da bodo podprli vaš projekt?
19. Če menite, da jih ne boste mogli pridobiti, kako boste obvladali njihovo nasprotovanje?
20. Čigavi interesi bi lahko posegali v vaše interese?
21. Kaj bi bil razlog, da tega ne bi mogli doseči?
22. Kaj bi naredili drugače, če bi imeli popoln nadzor nad projektom samo vi?
23. S kom drugim bi se morali pogovoriti?
24. Kako boste ugotovili, ali je to uspešno?
25. Katere informacije želijo od vas? Kako želijo prejemati informacije od vas?
26. Kakšen je najboljši način, da jim posredujete svoje sporočilo?
27. Katere potencialne grožnje ali priložnosti predstavljajo?
28. Na koga še lahko vplivajo njihova mnenja? Ali te osebe postanejo samostojni deležniki?

# Določite prednostne naloge glede deležnikov

Podrobna analiza deležnikov (matrika moči in interesov):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Velika moč (vpliv) | Ohranite zadovoljstvo | tesno vodenje  (ključni igralci) |
| Nizka moč (vpliv) | Spremljajte ( najmanjši napor) | Bodite obveščeni |
|  | Nizke obresti | Visoke obresti |

Položaj nekoga na lestvici vam pokaže, kakšne ukrepe morate sprejeti v zvezi z njim **(interes, ki ga** ima deležnik pri projektu ali izbrani strategiji organizacije):

* Ljudje z velikim vplivom in zanimanjem: to so ljudje, ki jih morate v celoti pritegniti in se najbolj potruditi, da bi jih zadovoljili. Deležnike upoštevajte pri oblikovanju vašega projekta že v zgodnjih fazah.

Ne samo, da je tako bolj verjetno, da vas bodo podprli tudi v prihodnosti, temveč lahko njihov prispevek pripomore tudi h kakovosti vašega projekta. Pomagajo vam lahko tudi pri pridobivanju ustrezne ravni sredstev za vaš projekt.

* Ljudje z velikim vplivom in manjšim zanimanjem: pri teh ljudeh vložite dovolj dela, da bodo zadovoljni, vendar ne toliko, da bi se vašega sporočila naveličali.
* Zainteresirane osebe z majhnim vplivom: te osebe ustrezno obveščajte in se z njimi pogovarjajte, da ne bi prišlo do večjih težav. Te osebe so lahko pogosto zelo koristne pri podrobnostih vašega projekta.
* Ljudje z majhnim vplivom in manjšim zanimanjem: tudi te ljudi spremljajte, vendar jih ne utrujajte s pretirano komunikacijo.

Pri prikazovanju položaja deležnikov v mreži lahko z barvnim označevanjem določite, kateri deležniki bodo po pričakovanjih "blokirali" ali kritizirali in kateri bodo verjetno "zagovorniki" in podporniki vašega projekta, ekipe ali podjetja. Zagovornike in podpornike označite z zeleno barvo, blokatorje in kritike z rdečo, druge nevtralne pa z modro.

# Ustvarite garderobo za interesne skupine

"Klopi z deležniki" so pristop CMC za opredelitev deležnikov in splošnih ciljev, povezanih z vsakim deležnikom. Vsak deležnik ima svojo garderobo za projekte in dejavnosti v zvezi z določenim ciljem v njihovem odnosu.

Vsak obešalnik v garderobi predstavlja cilj v zvezi z določeno zainteresirano stranjo. Redno preučevanje ciljev posameznih deležnikov vam pomaga, da se osredotočite na tisto, kar je pomembno, ter določite prednostne cilje in naloge. Nadaljujte z več deležniki.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ime deležnika: **npr**. ***Zaposleni*** | | | | |
| Splošni cilj: | | Kultura zaposlovanja | | |
| # | Dejavnost / projekt / naloga Slon | | Sorodni cilj / ključno področje | Referenca |
| 1. | Privlačnost | |  |  |
| 2. | Izbor | |  |  |
| 3. | Vkrcanje/uvajanje | |  |  |
| 4. | Strokovno usposabljanje | |  |  |
| 5. | Splošno usposabljanje | |  |  |
| 6. | Ocenjevanje | |  |  |
| 7. | Zadrževanje | |  |  |
| 8. | Navdih | |  |  |
| 9. | Plačilni sistem/plačilo | |  |  |
| 10. | Načrtovanje poklicne poti | |  |  |
| 11. | Izhod iz | |  |  |
| 12. | ... | |  |  |
|  |  | |  |  |
|  |  | |  |  |

Odločite se o glavnih dejavnostih za naslednje obdobje in se osredotočite nanje, nato pa določite strateške cilje za vsak deležnik.

Ko si zastavite nove cilje, jih zapišite v program [PracticalManager](http://www.practicalmanager.com/) ali drugo orodje za osebno produktivnost.

# Komuniciranje in razvijanje odnosov z deležniki

Zdaj je čas za pripravo strategij za ukrepanje. Dobro premislite o svojih trenutnih strategijah in ugotovite morebitna konfliktna področja (organizacija proti interesni skupini, interesna skupina proti interesni skupini, ekipa proti interesni skupini).

Stvari, ki jih je treba upoštevati pri delu z deležniki:

* Ali lahko odpravite procese, ki ne prinašajo dodane vrednosti za deležnike?   
  *(Pomagajte si z* [*orodjem*](https://clausmoller.com/en/online-hr-companion/) *CMC* [*za kazalnike vrednosti*](https://clausmoller.com/en/online-hr-companion/)*)*
* Kako bi komunicirali z deležniki?
* Ali vaše komunikacije spodbujajo "izmenjavo" deležnikov?
* Ali deležnikom sporočate vrednost posla?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ime deležnika: | | | |
| Pričakovanja/potrebe/želje deležnika | Mnenje deležnika o podjetju glede na vsako merilo  (visoko/srednje/nizko) | Hitre zmage | Dolgoročna vprašanja |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

\* Dodan je lahko dodatni stolpec za določitev stanja, v katerem želite biti vi in deležnik ob določenem času.

# Spremljanje in pregledovanje

Upravljajte projekte, da zagotovite njihovo dosledno izvajanje, in spremljajte odnose z deležniki.

Dober način spremljanja je redna raziskava o zadovoljstvu in vključenosti ključnih deležnikov: zaposlenih, dobaviteljev in strank.

***Ne pozabite!***

***"Ljudi postavite na prvo mesto"*** in vložite čas v ustvarjanje odnosov z osebnim zaupanjem. Za to je potrebna EI na vseh ravneh, tudi na konicah prstov vaše organizacije.

Veščine čustvene inteligence vam lahko pomagajo pri vzpostavljanju kompetenc za vzpostavljanje odnosov in pomagajo pri odločitvah pri vzpostavljanju dobrih odnosov.

* Preberite knjigo [*Heart Work*](https://clausmoller.com/sl/izdelek/delo-s-srcem/), da bi izvedeli več, in uporabite CMC-jev test za oceno [osebnega EQ profila](https://clausmoller.com/sl/izdelek/osebni-eq-meter/).
* Orodje [Practical Manager](http://www.practicalmanager.com) vam bo pomagalo pri raziskavi vašega eNPS in zadovoljstva.
* S pomočjo CMC-jeve ocene [Employeehsip Meter](https://clausmoller.com/sl/izdelek/timski-energy-meter-za-samostojen-tim/) lahko opravite temeljito študijo zavzetosti in predanosti zaposlenih.

Za podporo in nasvete pri uporabi praktičnih načel upravljanja odnosov z zainteresiranimi stranmi se obrnite na pisarno CMC.