

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAZVOJ MODELA RAVNANJA Z VPLIVNEŽI PROJEKTA

Ljubljana, september 2014

TOMAŽ STOJANOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Tomaž Stojanovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom RAZVOJ MODELA RAVNANJA Z VPLIVNEŽI PROJEKTA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljažem Staretom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 25. 9. 2014

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKTNI VPLIVNEŽ	4
1.1 Opredeitev projekta	4
1.2 Deležniki projekta.....	5
1.2.1 Opredeitev deležnika.....	5
1.2.2 Vrste deležnikov projekta.....	7
1.3 Vplivnež.....	9
1.3.1 Opredeitev vplivneža	9
1.3.2 Odnos deležnik – vplivnež	10
1.3.3 Interes, vpliv in moč v projektu	12
1.3.4 Vrste vplivnežev.....	14
2 RAVNANJE Z VPLIVNEŽI PROJEKTA	15
2.1 Pomen ravnanja z vplivneži projekta za projektne managerja.....	16
2.2 Koraki ravnanja z vplivneži projekta.....	17
2.3 Identifikacija vplivnežev projekta	20
2.4 Analiza vplivnežev projekta	23
2.5 Planiranje ravnanja z vplivneži projekta.....	31
2.6 Izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži projekta	37
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O RAVNANJU Z VPLIVNEŽI PROJEKTA.....	40
3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	40
3.2 Značilnost vzorca.....	40
3.3 Raziskovalne hipoteze	42
3.4 Rezultati empirične raziskave.....	43
3.4.1 Sistematično ravnanje z vplivneži projekta in učinkovita izvedba projekta ..	44
3.4.2 Uporaba metod in tehnik pri ravnanju z vplivneži projekta.....	48
3.4.3 Pogostost komuniciranja projektne managerja z vplivneži projekta in vpliv na izvedbo projekta	52
3.4.4 Pogostost uporabe metod in tehnik ravnanja z vplivneži projekta in vrste projektov.....	54
3.4.5 Vplivneži projekta in pogostost ukvarjanja z vplivneži projekta	57
3.5 Potrditev ali zavrnitev hipotez in diskusija.....	59
3.6 Celotni razviti model ravnanja z vplivneži projekta.....	61
3.7 Omejitve dela.....	63
SKLEP	63
LITERATURA IN VIRI	66
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitve deležnika (pregled)	6
Tabela 2: Opredelitve vplivneža (pregled)	10
Tabela 3: Primerjava korakov ravnanja z deležniki in vplivneži	18
Tabela 4: Osnovna tabela identifikacije deležnika	22
Tabela 5: Analiza vplivnežev po Andersenu	29
Tabela 6: Matrika vpliva po Youngu (2007)	29
Tabela 7: Tabela analize vplivnežev projekta	31
Tabela 8: Vključevanje vplivnežev PMBOK	33
Tabela 9: Opis pristopov k vključevanju vplivnežev projekta	34
Tabela 10: Korelacije med koraki obvladovanja vplivnežev projekta ter pogostostjo odstopanja v stroških in odstopanja v času	46
Tabela 11: Povzetek regresijskega modela	47
Tabela 12: Tabela regresijskih koeficientov	47
Tabela 13: Korelacija med vrsto vplivneža in koraki obvladovanja vplivnežev projekta ..	50
Tabela 14: Korelacija metod in tehnik korakov ravnanja z vplivneži in vrsto vplivneža projekta	51
Tabela 15: Korelacije med pogostostjo komuniciranja z vplivneži projekta in učinkovitostjo izvedbe projekta	53
Tabela 16: Korelacija posameznih metod in tehnik korakov ravnanja z vplivneži projekta in projekti s širšim družbenim vplivom	56
Tabela 17: Korelacije med pogostostjo komuniciranja in vplivom pri zaposlenih in lokalnih skupnosti	58
Tabela 18: Korelacije med vplivom posojilodajalcev in pogostostjo odstopanj v času, med vplivom javnih institucij in odstopanj v času, vplivom medijev in analizo vplivnežev projekta	59
Tabela 19: Kaj običajno vključite v opis (tabelo) vplivnežev projekta?	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Značilne lastnosti projektov	4
Slika 2: Deležniki projekta	8
Slika 3: Komponente deležnika in vplivneža	11
Slika 4: Deležnik in vplivnež v okviru projekta in izven njega	12
Slika 5: Diagram interesa in vpliva/moči	13
Slika 6: Delitev vplivnežev na zunanje in notranje	15
Slika 7: Koraki lastnega modela ravnanja z vplivneži projekta	19
Slika 8: Korak identifikacije vplivnežev projekta	23
Slika 9: Diagram medsebojnih vplivov	26
Slika 10: Diagram interesa in vpliva / moči z diagramom medsebojnega vpliva	26
Slika 11: Diagram izvora moči in smeri interesa	27

Slika 12: Prioritetni model.....	28
Slika 13: Korak analize vplivnežev projekta.....	30
Slika 14: Strategija obravnave vplivnežev projekta	32
Slika 15: Pristopi k vključevanju vplivnežev projekta glede na vpliv/moč	34
Slika 16: Stopnje vključenosti vplivneža projekta	35
Slika 17: Korak planiranja ravnanja z vplivneži projekta	36
Slika 18: Korak izvajanja in kontroliranja ukrepov ravnanja z vplivneži projekta.....	39
Slika 19: Velikost organizacije.....	41
Slika 20: Odstopanje v času in stroških.....	44
Slika 21: Pogostost odstopanja v času in stroških	44
Slika 22: Odstopanje v odstotkih v času in v stroških (v %).....	45
Slika 23: Izvajanje ravnanja z vplivneži projekta in izvajanje posameznih korakov ravnanja z vplivneži projekta	45
Slika 24: Uporaba metod in tehnik v koraku identifikacije vplivnežev projekta	48
Slika 25: Uporaba metod in tehnik v koraku analize vplivnežev projekta.....	49
Slika 26: Uporaba metod in tehnik v koraku načrtovanja ravnanja z vplivneži projekta....	49
Slika 27: Uporaba metod in tehnik v koraku izvajanja in kontroliranja ravnanja z vplivneži projekta.....	50
Slika 28: Pogostost komuniciranja z notranjimi in zunanjimi vplivneži projekta.....	52
Slika 29: Komunikacijska orodja za ravnanje z vplivneži projekta	55
Slika 30: Vrste pristopov za vključevanje vplivnežev projekta	55

UVOD

Projektni management je v zadnjih tridesetih letih, kot metoda dela, doživel ogromen razmah in pritegnil veliko pozornosti. Profesionalni pristop je prisoten na vse več **različnih vrstah projektov** (Caupin et al., 2006, str. 2).

Pri projektih so udeleženi posamezniki ali združbe, ki imajo aktivno vlogo ali pa njihov interes pozitivno ali negativno vpliva na izvajanje ali dokončanje projekta. Interes je osnova, projekt pa naj bi zadovoljil interese vseh sodelujočih, torej **deležnikov** (Stare, 2011a, str. 6, 24). Literatura na tem področju opredeljuje različna poimenovanja za isto skupino sodelujočih v projektu. Tako lahko zasledimo besede deležnik projekta, udeleženec projekta, zainteresirana stran projekta, sodelujoči na projektu in zainteresirane stranke. Sam sem v magistrskem delu uporabljal pojem deležnik in prikazal razkorak od pojma vplivnež.

Projektni manager mora prepoznati potencialne **vplivneže**, prepoznati njihov interes, določiti vpliv in poiskati načine, za uresničitev interesov ali načine v izogib možnim negativnim vplivom (Burke, 1999, str. 38). Kot opredeljuje A Guide to the Project Management Body of Knowledge, v nadaljevanju PMBOK, mora projektni manager vedeti, kateri posamezniki v organizaciji in izven nje so odločevalci ali vplivneži ter z njimi tesno sodelovati, da povečajo možnost uspeha projekta (Project management institute, 2013, str. 2).

Ob pregledu literature ugotavljam, da opredelitve in ločnice med pojmom deležnik in vplivnež niso jasno postavljene, zato želim razjasniti pojma in opredeliti **ravnanje z vplivneži projekta**. Iz različnih vrst projektov in delitev projektov sklepam, da je obravnavana tematika široka in kompleksna. V različnih vrstah projektov se pojavljalo različni vplivneži.

Glede na predstavljeno menim, da so **vplivneži projekta pomembna skupina in da je ravnanje z njimi področje, ki bi ga projektni manager, da bi uspešneje dokončal projekt, moral obvladati in uporabljati**. Obravnavana tema je v stroki projektne managementa slabo raziskana, zato jo vidim kot možnost doprinosa k stroki in spodbudo k razpravi na področju ravnanja z vplivneži projekta.

Namen magistrskega dela je prispevati k stroki projektne managementa na področju ravnanja z vplivneži projekta, s čimer bi k slabo raziskanemu področju z razvojem lastnega modela ravnanja z vplivneži projekta in ugotovitvami empirične raziskave dodal prispevek k znanosti in praksi. Koristi se odražajo v uspešnejšem dokončanju projektov, prihranku virov in večjem zadovoljstvu deležnikov.

Glavni cilj magistrskega dela je razviti model ravnanja z vplivneži projekta in na osnovi izvedene empirične raziskave ugotoviti razkorak med teorijo in prakso.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

1. preučiti koncept **projektnega vplivneža** s pomočjo domače in tuje literature s poudarkom na opredelitvi projekta, deležnika in vplivneža;
2. preučiti koncept **ravnanja z vplivneži projekta** s pomočjo domače in tuje literature s poudarkom na opredelitvi ravnanja, pomenu ravnanja z vplivneži projekta za projektne managerja, opredelitvi pristopov pri ravnanju z vplivneži projekta in na podlagi opredelitev razviti lastni **model ravnanja z vplivneži projekta** in opredeliti njegove korake in metode znotraj korakov;
3. skozi **empirično raziskavo** preveriti hipoteze;
4. projektnim managerjem **podati ugotovitve, predloge in priporočila**, ki bodo pripravljena na podlagi proučevanja teoretičnega ozadja in empirične raziskave.

Z vsebino dela želim opozoriti, kako pomembni so vsi koraki ravnanja z vplivneži projekta. S teoretičnega vidika je cilj magistrskega dela na podlagi deduktivnega pristopa s pomočjo teoretičnih izhodišč domače in tuje strokovne literature povzeti teoretična spoznanja na področju ravnanja z vplivneži projekta. S praktičnega vidika pa je cilj razviti konstrukt ravnanja z vplivneži projekta, razviti lastni model ravnanja z vplivneži projekta, na osnovi izvedene empirične raziskave ugotoviti razkorak med teorijo in prakso ter preveriti uporabnost modela.

Na osnovi postavljenih ciljev sem postavil **temeljno tezo**, ki pravi: **Vplivnežev projekta ne smemo ignorirati.**

Poleg opredeljene temeljne teze sem si postavil naslednje **hipoteze**:

- H1: Sistematično ravnanje z vplivneži projekta preprečuje zamudo in podražitev projekta;
- H2: Managerji projektov pri ravnanju z notranjimi vplivneži projekta uporabljajo enake metode in tehnike kot pri ravnanju z zunanjimi;
- H3: Pogostost komuniciranja projektne managerja z vplivneži projekta vpliva na izvedbo projekta;
- H4: Managerji projektov z družbenim vplivom pogosteje uporabljajo metode in tehnike ravnanja z vplivneži projekta kot managerji drugih vrst projektov;

- H5: Managerji projektov se največ ukvarjajo z vplivneži projekta, ki imajo visok vpliv in projekta ne podpirajo

V okviru magistrskega dela sem skozi opredelitve strokovne literature jasno ločil vplivneža od deležnika, opredelil ravnanje z vplivneži, pregledal pristope pri ravnanju z vplivneži in razvil lastni model ravnanja z vplivneži projekta.

Z empirično raziskavo sem želel ugotoviti, ali respondenti že uporabljajo posamezne korake modela ravnanja z vplivneži projekta in ali bi model in njegove metode znotraj korakov uporabljali.

Struktura magistrskega dela loči teoretični in raziskovalni del. Magistrsko delo je razdeljeno na uvod, tri poglavja, ki so smiselno razčlenjena v podpoglavja in sklep. Pri izdelavi magistrskega dela sem v prvem delu uporabil opisno metodo znanstvenoraziskovalnega dela, s katero sem preučevano področje opisoval, primerjal, analiziral in združeval ugotovitve ter spoznanja na podlagi teoretično-analitičnega pregleda domače in tuje, znanstvene in strokovne literature, raziskav, strokovnih člankov in drugih dostopnih virov s strani strokovnih združenj, organizacij v praksi, spletnih portalov in spletnih baz s proučevanega področja. S teoretsko pridobljenim znanjem sem opredelil vplivneža projekta in ravnanje z vplivneži projekta. V prvem poglavju sem predstavil projektne vplivneža in ga ločil od projektne deležnika. Za razumevanje obravnavane tematike sem opredelil projekt, deležnika in vplivneža. V drugem poglavju sem predstavil ravnanje z vplivnežem projekta, pomen za projektne managerja in korake ravnanja z vplivneži projekta.

V drugem delu magistrskega dela sem predstavil empirično raziskavo, v kateri sem raziskal, ali obstaja razlika med teoretičnim modelom ravnanja z vplivneži projekta in prakso ter ali respondenti menijo, da je model uporaben. Raziskavo sem opravil z anketiranjem oseb, vključenih v različne vrste projektov. Empirična raziskava ni bila geografsko omejena. Anketa je bila v slovenskem in angleškem jeziku. Pri pridobivanju respondentov sem se poslužil namernega vzorčenja. Pri analizi rezultatov sem uporabil korelacijsko analizo, ki mi je omogočila smiselno pojasniti dobljene rezultate.

V tretjem poglavju sem predstavil zasnovo raziskovanja in metodologijo, raziskovalne hipoteze, značilnost vzorca, rezultate. Empirični del sem zaključil na način, da sem na podlagi spoznanj prikazal celotni razviti model ravnanja z vplivneži projekta. Ugotavljal sem, ali obstaja razkorak med teorijo in prakso ravnanja z vplivneži projekta. Na podlagi teoretičnih izhodišč in rezultatov empirične raziskave sem skozi dedukcijo prišel do uporabnih ugotovitev in razvoja modela. Ključno pri izdelavi magistrskega dela je potrditi ali zavreči postavljene hipoteze. Magistrsko delo sem zaključil s sklepnimi ugotovitvami.

1 PROJEKTNI VPLIVNEŽ

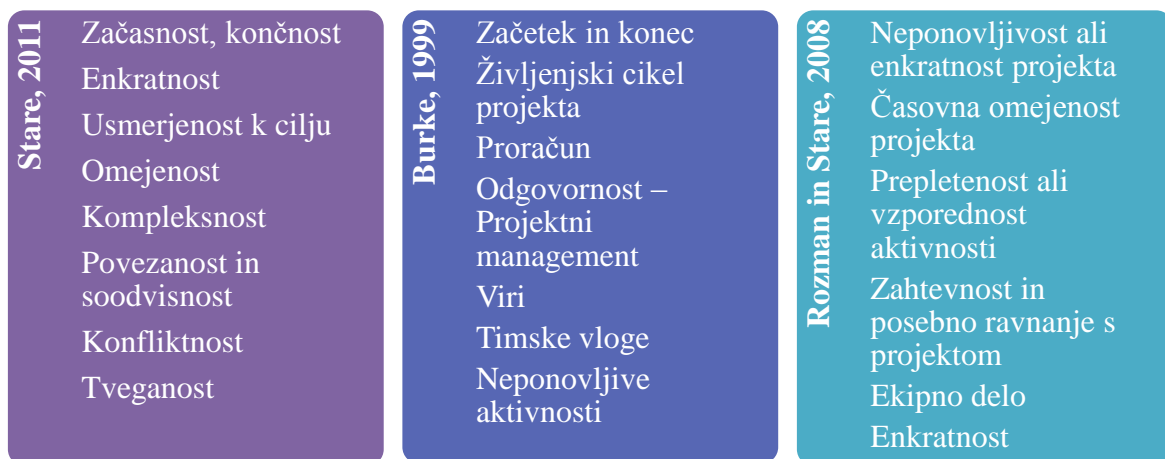
Ob pregledu literature ugotavljam, da niso jasno postavljene opredelitve in ločnice med pojmom deležnik in vplivnež, zato želim v prvem delu opredeliti in pojasniti pojma. Zavedam se, da je področje projektov široko in kompleksno.

1.1 Opredelitev projekta

Ko govorimo o projektu, je pomen besede projekt nemalokrat nejasen, splošen in s širokim namenom. Da bi razumeli vplivneža pri projektu, je potrebno razumeti, kaj je projekt. Hauc (2007, str. 26) opisuje poimenovanje projektov kot načrt, elaborat, ideja, namera, tehnična ali druga dokumentacija, načrt postopka za izvedbo namena, projekt za razpis, objekt v gradnji, naložba ali investicija.

Mednarodno združenje za projektni management (angl. *International Project management association*, v nadaljevanju IPMA), je izdalo International competence baseline (v nadaljevanju ICB), ki so ga slovenski prevajalci poimenovali Struktura kompetenc projektne managementa (SKPM). Ta opredeljuje projekt kot »časovno in finančno omejeno delovanje z namenom ustvarjanja natančno določenih dosežkov (namenjeno doseganju projektne ciljev) v skladu s standardi kakovosti in zahtevami naročnika (Palčič et al., 2007, str. 13)«. Na Sliki 1 so zbrane nekatere značilne lastnosti projektov.

Slika 1: Značilne lastnosti projektov



Vir: A. Stare, *Projektne management: teorija in praksa*, 2011a, str. 5–7; R. Burke, *Project Management: Planning & Control Techniques*, 1999, str. 2–3; R. Rozman & A. Stare, *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*, 2008, str. 7–11.

Na podlagi različnih opredelitev avtorjev, kot so Andersen, Frame, Kerzner, Young in Wysocki, v svoji knjigi Stare (2011a, str. 5) povzema, da je »**projekt** enkratno, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z

namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.« Menim, da ta opredelitev zajema vse bistvene elemente konstrukta projekt, in dodajam, da projekti vedno prinesejo nekaj novega, nepoznanega in razburljivega.

Projekti imajo nabor skupnih značilnosti, vendar so si med seboj tudi različni. V praksi in teoriji poznamo različne delitve projektov. Tipični projekti, ki jih srečujemo danes, so prikazani v Prilogi 1 (Stare, 2011a, str. 9; 10.; Caupin, et al., 2006, str. 2; Archibald, 2013, str. 6; Youker, 2013, str. 13). Poznamo tudi druge delitve projektov, ki so predstavljene v Prilogi 2. V »*Project Perspectives 2013*«, IPMA, so celotno izdajo posvetili vprašanju tipologij projektov. Ključno vprašanje je, ali standardi projektnega managementa ignorirajo značilnosti in potrebe različnih tipov projektov. Kot nakažejo, stroka ni enotna glede tipov projektov. Njihovo klasificiranje bi omogočilo nadaljnji strokovni razvoj in raziskave, ki bi prinesle zanje značilne rešitve (Kähkönen, 2013, str. 4–5). Tudi sam sem se v raziskovalnem delu vprašal o povezavi med vrsto projekta in metodami ter tehnikami ravnanja z vplivneži projekta.

1.2 Deležniki projekta

Beseda *deležnik* je pomemben pojem v teoriji in praksi poslovnega, javnega in neprofitnega managementa; še posebej se z njo ukvarjajo v zadnjem desetletju. Mnogi avtorji so raziskovali, kaj naj bi deležnik pomenil v praksi, pojem pa se je tudi zelo »prijel« v vsakdanji rabi (Bryson, 2004, str. 22–23). Nutt (2002) v svojem delu »Zakaj odločitve padejo« na podlagi analize štiristotih poslovnih odločitev ugotovi, da je pol odločitev padlo ali ni bilo ali bilo slabo implementiranih, ker odločevalci niso prisluhnili informacijam in prepoznali interesov deležnikov.

1.2.1 Opredelitev deležnika

Literatura opredeljuje različna poimenovanja za isto skupino sodelujočih v projektu, tako lahko zasledimo besede deležnik projekta, udeleženec projekta, zainteresirana stran projekta, sodelujoči na projektu, zainteresirane stranke in njihove angleške variacije (angl. *stakeholders, interest group*). Sam bom v delu uporabljal besedo deležnik. V nadaljevanju sem podrobno razčlenil, kdo so to in kakšna je njihova vloga.

Pri opredeljevanju deležnika obstajajo razlike v pomenu med javno, neprofitno in poslovno sfero. Bryson (2004, str. 22–25) omenja, da sta v poslovnem pogledu ključna moč in vpliv, medtem ko je v javnem in neprofitnem sektorju pomembna skladnost uresničevanja pričakovanj glede na javno funkcijo in razlog ustanovitve. Pričakovanja deležnikov morajo biti uresničena v obeh primerih. V Tabeli 1 je pregled opredelitev deležnika po različnih avtorjih.

Tabela 1: Opredelitve deležnika (pregled)

DELEŽNIKI	
	Johnson in Scholes (2002, str. 206) So tisti posamezniki ali skupine, ki se zanašajo na združbo, da izpolni njihove lastne cilje in tisti, na katere se zanese združba.
	Nutt and Backoff (1992, str. 439) So vsi, na katere bo učinkovala, ali bodo vplivali na strategijo (organizacije).
	SKPM (Palčič et al., 2007, str. 42) »So ljudje ali skupine ljudi, ki so zainteresirane za izvedbo in/ali uspeh projekta, oziroma se jih projekt na nek način dotika.«
	Rozman in Stare (2008, str. 148) »So ljudje ali skupine, ki imajo določen interes v projektu in so zainteresirani v njegovih učinkih.«
	Bryson (2004, str. 22) So osebe, skupine, ali organizacije, katere morajo biti vključene v obzir s strani vodij, managerjev in osebja, ki dela z njimi neposredno.
	Heldman (2009, str. 5) So tisti ljudje ali organizacije, ki imajo lastne interese v projektu. Ti so aktivno vključeni v delo na projektu ali pa imajo nekaj, kar bodisi pridobijo ali izgubijo zaradi projekta. Sama identifikacija deležnikov ni enkratni proces. Svoje sodelavce na projektu in deležnike moramo spraševati, ali obstajajo tudi drugi deležniki, ki bi morali biti del projekta.
	Stare (2011a, str. 325) »So posamezniki ali združbe, ki so aktivno udeleženi pri projektu oziroma katerih interes lahko pozitivno ali negativno vpliva na izvajanje ali dokončanje projekta: naročnik, uporabnik, projektni tim, druge osebe iz združbe, v katerih se projekt izvaja, dobavitelji, posojilodajalci, podizvajalci, delničarji, družbeno okolje.«
	PMBOK (2013, str. 1) Vključujejo vse člane projektne skupine, kakor tudi vse zainteresirane subjekte, ki so znotraj ali zunaj organizacije. Projekta skupina identificira notranje in zunanje, pozitivne in negativne, in izvajalne in svetovalne deležnike, da bi določil zahteve projekta in pričakovanje vseh vpletenih strani.
	A. Škarabot (2012, str. 2) Imenujemo vse, ki so zainteresirani za rezultate projekta.

Poudaril bi, da se projektni managerji srečujejo v svojih projektih, glede na tip projekta, z različnimi sektorji. Projektni managerji lahko delujejo v popolnoma podjetniškem, poslovnem okolju, ali pa v javnem, neprofitnem okolju. V tem pogledu menim, da je treba

na projektne deležnike gledati v luči vrste oziroma tipa projekta in kot pojem zelo široko, vključujoč vse vidike poslovnega, javnega ali neprofitnega okolja.

Bryson (2004, str. 22) navaja, da ima večina opredelitev deležnikov v poslovni literaturi v ozadju analizo vpliva in moči, medtem ko nekateri drugi avtorji, kot so Nutt in Backoff, Johnson in Scholes, obravnavajo deležnike širše, tudi tiste, ki nimajo moči in vpliva. Ti imajo v ozadju tipične pristope oblikovanja demokracije in socialne pravičnosti, kar je značilno tudi za družbene, socialne in tako imenovane »evropske« projekte. Aplicirano na projektni management, Stare, Heldman, Rozman in Stare in PMBOK kot ključno značilnost izpostavijo interes. Stare in Heldman pa dodata tudi aktivno udeležbo. Tudi sam menim, da deležnika opredeljujeta interes in aktivna udeležba, pri čemer moramo na deležnike gledati širše, vključujoč vse vidike poslovnega, javnega ali neprofitnega okolja. Ključni deležniki lahko pripomorejo k uspehu ali uničijo projekt. Heldman (2009, str. 5) in ICB (Caupin et al., 2006, str. 16) pravita, da če ključni deležniki niso zadovoljni in deležniki ne cenijo rezultata, četudi dosežemo vse cilje projekta, le-ta ni bil uspešen.

Gasik (b.l., str. 6) primerja pomembnejše standarde s področja projektne managementa. ISO 21500 primerja s standardom PMBOK četrte izdaje, kjer ugotavlja, da je v ISO 21500 posebno poglavje, ki opredeljuje deležnike, medtem ko v PMBOK ne. Poglavje z deležniki imata tudi ICB in japonski P2M. Leta 2013 so v peto izdajo standarda PMBOK vključili poglavje management projektne deležnikov, kar nakazuje pomen obravnavane tematike.

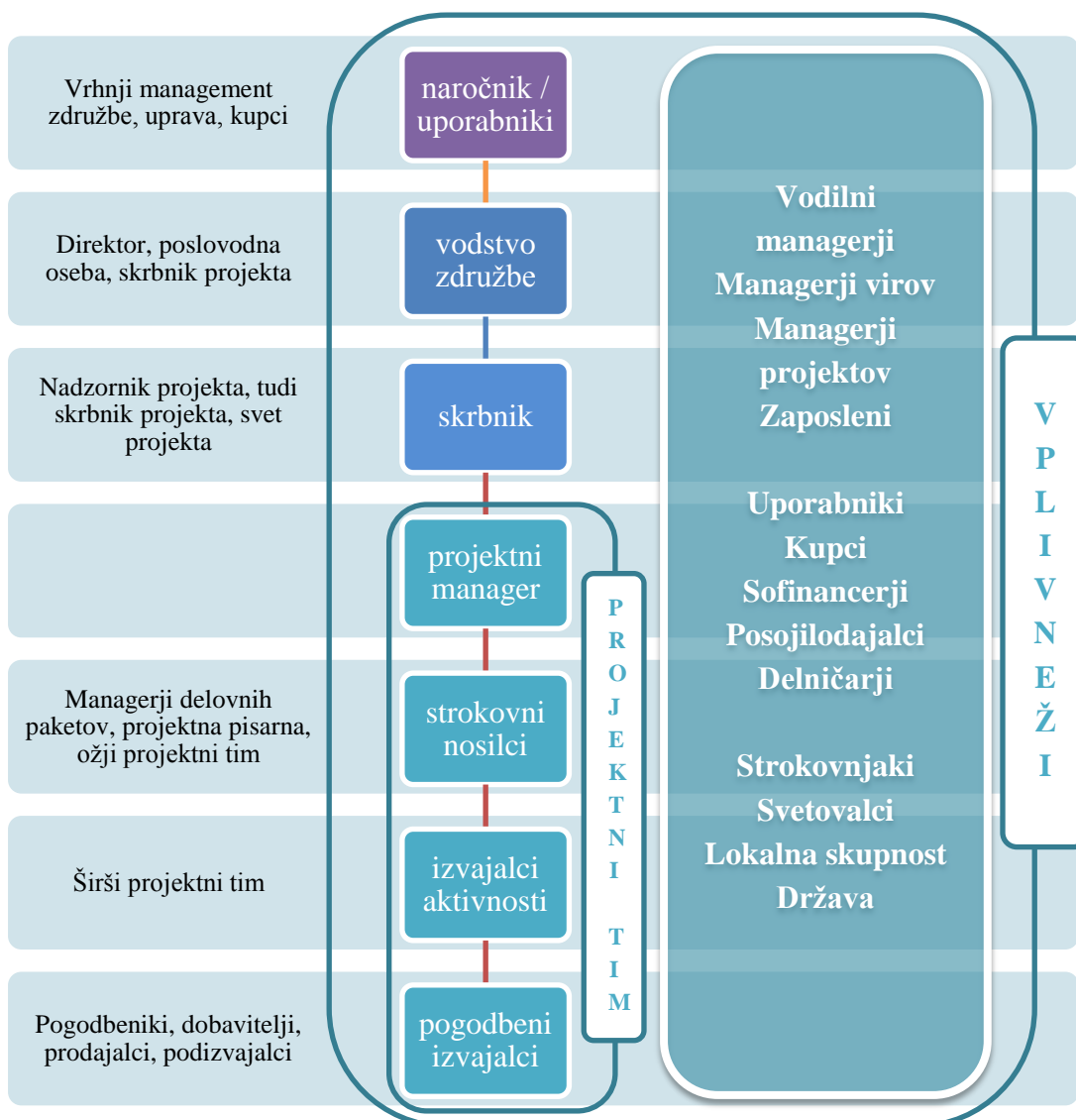
1.2.2 Vrste deležnikov projekta

Da bi bolje razumeli deležnika – kdo je, kakšne so povezave in kako se nanaša na vplivneža, v nadaljevanju pojasnujem tipične deležnike projekta. Kot navaja Stare, govorimo o tipičnih vlogah. Deležniki projekta so lahko »naročniki, uporabniki, projektni tim, druge osebe iz združbe, v kateri se projekt izvaja, dobavitelji, posojilodajalci, podizvajalci, delničarji, družbeno okolje« (Stare, 2011a, str. 6, 325).

Heldman, (2009, str. 5) kot tipične deležnike našteva poslovodno osebo, ki je tudi skrbnik projekta (angl. *sponsor*), kupce, upravo, pogodbenike, dobavitelje, prodajalce (angl. *vendors*), projektne managerje, projektni tim, projektne pisarne in druge managerje iz organizacije. Pri tem poudarja, da če ne identificiramo vseh relevantnih deležnikov pravočasno, lahko to pomeni konec projekta. Dodaja tudi, da je na strani projektne managerja odgovornost, da upravlja pričakovanja deležnikov, da razume različna pričakovanja in interese deležnikov, razume in rešuje spor interesov.

Stare (2011a, str. 24–28) opredeli tipične deležnike projekta, ki so predstavljeni na Sliki 2. Pri tem bi poudaril, da je projektni manager tisti, ki ima ključno vlogo pri učinkoviti izvedbi projekta. Razumeti mora okolje, v katerem deluje.

Slika 2: Deležniki projekta



Vir: A. Stare, *Projektni management: teorija in praksa*, 2011a, str. 24-28, Slika 1.10, 1.11; K. Heldman, *PMP: Project management professional Exam study guide*, 2009, str. 6, Slika 1.1; E. Verzuh, *The portable MBA in project management*, 2003, str. 142-146; *Project management institute*, 2013, str. 33.

Kot naročnik projekta je največkrat mišljen vrhnji management združbe, ki projektne timu naroči izvedbo projekta. Naročnik ali stranka projekta (tudi uporabnik) po zaključku le-tega prevzame in uporablja njegove proizvode. Naročnik sodeluje pri postavitvi namena in ciljev projekta, pojasnjuje zahteve, potrdi vmesne in končne rezultate (Stare, 2011a, str. 24-28).

Vrhnji management združbe vpliva na projekt, saj postavlja strateške in poslovne usmeritve in s svojimi odločitvami vpliva na vire projekta. V imenu združbe odloča oseba s pooblastilom, to je lahko član uprave, direktor projektne pisarne, linijski manager oz. manager virov. V večjih združbah oziroma kjer je projektov več, naročnik ali vodilni manager določi nadzornika ali skrbnika projekta (angl. *sponsor*) z namenom, da poskrbi,

da bi imela združba kar največjo korist od projekta. Ima pomembno vlogo pri odločitvah pri projektu, nadzoru dela tima, reševanju nesoglasij med deležniki, izbiri projektne managerja, s svojim vplivom naj bi pomagal reševati organizacijske težave pri projektu. Naloge skrbnika lahko opravlja tudi usmerjevalna skupina oz. svet projekta (Stare, 2011a, str. 24–28).

V projektne timu sodelujejo izvajalci projektne aktivnosti z ustreznim strokovnim znanjem. Deležnike predstavljajo tudi drugi iz združbe ali sodelujoči z družbo, kot so managerji virov, sofinancerji, posojilodajalci, lokalna skupnost ipd. Tu se postavi vprašanje, kdo je deležnik in kdo vplivnež.

1.3 Vplivnež

1.3.1 Opredelitev vplivneža

Pojem *vplivnež* SSKJ opredeljuje, kot »kdo ima velik vpliv: na sprejemu so bili sami vplivneži« (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, 2014). V Tabeli 2 so nekatere opredelitve različnih avtorjev.

Opredelitve vplivnežev so različne. Project management knowledge (2014) izpostavi, da so vplivneži projekta tisti, ki niso povezani s projektom in so zunaj organizacije, medtem ko PMBOK opredeljuje, da gre za nekoga znotraj združbe, ki ne uporablja produktov projekta (Project management institute, 2000, str. 241).

Burke (1999, str. 39) kot eden redkih avtorjev jasno loči deležnika in vplivneža, pri čemer poudari, da so vplivneži ponavadi zunanje osebe ali organizacije, ki niso direktno povezane s projektom, vendar vplivajo na njegove rezultate in izdelke. Sam bi vplivneža opredelil podobno kot Freeman, Eden in Ackermann in Stare, kjer ni pomembno, ali je vplivnež zunanji ali notranji, temveč da ima vpliv in moč.

Tayntor (2010, str. 52–53) pravi, da so interesi deležnikov in njihovi vplivi prevečkrat zanemarjeni, ključne odločitve sprejete brez pomisleka o njih in projekti v polnem teku, ko se pričnemo ukvarjati z njimi. To vodi v nepotrebno ponovno delo, neuresničevanje pričakovanj deležnikov, povzroča zastoje in dodatne stroške.

Tu bi dodal, da po mnenju Škarabota iz sekcije za izrazje, Društvo slovenska akademija za management (2012, str. 2), beseda vplivnež, oz. kot opredeli *vplivnik*, predstavlja manj primeren izraz. Številni so razpravljali o sodelujočih v projektu oziroma izrazu vplivnež (Česen, Nemeč Pečjak, Rozman, Stare, Škarabot, Kerin itd.). Mnenja, kaj je prav, so številna. Po mnenju Škarabota naj bo dovoljenih več izrazov tako kot v angleško govorečem svetu.

Tabela 2: Opredelitve vplivneža (pregled)

VPLIVNEŽI	Stare (2011a, str. 331) So "posamezniki ali skupine ljudi, ki lahko z uradno ali prikrito podporo ali nasprotovanjem močno vplivajo na izvajanje projektnih aktivnosti in doseganje rezultatov projekta.«
	Eden in Ackermann (1998, str. 117) So ljudje ali majhne skupine posameznikov, ki lahko z močjo, vplivom in pogajanji, spremenijo strateško prihodnost organizacije.
	Freeman E. R. (1984, str. 46) So vsaka skupina ali posamezniki, ki lahko vplivajo ali na njih vplivajo ali jih zadevajo rezultati organizacije.
	PMBOK (3rd) (Project management institute, 2000, str. 241) So osebe ali skupine, ki niso direktno povezane s pridobitvijo ali uporabo projektnih produktov, vendar glede na pozicijo v združbi, lahko vplivajo, pozitivno ali negativno na potek projekta.
	Project Management Knowledge (2014, splet) So določeni posamezniki, skupine ali posamezniki, ki niso neposredno povezani s projektom, niso člani projektne skupine, niso vodje delovne skupine in niso finančni zastopniki organizacije ali finančno odgovorni za projekt. Kljub temu, imajo lahko zaradi takega ali drugega razloga, precejšnji vpliv ali težo na projektu na splošno, ali vpliv na pridobitve in nakupe produktov in storitev v povezavi s projektom na splošno. Izvor vpliva je običajno povezano s statusom ali s položajem te osebe. Ta oseba ima lahko določen viden položaj znotraj organizacije naročnika in tako dodatno težo pri odločanju. Vpliv take osebe je lahko pozitiven, v kolikor pomaga pri napredku projekta ali negativen, v kolikor s svojim delovanjem povzroči dodatno delo in zamude.
	Tayntor (2010, str. 53) So organizacije, ki regulirajo enega ali več aspektov projekta, kot so javne agencije, vladne službe, oblikovalci in izvajalci politik in drugi organi.
	Škarabot (2012, str. 2) (Vplivnik; Zainteresirana stran) Vsaka oseba ali združba, ki je zainteresirana za izvedbo ali učinke projekta.

1.3.2 Odnos deležnik – vplivnež

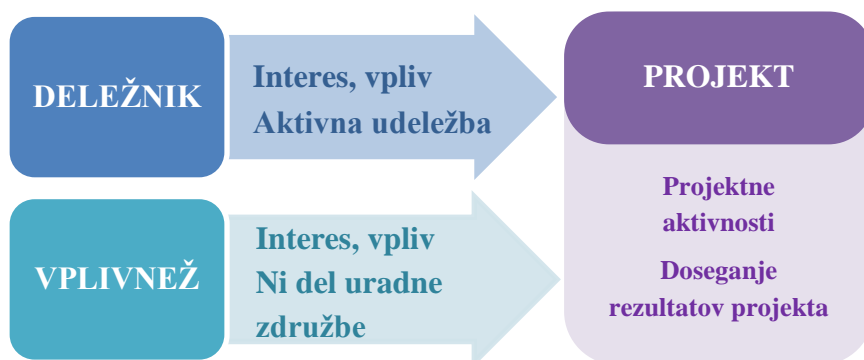
Stare (2011a, str. 28, 325, 331) loči deležnika in vplivneža projekta. Ob pregledu opredelitev ugotavljam, da opredelitev deležnika razlikuje v delu, da so ti aktivno udeleženi pri projektu (odloča, izvaja aktivnosti, potrjuje rezultate), medtem ko vplivneži niso del uradne organizacije projekta in posredno vplivajo na projekt. Dodaja, da so

deležniki tudi osebe in združbe, ki vplivajo na projekt s svojo formalno ali prikrito podporo ali nepodporo kot vplivneži.

Ključni komponenti vplivneža in deležnika, na podlagi do sedaj predstavljenih opredelitev, sta interes in vpliv, ključno razliko pa predstavlja aktivna udeležba v združbi (Slika 3). Vplivnež ni del uradne združbe (posameznikov, podjetij in drugih institucij), ki ima interes skupaj izvesti projekt, ampak je posameznik ali skupina tistih, ki vpliva na izvedbo in rezultate projekta z vplivom na uradne deležnike, z "izkoriščanjem" zakonodaje, z vplivom na neopredeljene posameznike ali skupine ali preko medijev. Po mnenju Stareta so to lahko tisti, ki na katere bo rezultati projekta neposredno ali posredno vplivali, ki v projektu vidijo možnost pridobitve osebne koristi, so branžni konkurenti izvajalca projekta, katerih poslanstvo je skrb za etiko družbe, varstvo narave, ipd. ali tisti, ki so jih zaradi njihovega vpliva k sodelovanju povabili vsi prej omenjeni (lobisti, politiki).

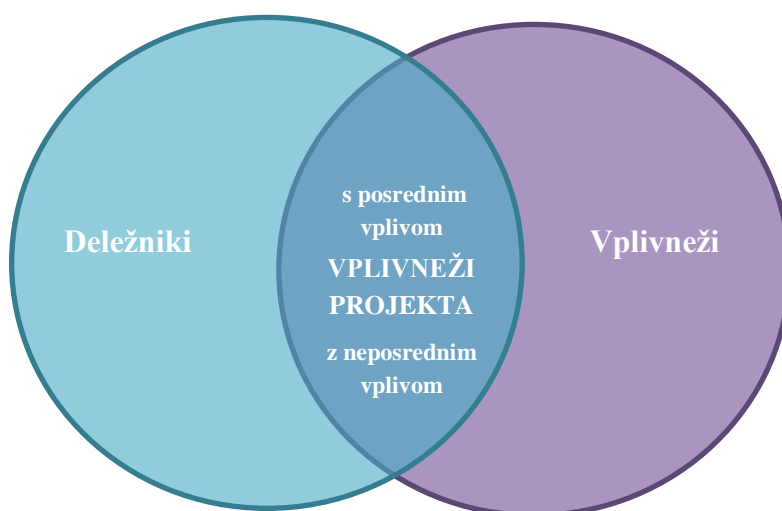
Eden in Ackermann (1998, str. 117) izpostavljata moč vplivneža – če je nima, ta ni vplivnež. Kot je bilo že omenjeno pri opredelitvah deležnikov, večina poslovne literature pri opredelitvi deležnikov uporablja moč. A deležniki so tudi tisti, ki moči nimajo.

Slika 3: Komponente deležnika in vplivneža



Projektnega managerja lahko nekdo želi diskreditirati ali pa prikazati v bolj pozitivni luči. Pri družbenem projektu je lahko projekt ogrožen, če stranke ali lokalna skupnost ne podprejo projektnega managerja zaradi »napačne strankarske opredelitve«. Lahko pa vplivni posameznik verjame v projektnega managerja in ga podpre iz neprojektnih razlogov. V zameno mogoče celo pričakuje bodoče koristi ali ugodnosti. Po mojem mnenju je ključno, da se deležnika in vplivneža vsebinsko loči, čeprav je to v praksi lahko ista oseba ali združba z obema vlogama. Posamezni vplivneži lahko postanejo tudi uradni deležniki projekta, če jih tim prepozna in jih povabi k sodelovanju (skladno z strategijo ravnanja z vplivneži projekta) - kot člane tima, člane usmerjevalno - nadzorne skupine, ipd. (Slika 4). Pri identificiranju vplivnežev in analiziranju vpliva mora biti projektni manager realen in posvetiti pozornost in čas bolj tveganim vplivom.

Slika 4: Deležnik in vplivnež v okviru projekta in izven njega



1.3.3 Interes, vpliv in moč v projektu

SSKJ (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU) opredeljuje pod geslom interes »kar je, predstavlja komu določeno vrednoto; korist«, geslo vpliv opredeljuje »sposobnost koga, da deluje na koga tako, da se to kaže, izraža v njegovem delu, ravnanju, mišljenju«, pod geslom moč najdemo, »kar omogoča komu določeno dejavnost in kar omogoča komu, da uveljavlja svojo voljo«.

Pri projektih so udeleženi posamezniki ali združbe, ki imajo aktivno vlogo ali pa njihov interes pozitivno ali negativno vpliva na izvajanje ali dokončanje projekta. Interes je osnova, projekt pa naj bi zadovoljil interese vseh sodelujočih (Stare, 2011a, str. 6, 24).

Interes je, po mojem mnenju, lahko vezan na rezultat ali izdelek projekta, uspeh ali neuspeh projekta, na projektne managerja oziroma projektne tim ali na združbo, kar predstavlja predvsem zunanji izvor interesa. Pričakovanja posameznika oziroma njegovi interesi uresničujejo osebne in družbene cilje. Človekov osebni interes namreč stimulira njegovo pozornost do mere aktivacije (McNeil, 2009, str. 32). Tako so lahko interesi posameznika tudi razvoj kariere, uveljavitev v strokovnih krogih, učenje in usvojitev načinov dela (angl. *know-how*) ipd. (notranji interes).

Na drugi strani nastopata moč in vpliv. Greene in Elfres (1999, str. 178) izpostavita sedem oblik moči, ki so predstavljeni v Prilogi 3. V oklepajih so dodani izvori moči po Yuklu. To so pozicijska moč (izhaja iz organizacije ali je podeljena, ta oseba ima kontrolo nad nagradami, kaznimi, informacijami in druge vrste nadzora), oseba moč (izhaja iz odnosov, razmerij in osebnih lastnosti) in politična moč (izhaja iz nadzora procesa odločanja, koalicij, opcij in institucij) (Bourne et al, 2005, str. 655).

Odnos med tema dvema konstruktoma lepo predstavi diagram interesa in moči/vpliva, ki sta ga podrobno opisala Eden in Ackermann (1998, str. 121–125, 344–346). Gre za diagram s štirimi kvadranti, v katerega umestimo deležnika ali vplivneža. Na eni strani imamo intenziteto interesa, na drugi moči oziroma vpliva, kar je predstavljeno na Sliki 5. Razporejamo lahko opisno ali pa ovrednotimo subjekt točkovno. Diagram prikaže stanje oziroma pregled med deležniki in izpostavi vplivneže (Ackerman, F. & Eden, C., 2011, str. 179–196). Metode in tehnike upravljanja in analiziranja deležnikov so lahko osnova za upravljanje in analiziranje vplivnežev (npr. identificiranje deležnikov je lahko osnova za identificiranje vplivnežev), kar znotraj projektnega okolja drži, ne smemo pa pozabiti tudi na vplivneže izven projektnega okolja.

Slika 5: Diagram interesa in vpliva/moči



Vir: J. M. Bryson, *What to do when stakeholders matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. *Public Management Review*, 6(1), 2004, str. 30, Slika 3; Eden, C. & Ackermann, F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, 1998, str. 122; Ackerman, F. and Eden, C., *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. *Long Range Planning*, 44(1), 2011, str. 183, Slika 1.

Končni cilj vsakega projektnega ali programskega managerja je biti uspešen. ICB opredeljuje, da je projekt uspešen takrat, ko vsi deležniki cenijo rezultate projekta. Ta opredelitev predstavlja večji izziv kot doseganje dosežkov projekta v roku in v okviru proračuna samo zase (Caupin, et al., 2006, str. 16). Sam bi dodal, da je ključno, da manager prepozna tudi vplivneže in omeji negativne vplive ter s tem povezano porabo resursov. Preprečiti mora zatiralce projekta. Za uspešnejši zaključek projekta izkoristi pozitivne vplive promotorjev oziroma tako imenovanih tržnikov projekta.

1.3.4 Vrste vplivnežev

Različni avtorji delijo vplivneže na različne načine. Večini je skupna razdelitev na notranje in zunanje vplivneže. Young (2007, str. 63–65) deli vplivneže na notranje (v okviru združbe), kot so deležniki, skrbnik projekta, naročnik projekta in vplivni subjekti, in zunanje (zunaj združbe), kot so vplivni subjekti, skrbnik projekta in kupci. Young (2007, str. 65) pojasnjuje, da je odločevalec posameznik, ki zagotavlja vire in rešuje težave. Direktni vplivneži projekta so tisti, ki imajo direktni vložek v projektno delo, ali tisti, na katere učinkujejo ali vplivajo projektne aktivnosti in končni produkti. Indirektni vplivneži projekta so tisti, ki imajo malo ali pa sploh nimajo neposrednega vložka v projektno delo, ampak z vlogo, da potrdijo določene projektne aktivnosti in s tem omogočijo uspeh projekta.

Burke (1999, str. 38–40) loči vplivneže od deležnikov na način, da vplivneži projekta niso del uradne organizacije projekta, temveč so zunanji posamezniki ali združbe, ki »lahko s formalno ali prekrito podporo ali nasprotovanjem močno vplivajo na izvajanje ali doseganje rezultatov projekta«. Kot vplivneže našteje organizacije s področja regulacije, kot sta zdravje in varnost, zbornice, sindikate, posebne skupine, ki so zainteresirane za projekt, npr. okoljevarstveniki in drugi predstavniki družbe na splošno, lobiste, javne agencije, medije in individualne državljanke.

Škarabot (2012, str. 2) deli vplivneže na notranje zainteresirane strani, »to so tisti dejavniki, ki se nahajajo znotraj starševske združbe«, in zunanje, to so na primer projektanti, družbene skupnosti, dobavitelji ipd.

Verzuh (2003, str. 144) in Stare (2011a, str. 148) sta za osnovo delitve vplivnežev projekta izbrala primarni in sekundarni nivo po vzoru Clelanda (1998). Vplivneži projekta so prikazani v Prilogi 4 in Sliki 6 na naslednji strani. Po njegovem vzoru so tudi drugi avtorji pripravili delitve, tako je Caputo razdelil vplivneže projekta na notranje in zunanje (2013, str. 75). Iz prikazov lahko zaključim, da je med notranjimi in primarnimi vplivneži projekta le malo razlik, medtem ko za zunanje trdim, da so enaki sekundarnim vplivnežem projekta.

Poleg prikazanih vplivnežev bi dodal, da ima skrbnik projekta, nadzornik oziroma sponzor pomembno vlogo pri odločitvah pri projektu, nadzoru dela tima, reševanju nesoglasij med

deležniki in izbiri projektnega managerja. Ta naj bi s svojim vplivom pomagal reševati organizacijske težave pri projektu. Svet projekta oziroma usmerjevalna skupina ima še posebej pri zunanjih projektih, npr. »gradnja objektov, ki pomembno vpliva na širše družbeno okolje«, v svoji sestavi pomembne vplivneže, kot so »predstavniki naročnika, vlagatelji, lokalna skupnost ipd.« (Stare, 2011a, str. 25–27).

Slika 6: Delitev vplivnežev na zunanje in notranje



Vir: A. Caputo, *Systemic Stakeholders' Management for Real Estate Development Projects*, 2013, str. 75, Slika 3.

2 RAVNANJE Z VPLIVNEŽI PROJEKTA

V tem poglavju so predstavljeni koraki ravnanja z vplivneži projekta in različna orodja ter tehnike, ki se pri ravnanju uporabljajo. Na podlagi teoretičnega dela je razvit lastni model ravnanja z vplivneži projekta.

Ravnanje z vplivneži projekta je povezano z managementom deležnikov, saj pri projektu velikokrat nastopajo isti akterji v obeh vlogah, kot je že bilo pojasnjeno v prejšnjih poglavjih. Pri tem so lahko pristopi za management deležnikov osnova pri ravnanju z vplivneži projekta.

Pojem ravnanje SSKJ opredeljuje kot »voditi, usmerjati in delati s čim tako, da opravlja svojo vlogo, da se dosega določen namen. Stare (2011b) omenja definicijo McElroya in Millsa, ki pravita, da »ravljanje z vplivneži pomeni **neprestan razvoj odnosov** z njimi«.

Projektni manager mora prepoznati potencialne vplivneže projekta, njihove potrebe in interes, določiti vpliv in poiskati načine, da uspešno ravna z njimi, vpliva na njih in uravnava njihove potrebe in interes v izogib možnim negativnim vplivom in z namenom uspešno zaključenega projekta (Burke, 1999, str. 38).

Na podlagi opisa možnih procesnih korakov v ICB povzemam, da bi ravnanje lahko pomenilo izvajati, komunicirati in obvladovati proces, ki lahko vključuje opredeljevanje, analizo, razvoj strategij, povezovanje, sistematizacijo in dokumentiranje z namenom doseči določen namen (Caupin et al., 2006, str. 41, 42).

V literaturi zasledimo, da je ravnanje z vplivneži in deležniki projekta velikokrat del obvladovanja tveganj (Frame, 1997; Cooper et al., 2005; Burke, 1999). Ravnanje z vplivneži projekta se dotika tudi drugih področij, kot so management deležnikov, management kakovosti, obvladovanje komunikacij, trženja in marketinga projekta. Projektni manager mora znati dobljene podatke ustrezno vrednotiti, pripraviti strategije in jih ustrezno vključiti v druge strateške in izvedbene dokumente.

2.1 Pomen ravnanja z vplivneži projekta za projektne managerja

Projektni manager je odgovorna oseba pri uresničevanju projekta. Osebnostno je odgovoren »za učinkovito izvedbo (čas, stroški, kakovost), kar naj bi dosegel z ustreznim planiranjem, organiziranjem, vodenjem tima in kontroliranjem izvedbe (Stare, 2011a, str. 25)«. Poskrbeti mora, da prepozna in se spozna s ključnimi deležniki že na začetku in če je potrebno tudi med projektom, da bi razumel njihove potrebe in omejitve. Če je v dvomih, mora spore deležnikov reševati v korist kupcev oziroma uporabnikov (Heldman, 2009, str. 5).

Kot opredeljuje PMBOK (Project management institute, 2013, str. 2), mora projektni manager vedeti, kateri posamezniki v organizaciji so odločevalci ali vplivneži projekta ter z njimi tesno sodelovati, da povečajo možnost uspeha projekta. Podobno razmišlja tudi Bryson (2004, str. 25), ki poudarja, da morajo projektne managerji v javnih institucijah in tisti, ki vplivajo na širše družbeno okolje, razumeti svoje deležnike in vplivneže, saj je obstoj javnih organizacij in uspeh projektov običajno vezan na interese civilne družbe in doprinos k njej. Vplivneži projekta poskušajo preprečiti aktivnosti, ki ne dosegajo pričakovanj, medtem ko visoka pozitivna pričakovanja, vodijo v podporo in promocijo projektu. To seveda ne pomeni, da morajo biti upoštevani vsi; le tisti, ki so ključni za uspešnost projekta.

V ICB so izpostavili, da si mora projektni manager prizadevati, da bo imel stalno nove informacije o deležnikih in vplivnežih projekta. To je posebej pomembno takrat, ko se pojavi nov vplivnež ali se zamenja njegov predstavnik. Takrat mora projektni manager proučiti vpliv teh sprememb in zagotoviti, da je vplivnež ustrezno obveščen o projektu (Caupin et al., 2006, str. 41, 42).

Po ugotovitvah raziskave, ki jo navajata McElroy in Mills (v Turner & Simister, 2000), se stroški projekta v povprečju zvišajo za 15 odstotkov zaradi vplivnih skupin, ki nasprotujejo kateremu od projektov, kar ni nezanemarljivo. Zato mora projektni manager posvetiti dovolj časa ravnanju z vplivneži projekta. Ključna aktivnost pri ravnanju z njimi je obvladovanje komunikacije, ki temelji na delu z deležniki in vplivneži projekta in se prične s prepoznavanjem le-teh ter s pripravo plana komuniciranja (Stare, 2011a, str. 45).

Pri obvladovanju vplivnežev projekta moramo imeti v mislih, da bodo obstajali določeni konflikti in izzivi, zato je treba (Ireland, et al., 2013, str. 19):

- sprejeti, da bo obstajalo navzkrižje interesov ali ciljev;
- sprejeti, da bodo različni cilji, merjeni pod različnimi pogoji;
- raje ugoditi kot optimizirati;
- uporabiti pregledne metode, ki pojasnjujejo konflikte in olajšajo pogajanja;
- uporabiti analizo pri presoji, brez težnje, da bi jo opustili;
- obravnavati človeške prvine kot pomembno temo;
- formulirati težave po pristopu od spodaj navzgor;
- strokovno znanje za sprejemanje odločitev poiskati čim nižje v hierarhiji;
- prevzeti negotovost, ki je neločljivo povezana s prihodnostjo in posledično imeti poudarek na ohranjanju odprtih možnosti.

2.2 Koraki ravnanja z vplivneži projekta

Projektni management pozna nekaj globalnih standardov in priporočil, kako celovito pristopati k projektnemu managementu. Pomen managementa deležnikov, kot enega od poglavij projektnega managementa, je velik, saj so ga vsi globalni standardi in priporočila vključili kot samostojno poglavje ali ga opredeljujejo v fazah projekta. Vsi se v svojih poglavjih srečujejo z vplivnežem oziroma z vplivom in močjo deležnikov.

Logika postopanja pri ravnanju z vplivneži projekta je tesno povezana z logiko postopanja managementa deležnikov. V Tabeli 3 predstavljam primerjavo korakov ravnanja z deležniki in vplivneži po različnih avtorjih in standardih projektnega managementa.

Tabela 3: Primerjava korakov ravnanja z deležniki in vplivneži

ISO 21500	PMBOK, 2013	PRINCE2, 2009	ICB (IPMA)	Strategija ravnanja z vplivneži po McElroyu in Millsu	Analiza vplivnežev po Andersenu	Mapiranje deležnikov (Morphy)	Pristop ravnanja z vplivneži po Brysonu
Identifikacija deležnikov	Identifikacija deležnikov	Vrste deležnikov	Identifikacija deležnikov	Identifikacija vplivnežev in stopnje interesa	Identifikacija deležnikov	Definiranje deležnikov	Izbira udeležencev za izvedbo analize in identifikacija deležnikov
Vključuje analizo v identifikaciji	Vključuje analizo v identifikaciji	-	Analiza vplivnežev	Analiza vplivnežev	Analiza deležnikov	Analiza deležnikov glede na učinek in vpliv	Analiza vplivnežev
Management deležnikov	Plan managementa deležnikov	Vključevanje deležnikov	Strategija vključevanja deležnikov	Prepoznavanje stopenj interesa vplivnežev (preverjanje)	Strategija za delo z deležniki	Identifikacija strategij, razvoj komunikacijskega plana in plana poročanja	Matrika planiranja participacije
		Strategija managementa komunikacij	Strategija managementa komunikacij				
	Upravljanje vključevanja deležnikov	-	Sistem managementa deležnikov	-	-	Vključevanje in sodelovanje z deležniki	-
	Kontrola vključevanja deležnikov	-	Izvajanje, komuniciranja in obvladovanje sprememb	Nadzor zunanjih in notranjih sprememb; nadzor zadovoljstva vplivnežev	-		-

Vir: Sybena consulting, *Analysis of ISO 21500 and Its Comparison with PMBOK® Guide, 2014, Tabela 4; PRINCE2, 2002, str. 11–16, 19, 201–201; M. Sadeanu in S. Candea, Stakeholder management, 2013, Slika 1, Slika 2.; T. Morphy, Stakeholders mapping, 2008a; J. M. Bryson, What to do when stakeholders matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Public Management Review, 6(1), 2004, str. 29–36; E.S. Andersen, K.V. Grude, T. Haug, Goal directed project management: effective techniques and strategies, 2004,*

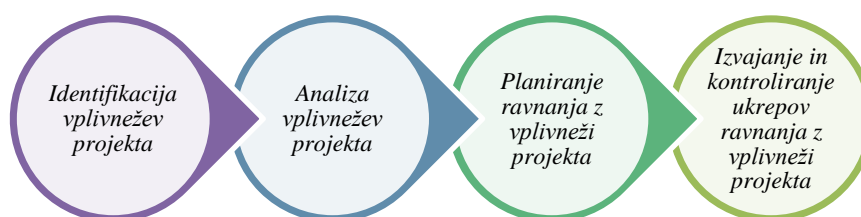
Za vse je značilno, da se v prvi fazi srečajo z identifikacijo deležnikov. Nato McElroy in Mills, Andersen, Morphy, Bryson in ICB ločijo fazo analiziranja, medtem ko ISO21500 in PMBOK to fazo vključujeta v identifikacijo. PRINCE2 ne opredeljuje analize, temveč se posveča predvsem identifikaciji in komunikaciji na splošno. Nadaljnje faze poimenujejo različno, vendar so si vsebinsko podobne. ISO 21500 najbolj splošno poimenuje korak management deležnikov, ki mora zajeti plane projekta in na podlagi managementa deležnikov predlagati spremembe pri projektu. PMBOK razdeli drugi del bolj podrobno. Na začetku se oblikuje plan managementa deležnikov. Tako fazo planiranja ravnanja z deležniki imajo pravzaprav vsi, poimenujejo jo (strategija) vključevanje deležnikov, strategija za delo z deležniki, identifikacija strategij itd. PRINCE2, Morphy in ICB imajo v tem delu posebej izpostavljen korak priprave strategije managementa komunikacij. Korake nadaljujejo le nekateri, lahko bi jih razdelili na korak upravljanja, kot ga ima PMBOK, ICB pravi sistem managementa deležnikov, Morphy pa samo vključevanje in sodelovanje. McElroy in Mills, ICB in PMBOK zaključijo s korakom nadzora oziroma kontrole.

Vseh osem pristopov predstavlja svoje korake in s tem opredeli, kaj je potrebno narediti. Le McElroy in Mills, Andersen, Morphy, Bryson in PMBOK tudi predstavijo, kako. »Kako« predstavlja orodja in tehnike, ki so opredeljena v nadaljevanju.

Bryson (2004, str. 22, 24, 28) obravnava vplivneže in deležnike s področja neprofitnih in javnih organizacij, pri čemer meni, da je bilo relativno malo napisanega o tem, kako jih konkretno sistematično prepoznati in analizirati. Po njegovem mnenju je za analizo vplivnežev ključno: proces izbire udeležencev, ki bodo pripravile analizo; identifikacija vplivnežev; osnovna analiza, ki zajema pripravo diagrama interesa in vpliva/moči, diagrama medsebojnega vpliva in diagrama izvora moči in smeri interesa; ter matrika planiranja participacije. Ta korak je v primerjavi z drugimi imensko drugačen, čeprav se po vsebini dotika planiranja vključevanja deležnikov in komunikacije.

Na podlagi tabele 3 in dosedanjih spoznanj postavljam lastne **korake modela ravnanja z vplivneži projekta**, ki so predstavljeni na Sliki 7.

Slika 7: Koraki lastnega modela ravnanja z vplivneži projekta



Na podlagi pristopov ravnanja z vplivneži postavljam opredelitev: **Ravnanje z vplivneži projekta** pomeni *obvladovati, komunicirati in razvijati odnos z vplivnežem projekta z namenom uspešno dokončanega projekta, ki vključuje identifikacijo vplivnežev projekta, analizo vplivnežev projekta, planiranje ravnanja z vplivneži projekta ter izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži projekta.*

V nadaljevanju predstavljam orodja in tehnike, ki se uporabljajo pri ravnanju z vplivneži projekta v zaporedju korakov lastnega modela. Orodja in tehnike so v izvedbenem smislu preproste in jih lahko izpeljemo s standardnimi orodji pri fasilitaciji ali moderiranju, kot so samolepilni listki, table, plakati, lahko pa tudi informatizirano z IKT orodji in programi, kot so preglednice in urejevalniki, terjajo pa tudi svoj čas za izvedbo.

Na koncu vsakega koraka je predstavljen korak lastnega modela ravnanja z vplivneži projekta.

2.3 Identifikacija vplivnežev projekta

Da bi projektni manager ali projektni svet pravilno identificiral vplivneže projekta, mora dobro razumeti okolje, v katero bo projekt vpet. Glede na tip projekta mora upoštevati poslovno okolje, projektno okolje in širšo družbo.

Po mnenju Brysona (2002, str. 26), ki povzema različne avtorje, je izbira ključnih vplivnežev za osebe, ki delajo v javnem sektorju ali zanj, neločljivo povezana s politiko, ima etične posledice, in vključuje presojanje.

Bryson (2004, str. 26–30) se je ukvarjal z raziskovanjem identifikacije in analize vplivnežev v javnem in neprofitnem sektorju. Trdi, da analiza deležnikov in vplivnežev javnim managerjem pomaga razkriti, kdo so to in kako jih zadovoljiti, če drugega ne. Idealno pa bi bilo, da bi zadovoljili tiste, ki bi ustvarili vrednost v očeh javnosti in zagotovili javno dobro. Identifikacijo in analizo se po mnenju Brysona (2004, str. 28–29) izpelje na način, da se formulira majhna skupina za planiranje, ki sproži proces s tem, da vsak posameznik pripravi seznam deležnikov in vplivnežev, pripravi diagram interesa in vpliva/moči, diagram vpliva in matriko planiranja participacije. Kot pravi, gre v tem primeru za delo posameznika »v ozadju«, pred uradno obravnavo skupine. Potrebne informacije si lahko pridobijo s pomočjo intervjujev, vprašalnikov, fokusih skupin in drugih načinov zbiranja informacij od ciljnih skupin. Sam bi tu dodal, da so pomembni tudi viri, kot so zasebne in javne podatkovne baze, interni sezname, internet. V uradni obravnavi se naredi vihranje možganov, kjer se že omenjena orodja uporabi skupinsko.

Bryson (2004, str. 28, 29) še dodaja, da je ključno, da posvetimo ravnanju toliko časa, kot je potrebno glede na kompleksnost projekta in druge projektne omejitve. Pri delu moramo upoštevati tehnično, politično in etično razumskost.

Stare (2011b) povzema Younga (2000), ki predlaga, »naj si projektni tim že v fazi planiranja projekta postavi naslednja vprašanja:

- Kdo želi, da projekt uspe, in kdo bi morda želel, da propade?
- Kdo bo podprl projekt in kdo ga bo oviral ali mu nasprotoval?
- Kdo bo imel koristi od projekta in kdo kaj izgubil?
- Čigav uspeh se poveča s projektom in na čigav uspeh vpliva negativno?«

Bryson (2004, str. 28) predlaga, da se identifikacije deležnikov in vplivnežev lotimo skozi identifikacijo deležnikov in njihovega interesa ter vpliva, razjasnitve njihovih pogledov, pričakovanj, identifikacijo ključnih strateških izzivov in identifikacijo podpornikov in nasprotnikov.

Pri tem naj bi uporabili naslednje tehnike (Bryson, 2004, str. 28–30):

- Priprava podatkov »v ozadju« s strani posameznika v skupini in priprava vhodnih podatkov za obravnavo. Vsak posameznik se pripravi na obravnavo, ta vključuje pripravo osnovne tabele identifikacije deležnika ali vplivneža na posameznih listih za vsakega posebej (ime na vrhu lista, nato razdelimo list po sredini, na levo zapišemo poglede in vplive ter na desno ukrepe). Pred tem opredelimo:
 - Pogledi deležnika ali vplivneža na združbo in označba z barvno piko, z zeleno, če je pogled pozitiven, z rumeno, če je nevtralen, in z rdečo, če je negativen. Rang predstavlja, kako deležnik ali vplivnež dojema projektno združbo, ali ima do nje pozitiven, podporni odnos, ali nevtralen, ali negativen odnos v smislu »to so tisti, ki nikoli ne sodelujejo z drugimi akterji – rdeča pika«;
 - Vpliv vplivneža in deležnika (z zeleno pozitivni, z rumeno nevtralni in rdečo negativni), kot npr. upoštevanje mnenja pri posegu v prostor – z rdečo;
 - Zabeležka hitrih ukrepov za zmanjšanje ali izkoriščanje vpliva;
 - Zabeležka dolgoročnih ukrepov v povezavi z vplivnežem.
- Vihranje možganov seznama potencialnih vplivnežev med deležniki in iz okolja.

Primer predzadnjega koraka je predstavljen v Tabeli 4. Bryson jo poimenuje osnovna tehnika analize deležnika in je del prvega koraka, identifikacije. To je osnova za pripravo hitrih in dolgoročnih ukrepov. Tabela je mišljena kot hitri pregled in podlaga za nadaljnji korak – analizo vplivnežev. Avtor ne podaja bolj specifičnih navodil uporabe. V izvornem

besedilu meša besedi pričakovanja in vpliv. Imamo lahko velika pričakovanja, med tem, ko nimamo vpliva. Iz prebranega tako sklepam, da je bil mišljen vpliv vplivneža.

Tabela 4: Osnovna tabela identifikacije deležnika

Ime deležnika:			
Pogledi, vplivi	Rang	Hitri ukrepi	Dolgoročni ukrepi
Pogled Vpliv	●		
Pogled Vpliv	●		

Vir: J. M. Bryson, *What to do when stakeholders matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. *Public Management Review*, 6(1), 2004, str. 29-30; po J. M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*, 1995, str. 71–75.

Morphy (2008b) predstavi še nekaj orodij in tehnik za identifikacijo, kot so miselni vzorec, predpripravljeni sezname potencialnih deležnikov, pregled dokumentov prejšnjih projektov in pregled organizacijskih dokumentov.

Za izvedbo skupina potrebuje vhodne informacije. Te so lahko, kot je opredeljeno v PMBOK (Project management institute, 2013, str. 394, 395), predlog projekta ali zagonski elaborat, formalni dokumenti (pogodbe, naročilnice itd.), organizacijski dokumenti (poslovnik, organizacijska struktura, standardi in podobno) in standardizirani obrazci v organizaciji (baza, registri, zapisi iz zaključenih projektov in podobno). Razumeti moramo pričakovane učinke projekta oziroma namen projekta. Pomembno je tudi, da pogledamo, kako so določena merila uspeha projekta in prepoznamo zahteve po virih.

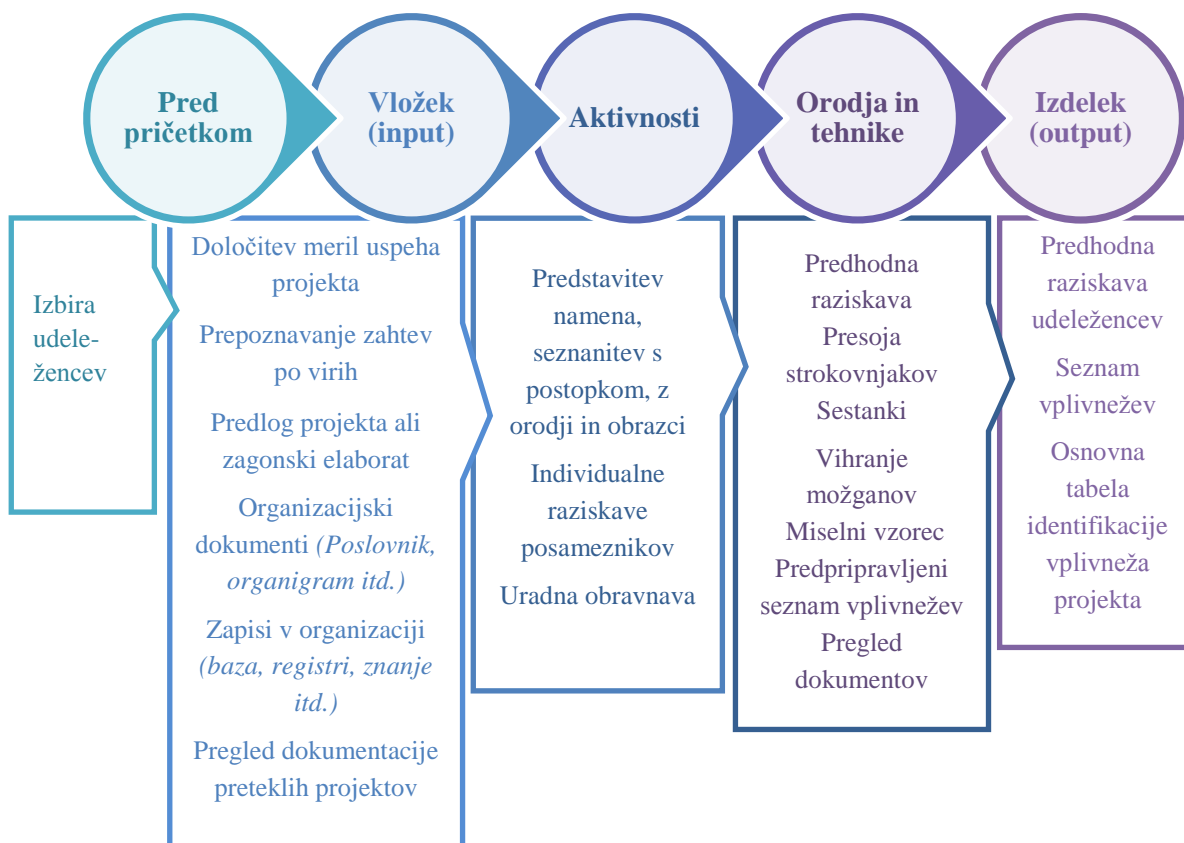
Obvladovanja vplivnežev projekta se lotimo z določenim namenom in ciljem, ki morata biti jasno postavljena, o njiju razpravljamo s sodelujočimi pri pripravi. Bryson posebno pozornost nameni procesu izbire udeležencev, ki bodo pripravili analizo, saj, kot pravi, je ključna strateška odločitev, koga in zakaj izberemo v ekipo za identifikacijo in analizo, poudarja pa tudi, da se namen in cilj lahko prilagodita glede na položaj ter se ekipa spreminja glede na znanje in moč razumevanja vplivnežev. Postopek po njegovem mnenju sestoji iz izbora skupine, individualnega dela in uradne obravnave. V kolikor je potrebno obravnavo ponovimo zaradi novih dejstev in večje kakovosti (Bryson, 2004, str. 27–32).

V PMBOK (Project management institute, 2013, str. 397, 398) za identifikacijo vplivnežev projekta predlagajo orodja in tehnike, kot so presoja strokovnjakov in sestanki. V presojo morajo biti vključeni za to usposobljeni posamezniki ali za področni eksperti (senior management, oddelki, projektni managerji z izkušnjami s področja, vsebinski eksperti,

svetovalci, področna združenja, zakonodajalci in nevladne organizacije). Na sestankih se analizira in izmenja podatke o vplivnežih projekta in poglobi njihovo razumevanje.

Menim, da so vsi ti pristopi, koraki, orodja in tehnike primerni in sem jih uporabil tudi v lastnem modelu. Na Sliki 8 je prikaz koraka identifikacije vplivnežev projekta. Gre za grafični prikaz, kjer sosledje ni mišljeno terminsko. Orodja in tehnike se uporabljajo za izvedbo aktivnosti.

Slika 8: Korak identifikacije vplivnežev projekta



Izdelki koraka so dokumenti predhodne raziskave udeležencev, seznam vplivnežev projekta in osnovna tabela identifikacije vplivneža projekta, ki, kot je razvidno iz Tabele 7, vključuje tudi pričakovanja, vplive in interes, kar je že del koraka analize. Predlagani ukrepi pa so že del plana ravnanja z vplivneži projekta. To ni nenavadno, saj je priprava osnovne tabele identifikacije del priprave posameznika na obravnavo vplivnežev. Vsak posameznik se pripravi na obravnavo vnaprej in ne more sodelovati pri obravnavi brez predpripravljenih podatkov.

2.4 Analiza vplivnežev projekta

Analiza vplivnežev projekta je eden od obsežnejših korakov ravnanja z njimi. Čeprav ga nekateri standardi (PMBOK, ICB, PRINCE2) v smislu koraka ne ločijo od identifikacije, menim, da si zasluži svoje poglavje.

Obstaja več načinov analize vplivnežev projekta, pri čemer uporabljamo različna orodja in tehnike. Gre za grafične in opisne načine. Pri tem se poslužujemo diagramov, shem, tabel in zapisov.

»Analizo vplivnežev je potrebno izdelati v začetnih fazah projekta, saj se na podlagi analize preveri glavne cilje projekta z vidika zadovoljevanja pričakovanj različnih vplivnežev (Stare, 2011b)«. Kot še dodaja Stare (2011b, splet), je celo priporočljivo nekoliko prilagoditi cilje projekta, da bi mu zagotovili višjo podporo. Stare tudi povzame Burkeja (2003), ki pravi, »da je spremembe bolje narediti takoj, kot pa zanemariti nasprotovanja in se z njimi spopasti šele v fazi izvedbe projekta, saj so spremembe občutno dražje v kasnejših fazah projekta (Stare, 2011b, splet)«.

Pri pripravi analize se pripravljavec lahko sreča s pomembnimi kompromisi, tako v začetni kot kasnejši pripravi, zato mora dobro premisliti področja, kot so zanesljivost, kakovost analize, verodostojnost analize, legitimnost analize in sposobnost, da se ukrepa na podlagi analize in predlaganih ukrepov (Bryson, 2004, str. 27).

Analizo opravijo osebe, ki so pripravile identifikacijo vplivnežev projekta; če je potrebno, vključijo v obravnavo še druge strokovnjake ali osebe, ki dobro poznajo posameznega vplivneža. Sestanke oziroma obravnave ponovijo tolikokrat, kot je potrebno, da pripravijo primerne zaključke. Med analizo strokovnjaki na podlagi svojih ekspertnih znanj in izkušenj presojujejo različne poglede.

Poleg seznama vplivnežev projekta so vhodni podatki, podobno kot je že bilo opredeljeno v prejšnjem koraku, vse vrste dokumentov in seznamov, ki nam omogočijo razbrati potencialne vplivneže in njihove značilnosti (Project management institute, 2013, str. 394, 395). Pripravljavci na podlagi predhodne raziskave identifikacije vplivnežev pripravijo tudi osnovne podatke za nadaljnjo analizo.

Stare (2011b) navaja Younga, ki postavlja vprašanja, na katera želimo poiskati odgovore skozi analizo:

- »Kakšen je dejansko interes deležnikov in zakaj jih zanima projekt?
- Kaj pričakujejo od projekta in kakšne so njihove potrebe?
- Ali jih lahko vključimo v organizacijo (zaradi znanj, izkušenj, posebnih veščin)?
- Kakšen je njihov položaj in vpliv?
- Kaj lahko izgubijo s projektom in kako lahko ovirajo izvedbo?«

Bryson (2004, str. 29–32) predlaga, da se analize vplivnežev lotimo z naslednjimi orodji in tehnikami:

- Priprava diagrama interesa in vpliva/moči (Slika 5), ki je podlaga za nadaljnje ukrepe po vzoru Edena in Ackermanna (1998, str. 122), Brysona (2004, str. 30);
- Priprava diagrama medsebojnega vpliva po vzoru Edena in Ackermanna (1998, str. 349, 350), Brysona (2004, str. 31) (Slika 9);
- Priprava diagrama izvora moči in smeri interesa po vzoru Edena in Ackermanna (1998, str. 127) in Brysona (2004, str. 35) (Slika 11);
- Priprava diagrama podpornikov in nasprotnikov v povezavi z vplivom oz. močjo po Nuttu in Backoffu (1992, str. 198) (Priloga 7).

Pri tem se analize vplivnežev lotimo na naslednji način (Bryson, 2004, str. 29–32, 35):

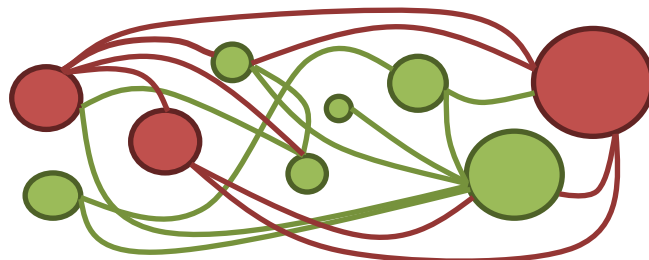
- Priprava stojala z listom in na njem diagram interesa in vpliva/moči (Slika 5), kamor na samolepilnih listkih postavimo vplivneže. Na listu potegnemo črto vertikalno in horizontalno po sredini in označimo osi. Iz obstoječega seznama ali z vihranjem možganov vnesemo vplivneže, ki jih premikamo po diagramu, dokler nismo zadovoljni s postavitvijo.
- Ko je diagram zaključen, nadaljujemo na obstoječem diagramu. Sedaj želimo ugotoviti, kdo je s kom povezan in ali imajo pozitivni ali negativni vpliv (Slika 9). Vsakega od vplivnežev povežemo, če ima vpliv še na druge akterje. Eden v skupini riše povezave z navadnim svinčnikom. Možen je obojestranski vpliv, vendar je ideja, da poiščemo, v katero smer je primaren vpliv. Ko se strinjamo, naredimo povezave s flomastrom in ugotovimo, kdo je najbolj vplivni vplivnež.
- Za skupine vplivnežev ali posamezne vplivneže pripravimo diagram izvora moči in smeri interesa (Slika 11). Na sredino vpišemo ime vplivneža ali skupine vplivnežev, nato ekipa vihra možgane in išče izvore moči, ki jih zapišemo pod označbo izvor moči. Postopek ponovimo za ugotavljanje interesov in namenov vplivneža (tega koraka sam ne bom upošteval). Pripravimo še eno stojalo z listom in na njem diagram podpornikov in nasprotnikov v povezavi z vplivom oz. močjo (Priloga 7).

Lennon in Schiffer (2011) diagram medsebojnih vplivov predstavita podrobneje, kot je to opredelil Bryson. Za pripravo diagrama je potrebno identificirati ključne vplivneže, ugotovitvi medsebojne povezave (če je smiselno, se ugotovi tudi tip povezave, npr.: financer, prijatelj, konflikt, hierarhija, prenos znanja ali drugo pomembno. Z rdečo označimo negativne vplive, z zeleno pa pozitivne), odnos do projekta (z zeleno obrobo označimo podpornike, z rdečo nasprotnike), predstaviti zaznano stopnjo vpliva na projekt (večji, kot je zaznan vpliv, večja je oznaka vplivneža).

Pristop omogoča ugotavljanje odnosa do projekta kot tipa in zaznano stopnjo vpliva. Avtorja posebej ne izpostavita smeri vpliva. Diagram ne nakazuje, da večji vpliva na manjše, temveč da je njegova vloga večja od manjšega. Gre za neke vrste analizo

socialnega omrežja, pri čemer ima lahko neka oseba z neformalno funkcijo večjo stopnjo vpliva na projekt kot nekdo, ki je vključen formalno in z večjimi pooblastili. Ker gre za zaznano stopnjo vpliva, se ta lahko spreminja, razlika pa lahko nastane tudi med potencialnim in dejansko zaznanim vplivom.

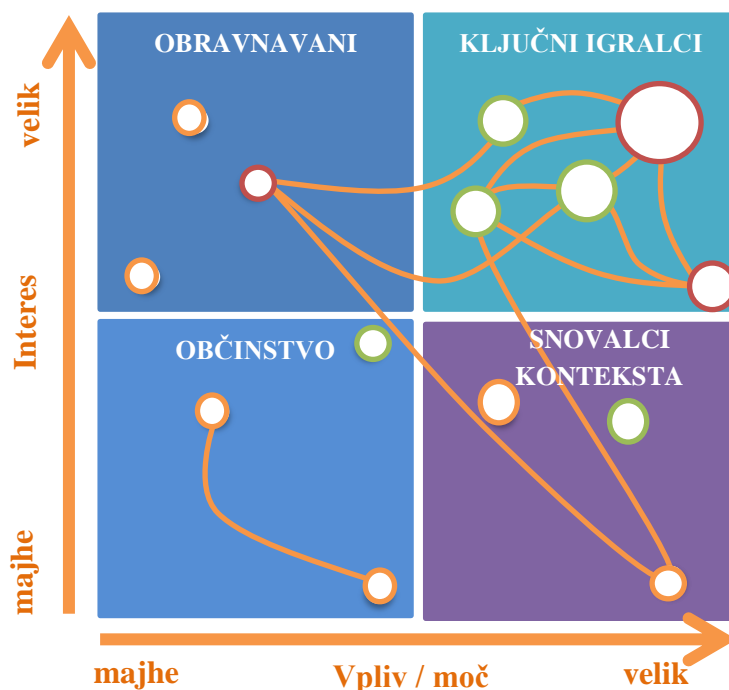
Slika 9: Diagram medsebojnih vplivov



Vir: M. Lennon & E. Schiffer, *Discovering hidden influencers that make and break project success*, 2011.

Tak način prikaza lahko združimo z diagramom interesa in vpliva/moči (Slika 5). Primer združenega diagrama vpliva interesa in vpliva/moči ter diagrama medsebojnega vpliva je predstavljen na Sliki 10, pri čemer je poleg podpornikov (zelena obroba) in nasprotnikov (rdeča obroba), prikaz nevtralnih (oranžna obroba). Take barve uporabimo tudi za označbo medsebojnih povezav.

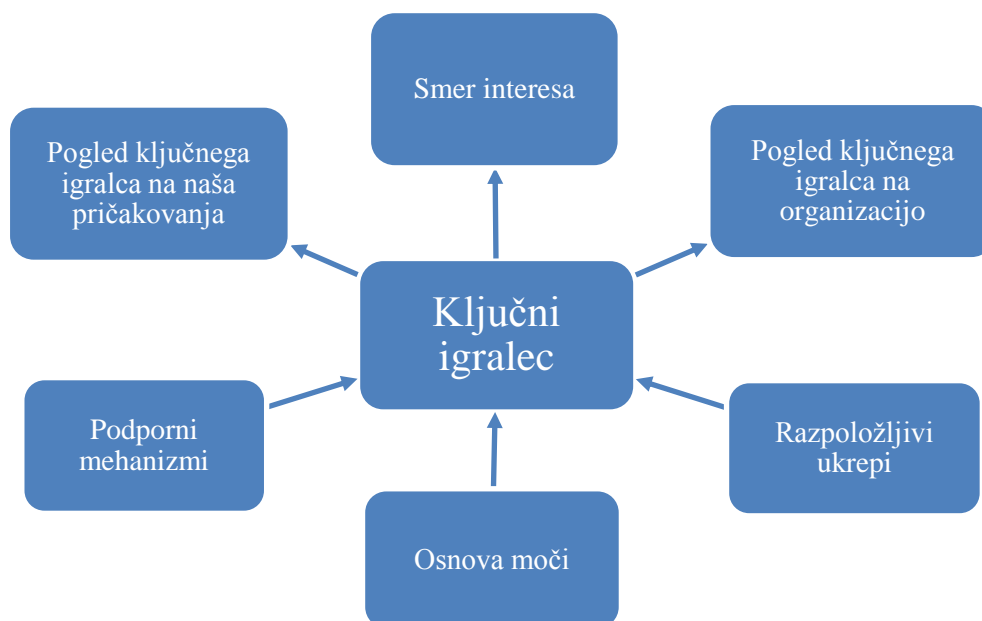
Slika 10: Diagram interesa in vpliva / moči z diagramom medsebojnega vpliva



Vir: J. M. Bryson, *What to do when stakeholders matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. *Public Management Review*, 6(1), 2004, str. 30, Slika 3; Eden, C. & Ackermann, F., *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, 1998, str. 122; Ackerman, F. and Eden, C., *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. *Long Range Planning*, 44(1), 2011, str. 183, Slika 1, str. 349, 350.

Diagram izvora moči in smeri interesa je prikazan na Sliki 11. Ta še bolj podrobno opredeljuje »ključne igralce« iz slike 10. S tem diagramom podrobneje pojasnimo izvor moči in želeno smer interesa ključnega igralca. Pri tem tudi pojasnimo, kakšne ukrepe bi bilo potrebno sprejeti, da bi ga usmerili v pravo smer, kakšni so podporni mehanizmi ter kakšen je pogled ključnega igralca na našo organizacijo in naša pričakovanja. Diagram je lahko podlaga za pripravo naslednjega koraka – planiranja ravnanja z vplivneži projekta.

Slika 11: Diagram izvora moči in smeri interesa

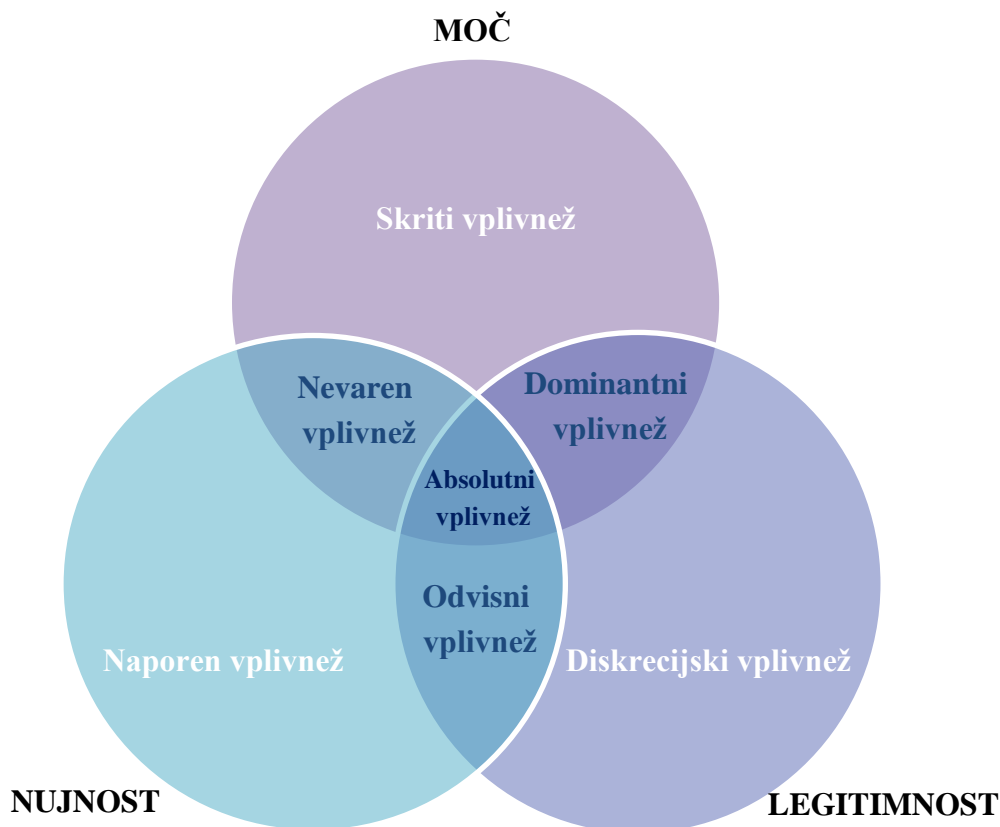


Vir: J. M. Bryson, *What to do when stakeholders matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. *Public Management Review*, 6(1), 2004, str. 35, Slika 5.

Svojo matriko sta razvila tudi Nutts in Backoff (1992) – gre za diagram podpornikov in nasprotnikov v povezavi z vplivom oziroma močjo (Priloga 7). Smiselno ga je pripraviti pri velikem številu obravnavanih, saj bi diagram interesa in vpliva/moči z diagramom medsebojnega vpliva postal nepregleden.

V PMBOK za analizo deležnikov (v sklopu identifikacije deležnikov) predlagajo orodja in tehnike, kot so analiza deležnikov (vplivnežev), presoja strokovnjakov in sestanki. Za analizo deležnikov predlagajo, podobno kot Bryson, diagram interesa in vpliva/moči, ki je že bil predstavljen na Sliki 5. Predstavijo tudi **prioritetni model** (angl. *Salience model*), ki predstavlja vrste deležnikov glede na moč (sposobnost uveljavljanja volje), nujnost (potrebe po takojšnji pozornosti) in legitimnost (njihovo vključevanje je primerno) (2013, str. 393–396). V nadaljevanju so predstavljeni posamezni vplivneži projekta iz prioritarnega modela po Mitchellu in soavtorjih (Slika 12). Model nam prikaže vplivneže, ki jim moramo posvetiti več in manj pozornosti.

Slika 12: Prioritetni model



Vir: R. Mitchell, B. Agle in D. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, 1997, str. 873.

Skriti vplivnež ima moč, da skozi prisilo ali uporabo sredstev uveljavlja svojo voljo, vendar ne komunicira ali se le malo vključuje s svojo komunikacijo in ne izraža nujnosti ali legitimnosti. **Diskrecijski vplivnež** je tisti, ki bi imel pravico, da odloča, predvsem o družbeno-koristem in dobrem, vendar tega ne izraža ali se redko vključuje in ne ustvarja pritiska na managerja. **Naporen vplivnež** je tisti, ki izraža nujne zahtevke, vendar za to nima podlage, saj nima ne moči in ni legitimen. So motilci managementa. Nima smisla, da jih upoštevamo. To so ljudje z zamerami, kupci, ki zahtevajo preveč in niso taki, ki se vračajo, posamezniki, ki se serijsko pritožujejo. **Dominanten vplivnež** je tisti, ki se ima pogosto za edinega vplivneža v projektu ali organizaciji. Običajno ima formalno pozicijo in funkcijo, npr. odbor direktorjev, svet, kadrovski oddelek, odnosi z javnostmi itd. **Nevaren vplivnež** je tisti, ki ima moč in izraža nujnost. Njegovi ukrepi bodo najverjetneje prisilni in po možnosti nasilni. Tak primer so vplivneži, ki sabotirajo delo, skupino in imajo prisilno, pogosto nezakonito taktiko. **Odvisni vplivnež** je tisti, ki je odvisen od drugih, da uveljavljajo njegovo voljo, saj nimajo moči. Npr. v primeru razlitja nafte so prizadeti lokalni prebivalci in živalski svet (odvisni vplivneži). Če jih zagovarjajo dominantni vplivneži, lahko postanejo absolutni vplivneži. **Absoluten vplivnež** je tisti, ki ima moč, izraža nujnosti in je legitimen. Pozorni moramo biti na presečne množice, saj

nekdo, ki je dominanten vplivnež in ima nujno zadevo, postane absoluten vplivnež. Ravno tako odvisen vplivnež z dobro pravno podporo lahko postane absoluten vplivnež (Mitchell et al, 1997, str. 869, 872-879; Project management institute, 2013, str. 393–396; Morphy, 2008c).

Morphy (2008c) predstavlja analizo deležnikov glede na interes in vpliv/moč, vendar ne doda novih orodij in tehnik, kot so že predstavljene. Sklicuje se na Brysona (1995, 2004). Sam bi dodal, da je v primeru, ko je identificiranih veliko vplivnežev projekta, potrebno te smiselno grupirati in kar se da pregledno prikazati. Bryson (2004, str. 27–32) pravi, da mora skupina preučiti intenziteto vplivov, legitimnost, zmožnost zagotavljanja pozornosti, pozitivne in negativne posledice vključitve ali izključitve vplivnežev.

Tabelaričen prikaz identifikacije in analize je prikazal Andersen (2004, str. 45), ki je predstavljen v Tabeli 5. Strategija in določitev odgovorne osebe sta del naslednjega koraka – planiranja.

Tabela 5: Analiza vplivnežev po Andersenu

Vplivnež	Interes	Prispevek	Pričakovanja	Vpliv	Strategija	Odgovoren
• A • B • C • Č						

Vir: E.S. Andersen, K.V. Grude, T. Haug, Goal directed project management: effective techniques and strategies, 2004, str. 45, Tabela 4.6

Young (2007, str. 64–67) predlaga, da se vplivneže projekta razdeli na 4 tipe in vsakemu določi tiste, ki projekt podpirajo, tiste, ki ga ne ali pa so nevtralni. Za nevtralne in tiste, ki ne podpirajo projekta, pripravimo aktivnosti, da bodo postali navdušeni podporniki, odgovorno osebo in način komunikacije. Tabelaričen prikaz lahko vključuje vse potrebne informacije glede posameznega vplivneža. Uporaba grafičnega prikaza v tabeli je nadgradnja – mislim, da je potrebna, saj nam omogoči, da vidimo medsebojne povezave oziroma medsebojni vpliv prepoznanih vplivnežev projekta. Primer uporabe grafičnega prikaza je v Tabeli 6. Aktivnosti, komunikacija in odgovorne osebe so del naslednjega koraka ravnanja z vplivneži projekta – planiranja.

Tabela 6: Matrika vpliva po Youngu (2007)

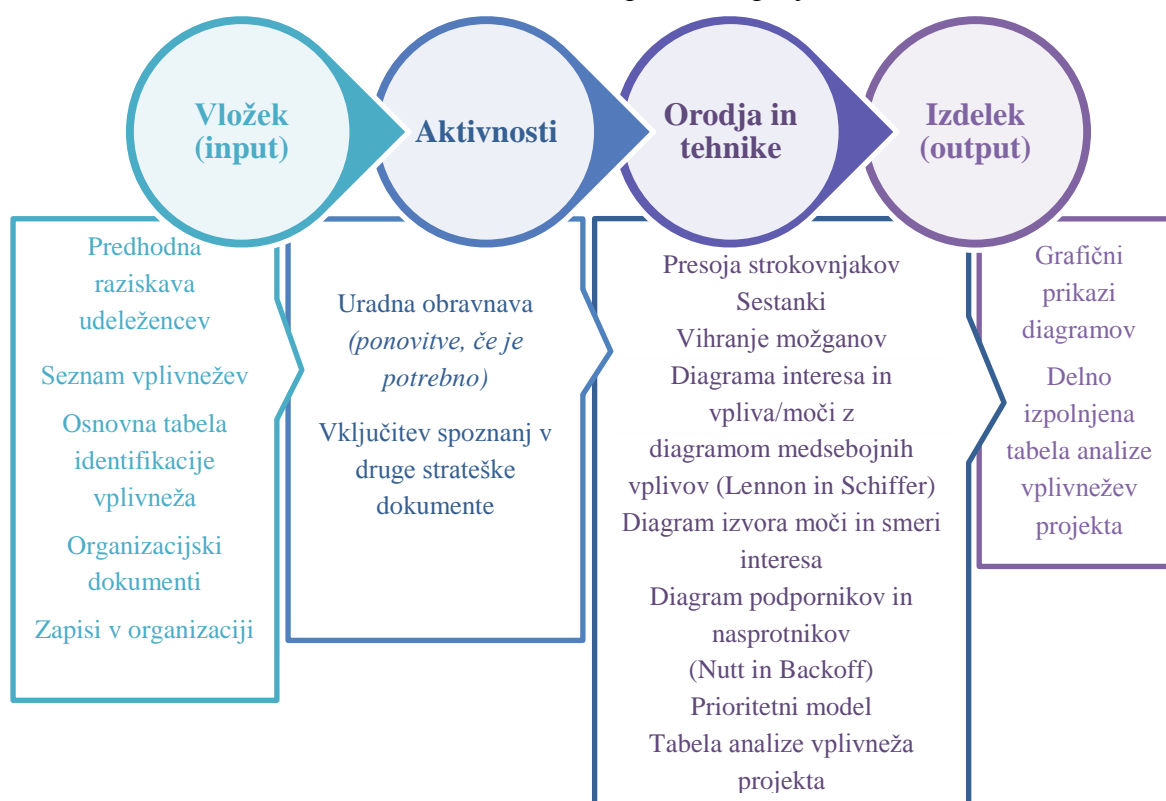
Ime / vloga / kontakt / funkcija	Odločevalci	Direktni vplivneži	Indirektni vplivneži	Opazovalci	Aktivnosti	Komunikacija	Odgovoren
• A • B • C • Č • D	+	N +	+	-			

Vir: L.T. Young, The handbook of project management: a practical guide to effective policies, techniques and processes, 2007, str. 65, Slika 4.4.

Vsi vplivneži projekta, tako pozitivni kot negativni, morajo biti analizirani tako, da preverimo njihov prispevek, vpliv ali sposobnosti motenja poteka izvajanja projekta, je prepričan Lester (2003, str. 15). To projektnemu managerju omogoči, da zna postaviti prioritete in se lahko odloča, katere vplivneže sprejeti in s katerimi delati previdno.

Avtorji prikazujejo različne metode in tehnike koraka analize vplivnežev projekta. V lastnem modelu ravnanja z vplivneži projekta v koraku analize vplivnežev projekta predlagam uporabo nekaterih do sedaj predstavljenih metod in tehnik. Korak je predstavljen na Sliki 13.

Slika 13: Korak analize vplivnežev projekta



Tudi v primeru koraka analize vplivnežev projekta prikaz aktivnosti in orodij ter tehnik ni mišljen kot sosledje, saj pri izvajanju aktivnosti uporabljamo različne metode in tehnike. Izvedba koraka analize temelji na podlagi izdelkov koraka identifikacije. Pri analizi morajo biti upoštevani tudi organizacijski dokumenti in zapisi v organizaciji, ki osvetlijo poglede med analizo. Dobro poznavanje strateških dokumentov omogoča prilagoditve le-teh na podlagi spoznanj analize in ukrepov iz naslednjega koraka planiranja. Med uradno obravnavo, ki se po potrebi večkrat ponovi, uporabimo več metod in tehnik.

Izdelki koraka so grafični prikazi diagramov in izpolnjena tabela analize vplivnežev projekta. Pri tem bi izpostavil, da se mi zdi smiselno diagram interesa in vpliva/moči povezati z diagramom medsebojnega vpliva. Tako z rdečimi povezavami označimo negativen vpliv med posamezniki, organizacijami ali združbami, z zeleno pa pozitiven vpliv. Če je smiselno, se ugotovi tudi tip povezave, npr. financer, prijatelj, konflikt,

hierarhija, prenos znanja ali drugo pomembno. Za ključne igralce pripravimo diagram izvora moči in smeri interesa. Nadaljujemo z opredelitvijo do projekta, za kar nam je lahko vir diagram podpornikov in nasprotnikov v povezavi z vplivom oz. močjo, ali pa naredimo vihranje možganov med pripravo. Ugotovitve prenesemo na diagram interesa in moči/vpliva. Večji kot je pozitiven vpliv, večjo obrobo zelene barve okoli vplivneža naredimo, in obratno, manjši kot je negativen vpliv, manjšo obrobo rdeče barve naredimo.

Na podlagi dosedanjih spoznanj sem oblikoval naslednji tabelarni prikaz analize vplivnežev projekta (Tabela 7). Levi del (vplivnež – pričakovanja) se nanaša na analizo, desni pa na planiranje ravnanja z vplivneži projekta, ki je naslednji korak. Tabela je mišljena kot dinamičen dokument, ki se med izvajanjem projekta dopolnjuje in spreminja.

Tabela 7: Tabela analize vplivnežev projekta

Vplivnež	Interes	Vpliv	Vloga	Podpora	Pričakovanja	Strategija	Cilji	Aktivnosti	Komunikacija	Odgovoren
A	+	+	Ključni igralec	●						
B	-	+	Snovalec konteksta	●						
C	+	-	Obravnavan	●						

Legenda:
 Močen + Nevtralen 0 Majhen - ● pozitiven ● nevtralen ● negativen
 A, B, C vplivnež (ime, funkcija, vloga, kontakt)

2.5 Planiranje ravnanja z vplivneži projekta

Plan ravnanja z vplivneži projekta določa, kako so le-ti povezani s projektom in kako se jih projekt dotika. Projektne managerju omogoča, da razvije različne prestopke, kako vključiti in se spopasti z vplivneži projekta, upravljati z njihovimi pričakovanji, da bi z zagotovostjo dosegel projektne cilje. Ravnanje z vplivneži je več kot izboljšanje komunikacije in zahteva več kot vodenje skupine. Pri ravnanju z njimi gre za ustvarjanje in ohranjanje odnosov med projektno skupino in njimi z namenom, da zadovoljimo njihova pričakovanja in zmanjšamo projektna tveganja (Project management institute, 2013, str. 400). V tem pogledu upravljanje pričakovanj lahko razumemo kot upoštevanje pričakovanj vplivnežev projekta, ki pozitivno vplivajo na projekt, in aktivno vplivanje na vplivneže projekta, da bi dosegli ugodne učinke na projekt.

PMBOK (Project management institute, 2013, str. 400, 402) izpostavi, da je plan ravnanja z vplivneži projekta komponenta plana projekta in omogoča identifikacijo potrebnih strategij za njihovo uspešno vključevanje. Plan ravnanja z vplivneži projekta je lahko formalen ali neformalen, zelo podroben ali grobo zasnovan, odvisno od potreb projekta. Ta

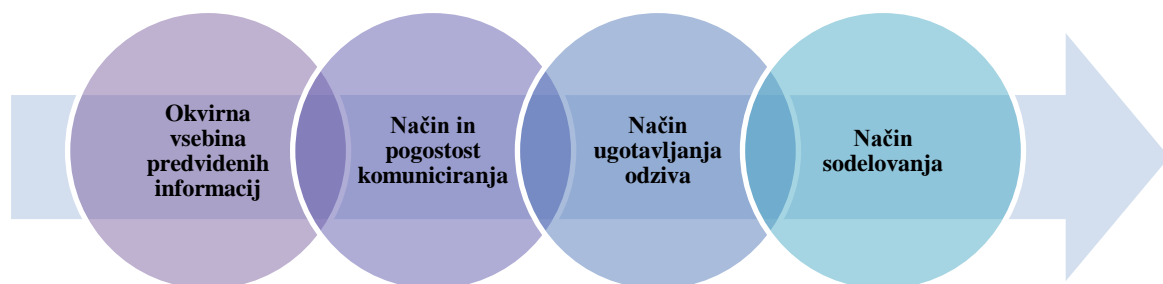
se med izvajanjem projekta posodablja in prilagaja novim spoznanjem. Plan ravnanja z vplivneži temelji na podatkih, pridobljenih v prejšnjem koraku. Če do tega koraka ožji projektni tim ni bil vključen, je primerno, da se vključi, saj bodo strategije in plan bolje usklajeni. Plan ravnanja z vplivneži projekta naj bi vključeval (Project management institute, 2013, str. 403):

- trenutne in želene stopnje vključenosti ključnih vplivnežev;
- obseg sprememb in želeni učinek na vplivneže;
- predstavitev povezanosti in morebitno prekrivanje med vplivneži;
- potrebe in pogoje za komuniciranje z vplivneži glede na potrebe projekta;
- informacije, ki jih je potrebno posredovati vplivnežem (jezik, oblika, vsebina, kako podrobno);
- razloge za posredovanje informacij in predviden vpliv na vključevanje vplivneža;
- časovni okvir in pogostost posredovanja informacij vplivnežem;
- metode za dopolnjevanje in osvežitev plana ravnanja z vplivneži projekta med razvojem in izvajanjem projekta.

Morphy (2008d) za ta korak predvidi identifikacijo strategij, razvoj komunikacijskega plana in plana poročanja. Ključno je, da v tem koraku določimo pogostost komuniciranja, kdo skrbi za komunikacijo in komunikacijske kanale. Identifikacije strategije se loti s tabelo analize vplivnežev projekta, ki vključuje nekaj manj kategorij kot Tabela 7.

Stare (2011a, str. 149) pravi, da je izbira strategije obravnave vplivnežev projekta odvisna od položaja posameznega vplivneža, zato je potrebno obravnavati vsakega posebej, kar je prikazano na Sliki 14. Sam se s tem ne strinjam popolnoma, saj menim, da je v primeru velikega števila vplivnežev in za manj pomembne skupine vplivnežev smiselno grupiranje. Upoštevati moramo tudi vrsto projekta.

Slika 14: Strategija obravnave vplivnežev projekta



Vir: A. Stare, Projektni management: teorija in praksa, 2011a, str. 149.

Ti koraki vodijo v način sodelovanja oziroma vključevanja vplivnežev projekta. PMBOK (Project management institute, 2013, str. 403) predstavi petstopenjsko lestvico vključevanja vplivnežev, ki je predstavljena v Tabeli 8.

Tabela 8: Vključevanje vplivnežev PMBOK

Neinformirani	<ul style="list-style-type: none"> • se ne zavedajo projekta in možnih učinkov ali vplivov;
Uporniki	<ul style="list-style-type: none"> • se zavedajo projekta in možnih učinkov ali vplivov, vendar se ne odzivajo na spremembe
Nevtralni	<ul style="list-style-type: none"> • se zavedajo projekta, a niso ne podporniki in ne nasprotniki
Podporniki	<ul style="list-style-type: none"> • se zavedajo projekta, potencialnih vplivov in podpirajo spremembe
Vodilni	<ul style="list-style-type: none"> • se zavedajo projekta in njegovih učinkov ter so aktivno vključeni v zagotavljanje uspeha projekta

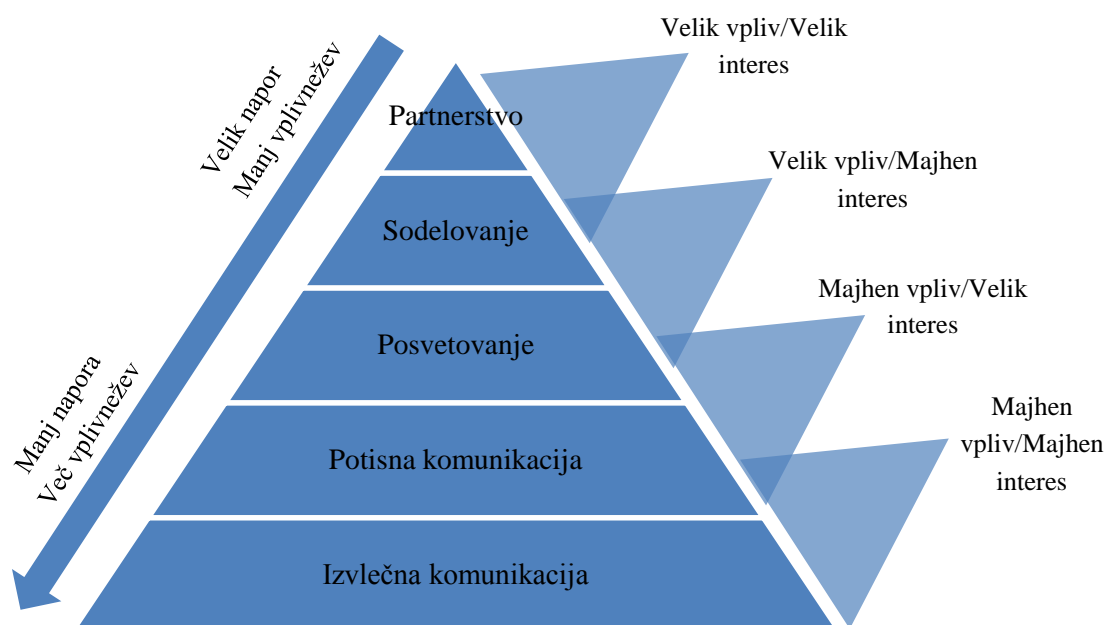
Vir: Project management institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2013, str. 403.

Stare (2011b) na podlagi različnih avtorjev povzame, da obstajajo trije glavni pristopi obvladovanja vplivnežev projekta – ignoriranje, informiranje in sodelovanje. »Tretji pristop predlaga vključitev vplivneža med uradne udeležence projekta, kar mu omogoči udeležbo na določenih sestankih ter sodelovanje pri sprejemanju odločitev, ki so povezani z njegovim nasprotovanjem. Lahko celo sodeluje pri izvedbi določenih aktivnosti (Stare, 2011b)«.

Morphy (2008e) predstavi pristope k vključevanju vplivnežev projekta (angl. *engagement approach*), Slika 15. Vplivneža v projekt vključujemo z namenom, da bi ga uspešno dokončali. Pri tem se poslužujemo različnih orodij (Priloga 5 in 6), da dosežemo želeni učinek. Diagram predstavlja odnos med vplivneževim vplivom/močjo in pristopom vključevanja. Pristop je primeren za točno določeno vrsto vplivneža projekta. Tako je odlično orodje za postavljanje pristopa na podlagi diagrama interesa in vpliva/moči.

Posamezni pristopi so opisani v Tabeli 9. Stare (2011b) pravi, da je izbira taktike obvladovanja posameznega vplivneža projekta odvisna od tega, kako močno nasprotuje projektu in kakšen je njegov vpliv. Z njim se strinjам, da »manj pomembne vplivneže lahko ignoriramo, druge lahko »obvladujemo« s stalnim informiranjem o poteku in koristih projekta, organiziranjem sestankov in posvetovanj, kjer poskušamo prepričati nasprotnike, seveda pa je smiselno določene pripombe tudi upoštevati (Stare, 2011b)«.

Slika 15: Pristopi k vključevanju vplivnežev projekta glede na vpliv/moč



Vir: T. Morphy, Stakeholders mapping, 2008e.

Tabela 9: Opis pristopov k vključevanju vplivnežev projekta

Partnerstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Si deli odgovornosti in naloge. Gre za dvosmerno vključevanje in komunikacijo, skupno učenje, odločanje in aktivnosti.
Sodelovanje (angl. <i>participation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pomeni, da obstaja omejena odgovornost vključenega. Vključitev v ekipo, ki se ukvarja z uresničevanjem nalog in je posredno odgovoren za določeno področje ali aktivnost. Gre za dvosmerno vključevanje in komunikacijo.
Posvetovanje	<ul style="list-style-type: none"> • Pomeni, da je oseba vključena, vendar nima odgovornosti in vpliva samo v obsegu posvetovanja. Gre za omejeno dvosmerno vključevanje, kjer projektni manager postavlja vprašanja in vplivnež odgovarja.
Potisna komunikacija (angl. <i>push communications</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija pošilja informacije na okoli ali specifičnim ciljnim skupinam preko različnih kanalov (e-pošta, pisma, spletna stran, zloženke, itd.). Gre za enosmerno vključevanje in komunikacijo.
Izvlečna komunikacija (angl. <i>pull communications</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • informacije so na voljo vplivnežu, če vpraša po njih in se projektni manager za to odloči. Gre za enosmerno vključevanje in komunikacijo.

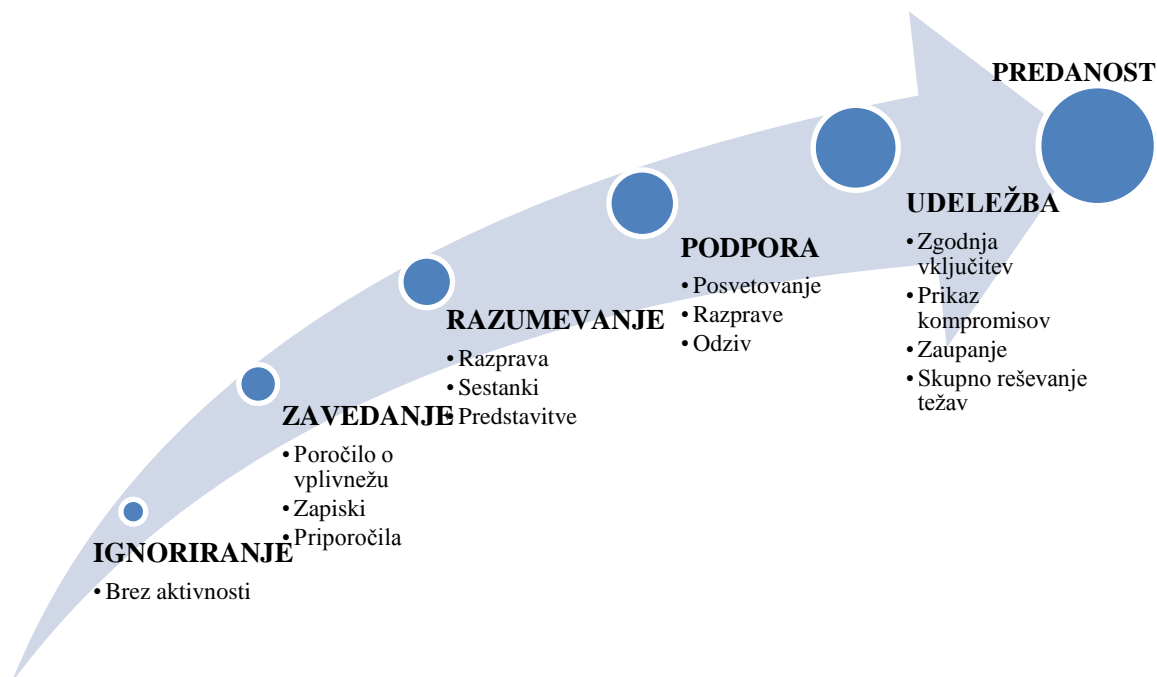
Vir: T. Morphy, Stakeholders Mapping, 2008e.

Matrika planiranja participacije, ki jo predstavi Bryson (2004, str. 33), je bila posebej razvita na podlagi smernic mednarodnega združenja za javno participacijo (IAP2). Z diagramom interesa in vpliva/moči določimo, katerim vplivnežem se moramo posvetiti, jih vzpodbuditi ali prepričati. Na podlagi spektra javne participacije skupina opredeli nadaljnje ukrepe. Pri uporabi termina »javne« po navedbah avtorja lahko mislimo tudi deležnike, vplivneže ali skupnost. V Prilogi 5 je predstavljena matrika planiranja participacije, kjer je glede na pristop vključevanja določen cilj, obljuba in orodje za doseganje vključevanja (State Victoria, Department of Environment and Primary Industries, 2013, str. 27). Matriki planiranja participacije je dodano mnogo orodij vključevanja, ki so predstavljena v Prilogi 6, v Prilogi 5 pa so predstavljena le nekatera.

Za vsako vrsto orodja je opredeljeno, kakšno vrsto vključevanja vplivnežev dosežemo. Pri tem se poslužujemo obstoječih kanalov združbe, ne smemo pa pozabiti na razvoj novih in na uporabo informacijskih tehnologij. Da uspešno prenesemo informacije, je potrebno uporabiti več kanalov. Osnovni načini so avdiovizualne metode (video, spletni seminarji, videokonference itd.), osebne metode (sestanki, raporti, prezentacije itd.), spletne metode (blogi, intranet, internet, e-pošta, forumi, spletne skupnosti itd.) in tiskovine (revije, novičniki, zloženke, zapisniki itd.) (Morphy, 2008d).

Projektni manager mora biti sposoben razumeti pomen komunikacije in vključevanja vplivnežev. Na Sliki 16 je prikaz stopnje vključenosti vplivneža projekta, ki sta ga pripravila McElroy in Mills.

Slika 16: Stopnje vključenosti vplivneža projekta



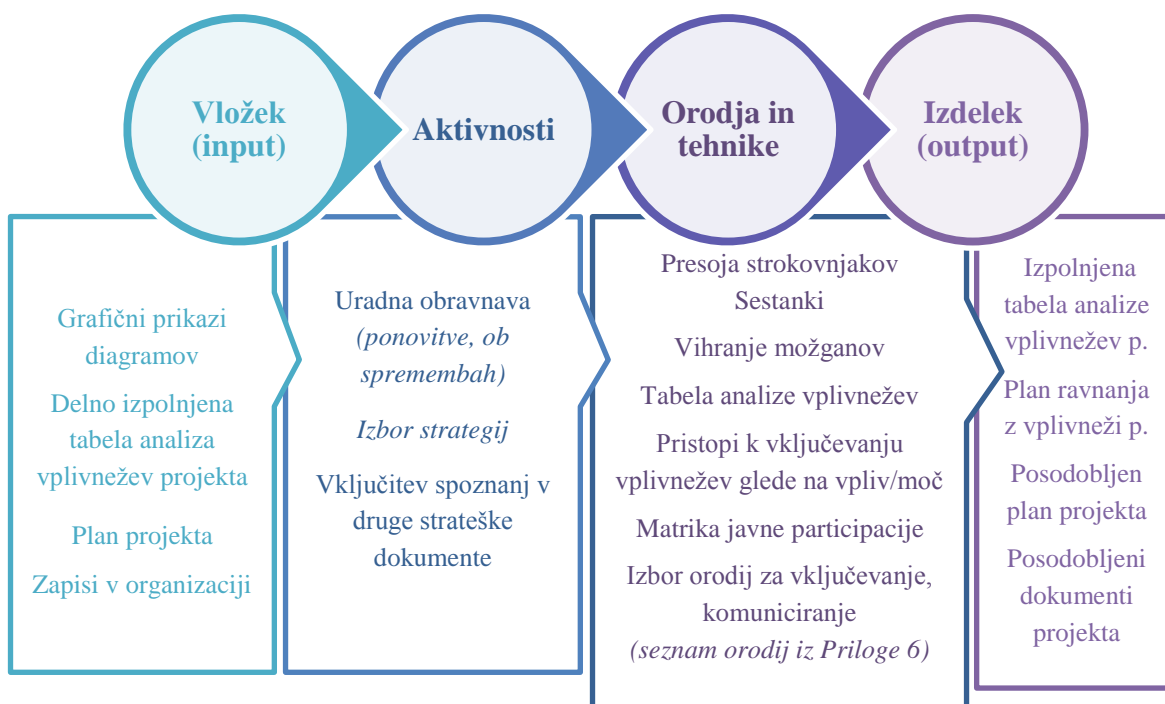
Vir: B. McElroy in C. Mills, *Managing Stakeholders*, v J.R. Turner in S.J. Simister (ur.), *The handbook of project-based management*, 2010, str. 77-83.

McElroy in Mills sta prepričana, da se lahko stopnja podpore ali nasprotovanja vplivnežev pri projektu spreminja. Model prikazuje stopnjo vključenosti vplivnežev projekta. Z večjo vključenostjo, podrobnejšim seznanjenjem, pretokom informacij ali strokovnim izobraževanjem lahko nasprotnike celo spremenimo v podpornike. Da bi bili uspešni, je potrebno redno preverjati stališče do projekta in tako odkriti spremembe interesov ali vpliva (Stare, 2011a, str. 150, 151). PMBOK (Project management institute, 2013, str. 404) izpostavi, da imajo vplivneži projekta sposobnost vpliva predvsem v začetnih fazah projekta, medtem ko z izvajanjem projekta zmožnost vpliva pada.

S predvidevanjem reakcije vplivnežev lahko ukrepamo s proaktivnimi aktivnostmi in s tem zmanjšamo negativne vplive ali zagotovimo podporo. Aktivno ravnanje z vplivneži projekta zmanjšuje tveganja in možnost neuspeha (Project management institute, 2013, str. 404–406).

Bistvo koraka je, da pripravljavci na podlagi spoznanj iz analize in pričakovanj ter svoje strokovnosti postavijo strategije, cilje, aktivnosti in način komuniciranja. Spoznanja, do katerih pridemo med analizo in pripravo načrta ravnanja z vplivneži projekta, morajo biti vključena v posodobljen načrt projekta in v druge dokumente projekta. Na podlagi tabele analize vplivnežev projekta oblikujemo načrt ravnanja z njimi; vključuje komunikacijski načrt, če za projekt ni posebej pripravljen. Pri tem izberemo različna orodja, da dosežemo želeni učinek na vplivneže projekta. Na podlagi podanega je predstavljen korak planiranja ravnanja z vplivneži projekta na Sliki 17.

Slika 17: Korak planiranja ravnanja z vplivneži projekta



Podobno kot v prejšnjih korakih ravnanja z vplivneži projekta, so tudi tu potrebni za izvedbo aktivnosti vložki, predhodnega koraka in dokumenti projekta. Izbor strategij, pristopov vključevanja in orodij za vključevanje oziroma vrsto komunikacije se določi za vsakega vplivneža posebej, v primeru njihovega velikega števila ali za tiste najmanj pomembne je smiselno te združiti v skupino. Načrtovanje ravnanja z vplivneži projekta je treba prilagoditi vrsti in potrebam projekta.

V tem koraku pripravimo dokončno tabelo analize vplivnežev projekta (Tabela 10), ki je tudi del načrta ravnanja z njimi. Desni del tabele 10 v obsegu od strategija do odgovoren se nanaša na načrtovanje ravnanja z vplivneži projekta. V strategiji opredelimo vrsto vključevanja kot odgovor na potrebe in pogoje za komuniciranje z vplivnežem. V ciljih opredelimo želeni učinek na vplivneže projekta, ki temelji na predvidenem obsegu sprememb ter trenutnih in zelenih stopnjah vključenosti. Med aktivnosti zapišemo specifične aktivnosti za doseganje ciljev. Komunikacija predvideva izbor orodij, pogostost komuniciranja, vrsto vsebine informacij in, če je potrebno, ugotavljanje odziva vplivnežev. Tabela je mišljena kot dinamičen dokument, ki se med izvajanje projekta dopolnjuje in spreminja.

Plan ravnanja z vplivneži projekta je lahko del plana projekta ali pa samostojen dokument. Ko je pripravljen, je potrebno v obeh primerih ugotovitve prenesti na druge dele plana in dokumente projekta.

2.6 Izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži projekta

Zadnji korak ravnanja z vplivneži projekta predstavlja izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži projekta.

PMBOK (Project management institute, 2013, str. 404–406) opredeljuje izvajanje ukrepov ravnanja z vplivneži projekta kot proces komunikacije in dela z njimi, z namenom utrditve ustreznega pristopa njihovega vključevanja. Ključno je izvajanje komunikacije, pogajanj in vključevanja vplivnežev. V tem procesu komunikacije in sodelovanja projektni tim uresničuje pričakovanja, obvladuje vplive, rešuje izzive in krepi odnose med izvajanjem projekta. Izvajanje ukrepov ravnanja z vplivneži projekta pripomore k povečanju verjetnosti uspešno zaključenega projekta, s čimer se strinja tudi Cooper z avtorji (2005, str. 17). Dodaja, da je komunikacija in posvetovanje z vplivneži kritični faktor pri izvajanju dobrega obvladovanja tveganj in pri širokem sprejemanju projektnih rezultatov.

Kontrola ravnanja z vplivneži projekta je proces spremljanja odnosov z vplivneži projekta, prilagajanja strategij, načrta ravnanja z njimi in komunikacije. Ključni doprinos kontrole je vzdrževanje ali povečanje učinkovitosti in uspešnosti vključevanja vplivnežev v času izvajanja projekta kljub spremembam v okolju (Project management institut, 2013, str. 408, 409).

Lewis (1995, str. 62) izpostavlja, da so koraki, ki si jih zastavimo z enim samim namenom – doseči obvladovanje oziroma kontrolo projekta, in prav to je tisto, kar se pričakuje od projektne managerja. Vzpostavljen mora biti sistem za izvajanje popravilnih ukrepov in hitrega odzivanja na potrebne spremembe.

V skladu z ICB (Caupin et al., 2006, str. 42, 43) mora projektni manager uspešno uporabljati zunanje in notranje mrežne povezave, udeležati strategijo komuniciranja z vplivneži in drugimi zainteresiranimi stranmi, znati neprestano spremljati interese in zadovoljstvo zainteresiranih strani, kontrolirati in prilagajati načrt ravnanja z vplivneži projekta, skrbno spremljati in razumeti položaj projekta v programu, portfelju, organizaciji poslovnega sistema in projektne okolju. Frame (1997, str. 24) dodaja, da je potrebno pristopati k obvladovanju za vsak projekt posebej, a določiti standard in postopke na nivoju združbe.

V koraku izvajanja in kontroliranja ukrepov ravnanja z vplivneži projekta so poleg izpolnjene tabele analize vplivnežev projekta in plana ravnanja z njimi pomembni tudi drugi projektne dokumenti, kot so plan projekta, komunikacijski načrt, če obstaja, dokumenti za obvladovanje tveganj itd.

PMBOK (Project management institute, 2013, str. 406–408) navaja kot orodja in tehnike izvajanja ukrepov ravnanja z vplivneži projekta komunikacijske metode. Te so opredeljene v planu ravnanja z vplivneži projekta, v tem koraku pa se komunikacija vrši. Projektne manager na podlagi potreb in ciljev določi, kako, kdaj in katere komunikacijske metode bodo uporabljene. PMBOK kot drugo navaja medosebne spretnosti, kot so grajenje zaupanja, reševanje konfliktov, aktivno poslušanje, odprtost do sprememb itd. Po navedbah pa so pomembne tudi managerske spretnosti, kot so oblikovanje soglasja v smeri projektne ciljev, vplivanje na ljudi, da podprejo projekt, sposobnost pogajanja za zadovoljitev potreb projekta in spreminjanje organizacijskega obnašanja z namenom doseganja projektne rezultate. Pri tem je pomembno, kakšen sistem managementa informacij uvedemo.

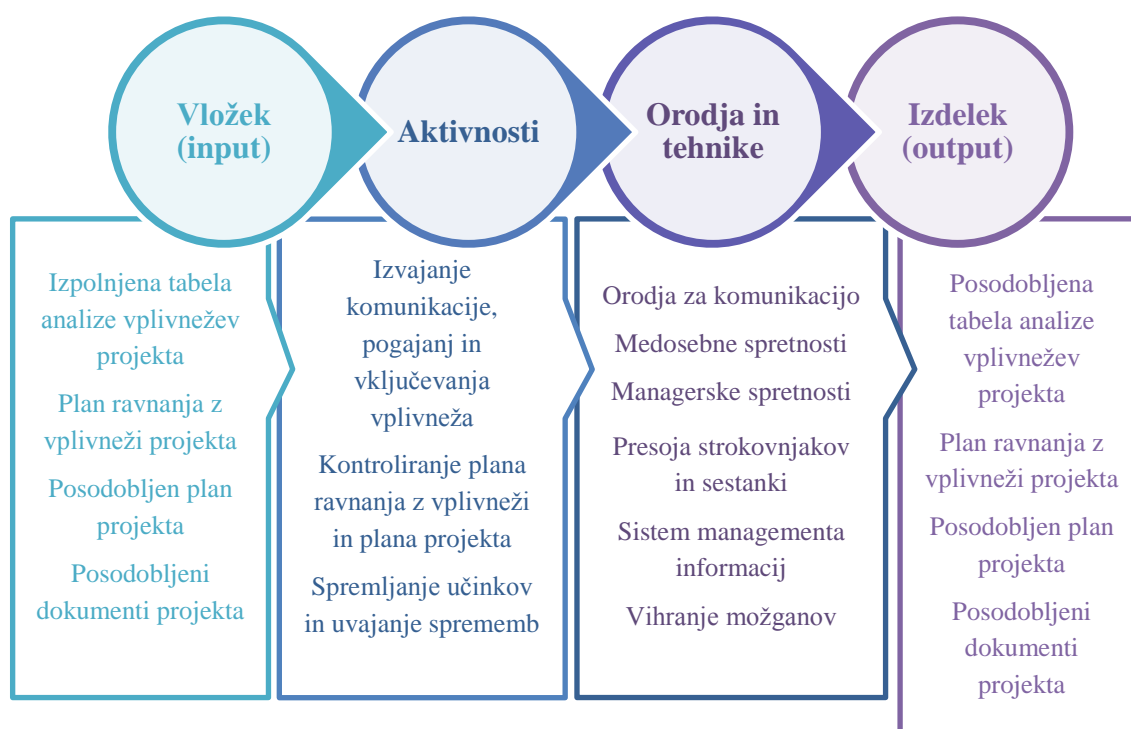
Lester (2003, str. 15) izpostavi, da je pri potencialnih negativnih vplivnežih še posebej pomembno, da smo diplomatski in taktični ter da pri vodenju komunikacijskega procesa projektne managerji uporabljajo strokovnjake, kot so strokovnjaki odnosov z javnostmi in do zaposlenih ter pravniki.

Pri izvajanju koraka se bo projektne manager srečal z managementom sprememb. Pri tem se na podlagi zbranih informacij ugotovljenega neskladja ali novih potreb pripravi primerne korektivne ukrepe. Tako se med izvajanjem lahko ugotovi, da ostajajo nove potrebe, da določena komunikacija ni več potrebna, da določene metode niso učinkovite in jih je potrebno zamenjati itd.

Da bi projektni manager lahko uspešno kontroliral ukrepe ravnanja z vplivneži projekta, mora postaviti ustrezen sistem managementa informacij. Gre za standardno orodje, ki mu omogoča, da zajame, shrani in posreduje projektne informacije deležnikom in vplivnežem (Project management institut, 2013, str. 412). Sistem managementa informacij je odvisen od vrste in kompleksnosti projekta. V povezavi s projektnimi dokumenti omogoča spremljanje učinkov in uvajanje sprememb. Rezultat so dodatni ukrepi, spremenjene strategije, drugačni pristopi, posodobljeni načrti itd.

Na podlagi teh spoznanj je na Sliki 18 prikazan korak izvajanja in kontroliranja ukrepov ravnanja z vplivneži projekta.

Slika 18: Korak izvajanja in kontroliranja ukrepov ravnanja z vplivneži projekta



Vložek za izvajanje in kontroliranje ravnanja z vplivneži projekta so rezultati predhodnega koraka. Tudi tu prikaz aktivnosti, orodij in tehnik ni mišljen kot sosledje, saj pri izvajanju aktivnosti uporabljamo različne metode in tehnike. Orodja za komunikacijo so predstavljena v Prilogi 6. Medosebne in managerske spretnosti vključujejo različne mehke veščine ter orodja in tehnike. Projektni manager mora vzpostaviti ustrezen sistem managementa informacij glede na vrsto projekta, kar mu bo omogočilo izvajanje predvidenih aktivnosti koraka.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O RAVNANJU Z VPLIVNEŽI PROJEKTA

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

V tretjem delu magistrskega dela predstavljam empirično raziskavo, v kateri sem raziskal, ali obstaja razlika med teoretičnim modelom ravnanja z vplivneži projekta in prakso, katere korake ravnanja z vplivneži projekta anketiranci uporabljajo, katere metode in tehnike znotraj posameznega koraka ter ali respondenti menijo, da je model uporaben.

Raziskavo sem opravil z anketiranjem projektних managerjev in projektnege osebja različnih vrst projektov. Empirična raziskava ni bila geografsko omejena. Anketa je bila izvedena v slovenskem in angleškem jeziku.

Pri pridobivanju anketirancev sem uporabil namerno vzorčenje. Vprašalnik sem poslal poslovnim partnerjem, partnerjem pri evropskih projektih, znancem, ki se ukvarjajo s projekti družbenega pomena in potencialno velikim vplivom na družbo. Poslužil sem se izbire najlažje dosegljivih enot, poslovnih mrež, v katerih delujem (Upravljavci Leader programov, regijska stičišča, regijske razvojne agencije, tematske mreže NVO, Okoljske organizacije, VEM točke, baza MSP, Slovensko združenje za projektni management, International Project Management Association), in po vzoru metode snežne kepe zaprosil za sodelovanje in promocijo raziskave (Saunders, 2012, str. 86).

Anketa je bila aktivna med 31. 7. 2014 in 18. 8. 2014, v času poletnih počitnic. Poslal sem jo na preko tri tisoč petsto e-poštnih naslovov, objavljena je bila na več družabnih omrežjih (LinkedIn®, Facebook®) v skupinah, kot so IPMA group, IPMA Young Crew, Association of Young project managers, EU projekti, druge tematske skupine, pri čemer je na nagovor kliknilo 515 oseb, izpolnile so jo 103 osebe, kar predstavlja 20 % oseb, ki je kliknilo na nagovor.

3.2 Značilnost vzorca

Raziskovanje ni bilo geografsko omejeno, ker sem želel dobiti kar se da različne anketirance, ki delujejo pri različnih vrstah projektov. Anketo so delno rešili 103 anketiranci, v celoti pa 101.

Med 101 anketirancem je bilo največ takih, ki so imeli funkcijo projektnege managerja (53 %), 35 % je bilo članov projektnih timov, 5 % iz projektnih pisarn, 7 % jih je označilo drugo, pri čemer so bili to vodja projekta, izvedbenik, svetovalec za tveganja, izvajalec in tehnični svetovalec.

Izkušnost anketirancev s projektnim delom je bila različna; 31 % je imela do vključno 5 let izkušenj z delom pri projektih, 26 % jih je imelo od 11 do 15 let, 23 % 6 do 10 let, 12 % 16 do 25 let in 9 % nad 26 let izkušenj dela pri projektih.

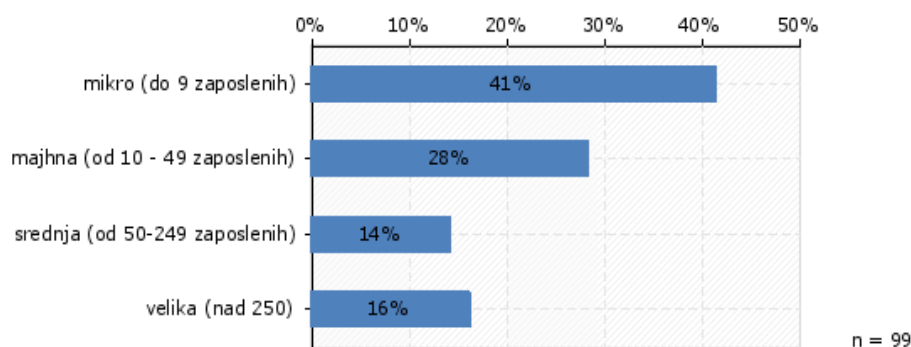
Anketiranci so označili eno ali več vrst projektov, pri katerih delujejo (Priloga 8). Največ, 35 %, jih deluje pri družbenih in razvojnih projektih, 26 % pri projektih vzgoje in izobraževanja, 25 % pri projektih raziskav in razvoja. Najmanj jih deluje pri projektih na področju vojske, letalstva in vesolja (1 %). 10 % jih je odgovorilo drugo, kar je vključevalo okolje in naravo, turizem, kulturno dediščino, promet, NVO, proizvodnjo, naravovarstvo in lokalno samoupravo. Struktura je pričakovana; tudi sam delujem na področju družbenih in razvojnih projektov, vzgoje in izobraževanja ter raziskav in razvoja. Anketo so reševali predvsem tisti, s katerimi sem že sodeloval.

Večina (75 %) anketirancev nima certifikata ali izobrazbe s področja projektne managementa, 1 % jih je imelo PMI-certifikat, 9 % IPMA-certifikat, 15 % pa jih je odgovorilo, da ima drugo izobrazbo, kar je vključevalo SCRUM, PMI, PDMA, certificiran projektni manager EU-projektov, PRINCE2, druge podiplomske programe in usposabljanja.

Največ anketirancev prihaja iz družb z omejeno odgovornostjo (31 %), 22 % jih dela v javnih zavodih, 18 % v zasebnih zavodih, 9 % v društvih, 5 % v delniških družbah, 16 % jih je opredelilo drugo, kar vključuje tri osebe, ki so samostojni podjetniki, ostali so iz ustanov, javne agencije, nevladnih organizaciji in lokalne samouprave.

Na Sliki 19 je predstavljena struktura anketirancev glede na velikost organizacije, iz katere prihajajo. Največ anketirancev je bilo iz mikro organizacij (41 %), 28 % jih je bilo iz majhnih organizacij, 16 % iz velikih in 14 % iz srednjih organizacij.

Slika 19: Velikost organizacije



Anketiranci so bili v večini iz Slovenije (75 %), iz Združenega Kraljestva 3 %, ravno tako 3 % iz Belgije, 2 % iz Nizozemske, 2 % iz Srbije, po en posameznik je bil iz Hrvaške,

Pakistana, Brazilije, Indije, Avstralije, Romunije, Bolgarije, Estonije, Češke, Nemčije in Švedske.

Največ anketirancev je v starostni skupini od 36 do 45 let (32 %), sledi starostna skupina od 26 do 35 let (31 %), 26 % jih je v starostni skupini od 46 do 55 let, 9 % ima nad 56 let in 3 % do 25 let. Anketo so izpolnjevali tako moški kot ženske, 60 % anketirancev predstavljajo ženske, 40 % predstavljajo moški.

3.3 Raziskovalne hipoteze

V delu sem želel preveriti in s pomočjo analize zbranih podatkov potrditi ali zavrniti pet raziskovalnih hipotez. Pripravil sem tudi pet pripadajočih vprašanj, ki so bila v pomoč pri raziskovanju.

Na osnovi postavljenih ciljev magistrskega dela sem postavil **temeljno tezo**, ki pravi: **Vplivnežev projekta ne smemo ignorirati.**

Poleg opredeljene temeljne teze sem si postavil naslednja **raziskovalna vprašanja**:

1. Ali sistematično ravnanje z vplivneži projekta preprečuje zamudo in podražitev projekta?
2. Ali obstaja razlika pri ravnanju z vplivneži projekta med zunanjimi in notranjimi vplivneži projekta?
3. Ali pogostost komuniciranja projektnega managerja z vplivneži projekta vpliva na izvedbo projekta?
4. Kako pogosto respondenti uporabljajo metode in tehnike modela ravnanja z vplivneži projekta v praksi in ali se jim le-te zdi smiselno uporabljati, če jih še ne uporabljajo?
5. Ali je moč vpliva vplivneža projekta povezana z vrsto vplivneža projekta?

Pri tem sem si postavil naslednje hipoteze:

H1: Sistematično ravnanje z vplivneži projekta preprečuje zamudo in podražitev projekta. Hipotezo sem preveril z ugotavljanjem korelacije med odstopanjem v času in stroških ter uporabo različnih korakov ravnanja z vplivneži projekta.

H2: Managerji projektov pri ravnanju z notranjimi vplivneži projekta uporabljajo enake metode in tehnike kot pri ravnanju z zunanjimi. Hipotezo sem preveril z ugotavljanjem korelacije med vrsto vplivnežev projekta in uporabo različnih metod in tehnik ravnanja z vplivneži projekta.

H3: *Pogostost komuniciranja projektnega managerja z vplivneži projekta vpliva na izvedbo projekta.* Hipotezo sem preveril z ugotavljanjem korelacije med merili učinkovitosti projekta in pogostostjo komuniciranja z vplivneži projekta, saj naj bi ravnanje z vplivneži pomenilo neprestani razvoj odnosa z njimi.

H4: *Managerji projektov z družbenim vplivom pogosteje uporabljajo metode in tehnike ravnanja z vplivneži projekta kot managerji drugih vrst projektov.* Pod projekte s širšim družbenim vplivom sem uvrstil projekte s področja gradbeništva in prostorskega načrtovanja; zakonodaje; vojske, letalstva in vesolja; družbe in mednarodnih razvojnih projektov; politike; raziskovanja in razvoja; inženiringa. Med projekte z ožjim družbenim vplivom sem uvrstil projekte s področja IKT; izdelkov in storitev; vzgoje; medijev in zabave; trženja; razvoja proizvodnje; reorganizacije in sprememb; prireditev. Anketiranci so tudi sami opredelili, ali delajo pri projektih s širšim družbenim vplivom. Hipotezo sem preveril z ugotavljanjem korelacije med projekti s širšim družbenim vplivom in metodami ter tehnikami ravnanja z vplivneži projekta.

H5: *Managerji projektov se največ ukvarjajo z vplivneži projekta, ki imajo visok vpliv in projekta ne podpirajo.* Projektni managerji morajo prepoznati tako negativni kot pozitivni vpliv vplivnežev projekta. Hipotezo sem preveril na podlagi izbora anketirancev, ki izvajajo identifikacijo vplivnežev in imajo zunanje vplivneže. Ugotavljal sem korelacije med vplivom vplivnežev na projekt in pogostostjo komuniciranja ter pogostostjo in oceno odstopanja v času.

3.4 Rezultati empirične raziskave

Povezanost med intervalnimi spremenljivkami sem meril s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Ta lahko zavzame vrednosti na intervalu $[-1, 1]$, kjer -1 predstavlja negativno povezanost, 1 pa pozitivno povezanost. V primeru, da je vrednost koeficienta enaka 0 , med spremenljivkama ne moremo govoriti o linearni povezanosti (Field, 2009, str. 170). Pri analizi sem uporabili tudi Spearmanov koeficient korelacije rangov. Ta koeficient lahko za razliko od Pearsonovega korelacijskega koeficienta računamo na ordinalnih spremenljivkah. Prav tako lahko zavzame vrednosti med -1 in 1 (Field, 2009, str. 186). Za oba koeficienta velja, da vrednost koeficienta $\pm 0,1$ predstavlja šibko povezanost, vrednost $\pm 0,3$ srednje močno povezanost, vrednost $\pm 0,5$ pa močno povezanost spremenljivk (Field, 2009, str. 173).

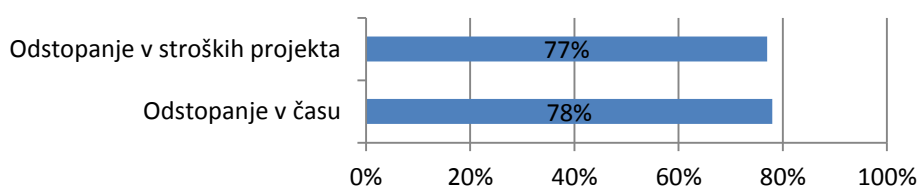
Z regresijsko analizo sem preverjal, ali obstajajo linearne vzročne povezanosti med odvisno ter eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Z njo izračunamo statistično značilnost in moč povezanosti. S pomočjo neodvisnih spremenljivk napovemo vrednost odvisne spremenljivke (Kropivnik et al., 2006, str. 80). Ko uporabimo eno napovedno spremenljivko, govorimo o enostavni regresiji, ko je neodvisnih spremenljivk več, pa o multipli regresijski analizi (Field, 2009, str. 198). Poznamo različne metode regresijske

analize, pri čemer sem sam uporabili metodo enter, pri kateri so v regresijski model istočasno vključene vse neodvisne spremenljivke ne glede na možnost, da so nekateri ocenjeni regresijski koeficienti lahko statistično neznačilni (Field, 2009, str. 212; Rogelj, 2003, str. 132). Ustreznost regresijskega modela preverjamo z determinacijskim koeficientom (R^2). Pove nam, kolikšen delež variance odvisne spremenljivke pojasnimo z linearnim vplivom vseh v model vključenih neodvisnih spremenljivk (Rogelj, 2003, str. 132). ANOVA nam pove, ali se regresijski model v splošnem dobro prilagaja podatkom (Field, 2009, str. 237).

3.4.1 Sistematično ravnanje z vplivneži projekta in učinkovita izvedba projekta

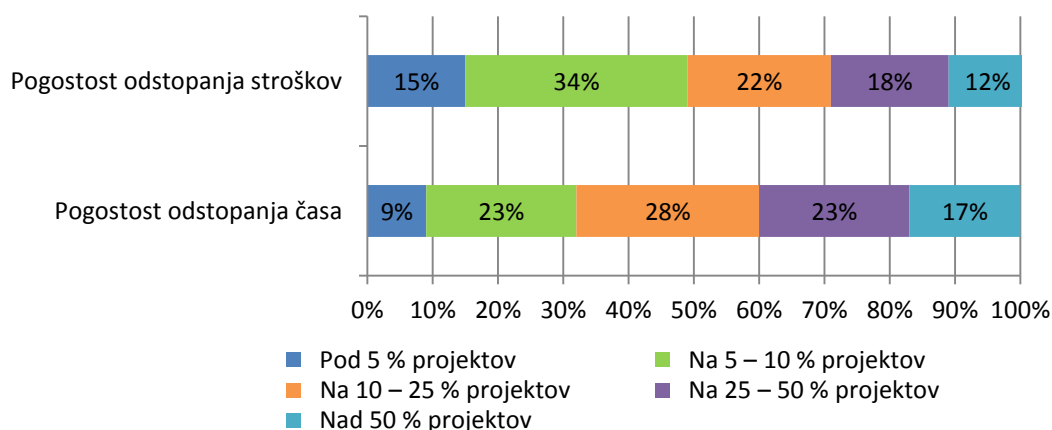
Uvodoma podajam nekaj splošnih statističnih podatkov. 75 % ali več anketirancev je odgovorilo, da je imelo zaradi vplivnežev projekta (v nadaljevanju so vsi vplivneži mišljeni, kot vplivneži projekta) odstopanje v času ali stroških pri projektih (Slika 20). Iz rezultatov sklepam, da je obvladovanje vplivnežev in s tem ravnanje z njimi pomembna tema.

Slika 20: Odstopanje v času in stroških



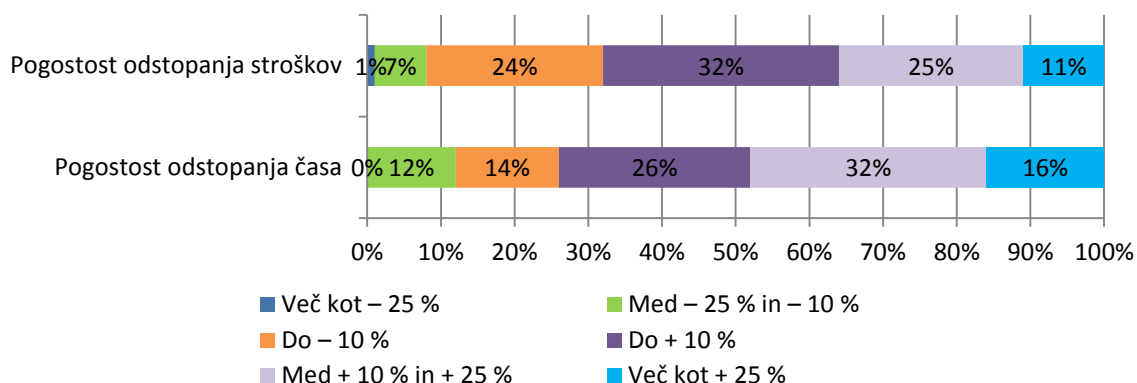
V Sliki 21 je prikaz pogostosti odstopanja v času in v stroških zaradi vplivnežev projekta. Največ, 28 %, anketirancev je imelo odstopanje v času pri 10–25 % projektov. Pri odstopanju v stroških projektov je največ anketirancev (34 %) imelo odstopanje pri 5–10 % projektov. Pri odstopanju v času je zanimivo, da je imelo kar 17 % anketirancev odstopanje v času pri nad 50 % projektov, kar je po mojem mnenju alarmantno.

Slika 21: Pogostost odstopanja v času in stroških



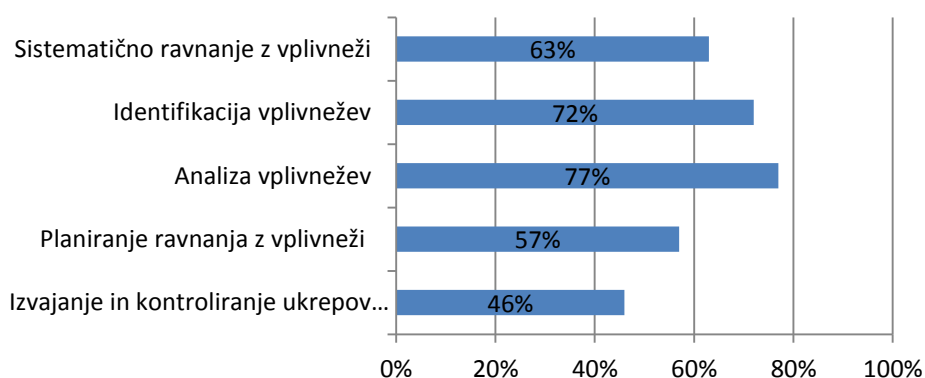
Na Sliki 22 je prikaz pogostosti odstopanja v času in stroških. Anketiranci so ocenjevali negativno kot pozitivno odstopanje, torej prihranke ali skrajšanje izvajanja in podražitve ali podaljšanje izvajanja. Največ respondentov (32 %) je odgovorilo, da je je imelo med + 10 % in + 25 % podaljšanje izvedbe projekta zaradi vplivnežev projekta, ravno tako 32 % je imelo do + 10% povečanja stroškov.

Slika 22: Odstopanje v odstotkih v času in v stroških (v %)



Vprašanje o sistematičnem izvajanju ravnanja z vplivneži projekta in izvajanju posameznih korakov ravnanja z vplivneži projekta je predstavljeno na Sliki 23. 63 % anketirancev se loti ravnanja z vplivneži sistematično. Največ anketirancev izvede analizo vplivnežev (77 %), identifikacijo vplivnežev 72 %, precej manj pa planiranje ravnanja z vplivneži (57 %) in izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži (46 %).

Slika 23: Izvajanje ravnanja z vplivneži projekta in izvajanje posameznih korakov ravnanja z vplivneži projekta



V hipotezi H1 sem predvideval, da **sistematično ravnanje z vplivneži projekta preprečuje zamudo in podražitev projekta**. S Spearmanovim korelacijskim koeficientom sem preverjal, ali so sistematično ravnanje z vplivneži projekta, posamezni koraki ravnanja z vplivneži in pristopi za vključevanje vplivnežev statistično značilno povezani s spremenljivkami odstopanje časa zaradi vplivnežev, odstopanje stroškov zaradi

vplivnežev, pogostost odstopanja časa zaradi vplivnežev, pogostost odstopanja stroškov zaradi vplivnežev, povprečno odstopanje časa (v %) in povprečno odstopanje stroškov (v %) (v nadaljevanju »z merili učinkovitosti projekta«). S Pearsonovim korelacijskim koeficientom sem preveril, ali so spremenljivke smiselnosti uporabe korakov ravnanja z vplivneži projekta, metode in tehnike v koraku identifikacije vplivnežev projekta, metode in tehnike v koraku analize vplivnežev projekta, metode in tehnike v koraku planiranja ravnanja z vplivneži projekta ter metode in tehnike v koraku izvajanja in kontroliranja ravnanja z vplivneži projekta statistično značilno povezane "z merili učinkovitosti projekta".

Korelacijska analiza je pokazala, da je identifikacija vplivnežev srednje močno pozitivno povezana s pogostostjo povečanja stroškov zaradi vplivnežev, kar pomeni, da se v primeru neizvajanja identifikacije vplivnežev na projektih poveča pogostost povečanja stroškov zaradi vplivnežev. Identifikacija vplivnežev je šibko pozitivno povezana s povprečnim odstopanjem časa, kar pomeni, da je neizvajanje identifikacije vplivnežev povezana z daljšim časom izvajanja projekta. Šibka pozitivna povezanost pa obstaja tudi med analizo vplivnežev in povprečnim odstopanjem časa, kar pomeni, da je neizvajanje analize vplivnežev povezano s podaljšanjem časa izvajanja projekta. Pozitivno povezavo sem dobil, ker so anketiranci odgovarjali na vprašanje, ali identificirajo vplivneže ali ne, pri čemer sem pri analizi prvemu odgovoru dal oceno 1 in drugemu 2; ravno tako pri analizi vplivnežev. Pri pogostosti odstopanja stroškov zaradi vplivnežev in povprečnemu odstopanju časa (v %) so anketiranci odgovarjali na petstopenjski lestvici z 1–5. Pri pogostosti odstopanja stroškov sem namesto originalnih vrednosti: 1 = pod 5 % projektov; 2 = na 5–10 % projektov; 3 = na 10–25 % projektov; 4 = na 25–50 % projektov; 5 = nad 50 % projektov oblikoval nove, in sicer kot povprečne vrednosti razredov. Nove vrednosti spremenljivk so postale: 2,5; 5,0; 17,5; 37,5; 50,0. Pri povprečnih stopnjah odstopanja časa (v %) sem namesto originalnih vrednosti (1=več kot –25 %; 2 = med –25 % in –10 %; 3 = do –10 %; 4 = do +10 %; 5 = med +10 % in +25 %; 6 = več kot +25 %) izračunal srednje vrednosti razredov in tako dobili: –35,0; –17,5; –5,0; 5,0; 17,5 in 35,0 (Tabela 10).

Tabela 10: Korelacije med koraki obvladovanja vplivnežev projekta ter pogostostjo odstopanja v stroških in odstopanja v času

		Identifikacija vplivnežev	Analiza vplivnežev
Pogostost odstopanja stroškov zaradi vplivnežev projekta	SKK	,323**	,120
	Z	,005	,310
	N	74	73
Povprečno odstopanje časa (v %)	SKK	,228*	,230*
	Z	,046	,045
	N	77	76
SKK - Spearmanov korelacijski koeficient Z – zanesljivost * - korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.05 (dvostranski preizkus) ** - korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (dvostranski preizkus)			

Za spremenljivke, ki so bile statistično značilno povezane, sem izvedel regresijsko analizo. V prvem regresijskem modelu je odvisno spremenljivko predstavljala pogostost odstopanja stroškov zaradi vplivnežev, neodvisni spremenljivki pa identifikacija vplivnežev in analiza vplivnežev. V drugem regresijskem modelu pa sta neodvisni spremenljivki ostali isti, za odvisno spremenljivko pa sem vzel povprečno odstopanje časa.

S prvim regresijskim modelom pojasnimo 5,7 % variabilnosti povprečnega odstopanja časa, regresijski model ni statistično značilen ($F = 2,196$, $\alpha = 0,119$), nobena spremenljivka nima statistično značilnega vpliva na odvisno spremenljivko (Priloga 13).

Z drugim regresijskim modelom pojasnimo 13,1 % variabilnosti odvisne spremenljivke (Tabela 11).

Tabela 11: Povzetek regresijskega modela

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Prilagojeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,361 ^a	,131	,106	16,08332

a. Prediktorji: (Konstanta), Analiza vplivnežev, Identifikacija vplivnežev

Regresijski model je statistično značilen ($F = 5,256$, $\alpha = 0,007$).

Tabela 12: Tabela regresijskih koeficientov

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Značilnost
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	2,143	6,429		,333	,740
	Identifikacija vplivnežev	15,095	5,253	,385	2,873	,005
	Analiza vplivnežev	-1,602	4,602	-,047	-,348	,729

a. Odvisna spremenljivka: Pogostost odstopanja stroškov zaradi vplivnežev

Na pogostost odstopanja stroškov zaradi vplivnežev ima statistično značilen vpliv izvajanje identifikacije vplivnežev ($\alpha = 0,005$) (Tabela 12).

Ugotavljam, da je pogostost odstopanja stroškov zaradi vplivnežev povezana z izvajanjem identifikacije vplivnežev, povprečno odstopanje časa pa je povezano tako z izvajanjem identifikacije vplivnežev kot tudi z izvajanjem analize vplivnežev. Identifikacija vplivnežev ima statistično značilen vpliv na pogostost odstopanja stroškov zaradi vplivnežev, in sicer lahko z njo pojasnimo 13,1 % variabilnosti pogostosti odstopanja.

3.4.2 Uporaba metod in tehnik pri ravnanju z vplivneži projekta

Najprej podajam nekaj splošnih statističnih podatkov. Na Sliki 24 prikazujem odstotek anketirancev, ki uporabljajo posamezno metodo / tehniko, ne glede na pogostost uporabe. Anketiranci se pri identifikaciji vplivnežev projektov najpogosteje (91 %) poslužujejo sestankov, sledi pregled organizacijskih in projektnih dokumentov (86 %). 39 % jih ne pripravi tabele identifikacije vplivneža, 29 % anketirancev ne pripravi predhodne raziskave. To sta najmanj pogosto uporabljeni metodi ali tehniki. Anketiranci so predvsem uporabili splošno znane metode in tehnike.

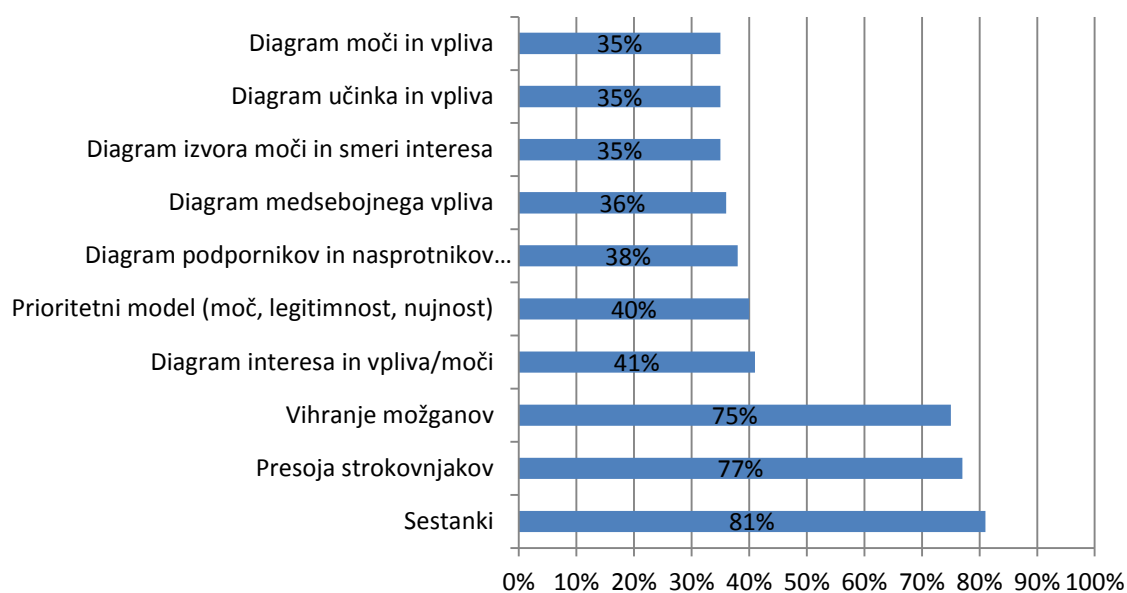
Slika 24: Uporaba metod in tehnik v koraku identifikacije vplivnežev projekta



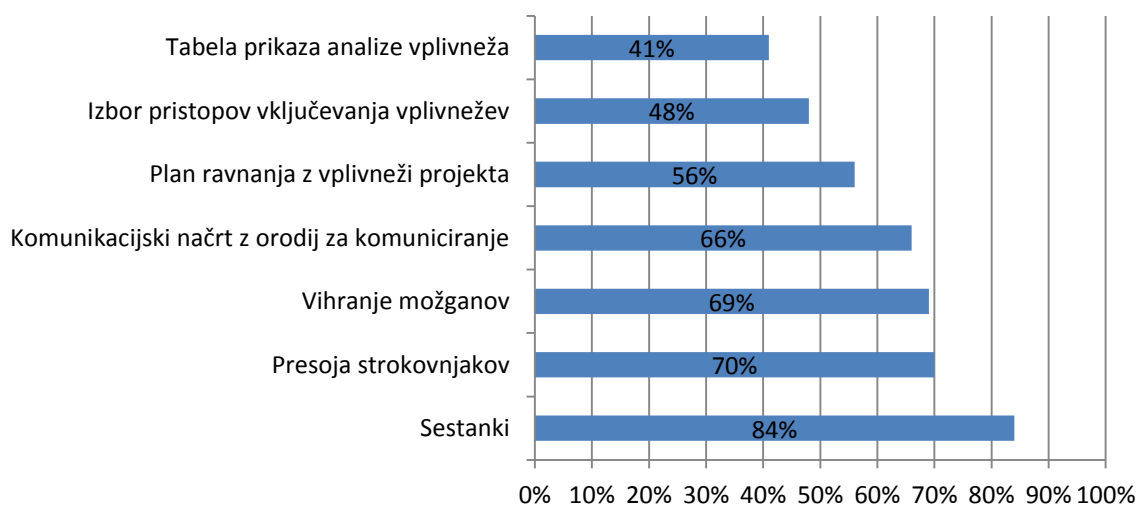
Na Sliki 25 prikazujem odstotek anketirancev, ki uporabljajo posamezno metodo / tehniko, ne glede na pogostost uporabe. Sestanki so z 81 % najbolj pogosti, sledi presoja strokovnjakov (77 %) in vihranje možganov (75 %). Rezultati kažejo, da pri analizi redko uporabljajo diagrame. Najverjetneje anketiranci slabo poznajo uporabo različnih diagramov prikaza vplivnežev ali se jim to ne zdi smiselno uporabljati.

Na Sliki 26 je prikaz uporabe metod in tehnik v koraku načrtovanja ravnanja z vplivneži projekta. Največ (84 %) anketirancev se poslužuje sestankov, najmanj pa tabele prikaza analize vplivnežev (41 %). Struktura je podobna drugim korakom ravnanja z vplivneži. Glede na to, da je pri ravnanju z vplivneži projekta pomembna komunikacija z njimi, me ne čudi, da 66 % anketirancev uporablja komunikacijski načrt z orodji za komuniciranje.

Slika 25: Uporaba metod in tehnik v koraku analize vplivnežev projekta

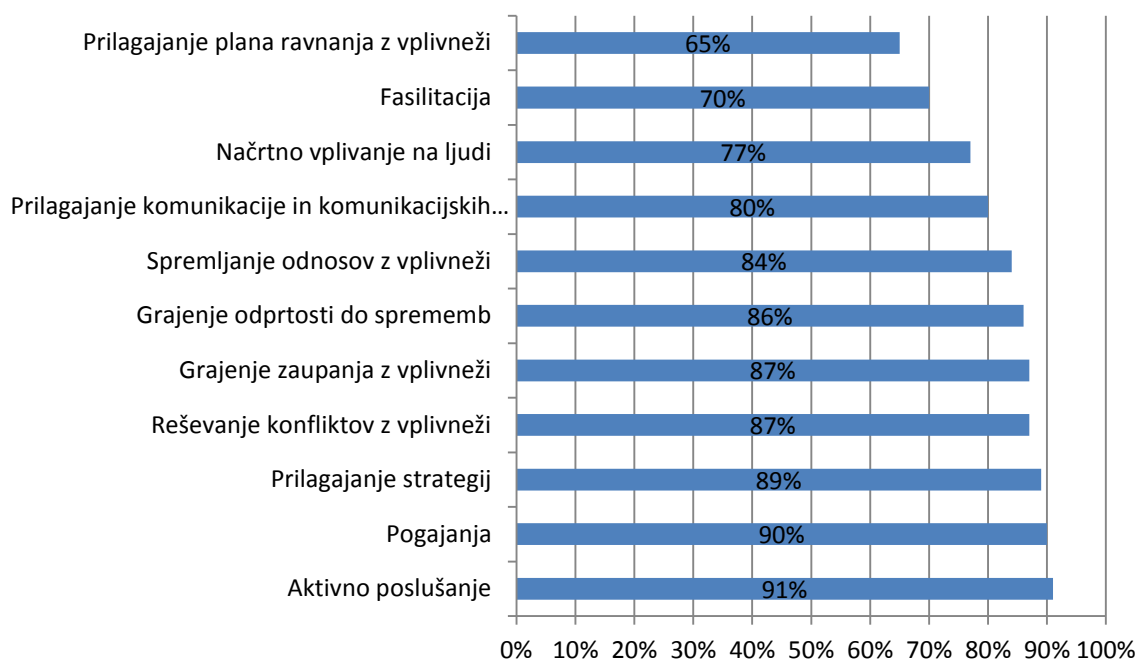


Slika 26: Uporaba metod in tehnik v koraku načrtovanja ravnanja z vplivneži projekta



Na Sliki 27 je pri uporabi metod in tehnik v koraku izvajanja in kontroliranja ravnanja z vplivneži projekta med anketiranci najbolj pogosto uporabljeno aktivno poslušanje (91 %), sledijo pogajanja (90 %), prilagajanje strategij (89 %) in reševanje konfliktov z vplivneži (87 %). Najmanjkrat anketiranci uporabijo prilagajanje načrta ravnanja z vplivneži (65 %) in fasilitacijo (70 %). Vse metode in tehnike so med anketiranci uporabljene pogosto oziroma je delež tistih, ki jih ne uporabljajo, majhen.

Slika 27: Uporaba metod in tehnik v koraku izvajanja in kontroliranja ravnanja z vplivneži projekta



Za hipotezo H2 sem s Spearmanovim korelacijskim koeficientom preverjal, ali so izvajanje posameznih korakov ravnanja z vplivneži, metode in tehnike identifikacije in analize vplivnežev, pristopi vključevanja vplivnežev, komunikacijska orodja, metode in tehnike planiranja ravnanja ter izvajanja in kontroliranja ravnanja z vplivneži statistično značilno povezane s vrsto vplivneža (notranji, zunanji), pri čemer sem pri tej spremenljivki upošteval samo tiste anketirance, ki so bili uvrščeni v skupini 1 (več notranjih vplivnežev) in 2 (več zunanjih vplivnežev). Pri korakih obvladovanja vplivnežev so anketiranci pri posameznem koraku odgovarjali za da – 1 in ne – 2. Pri metodah in tehnikah so odgovarjali na podlagi 5-stopenjske lestvice, pri čemer predstavlja 1 – nikoli in 5 – vedno. S hipotezo H2 sem namreč predvideval, da **managerji projektov pri ravnanju z notranjimi vplivneži uporabljajo enake metode in tehnike kot pri ravnanju z zunanjimi**, zato anketirancev, ki imajo približno enak delež notranjih in zunanjih vplivnežev, nisem vključil, saj bi težko definiral, na katerih vplivnežih uporabljajo posamezne metode.

Tabela 13: Korelacija med vrsto vplivneža in koraki obvladovanja vplivnežev projekta

Koraki obvladovanja vplivnežev:	Vplivnež (notranji, zunanji)	
	Identifikacija vplivnežev	SKK
Z		,004
N		79
Analiza vplivnežev	SKK	-,408**
	Z	,000
	N	77

nadaljevanje

Načrtovanje ravnanja z vplivneži/vključevanje vplivnežev/strategija managementa komunikacij/načrtovanje participacije	SKK	-,232*
	Z	,043
	N	77
SKK - Spearmanov korelacijski koeficient Z – zanesljivost		
* - korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.05 (dvostranski preizkus)		
**- korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (dvostranski preizkus)		

Korelacijska analiza je pokazala, da sta identifikacija in analiza vplivnežev srednje močno negativno povezani, načrtovanje ravnanja z vplivneži pa je šibko negativno povezano z vrsto vplivnežev, kar pomeni, da identifikacijo, analizo in načrtovanje ravnanja v večji meri izvajajo tisti, ki imajo zunanje vplivneže (Tabela 13).

Preveril sem posamezne metode in tehnike znotraj korakov ravnanja z vplivneži projekta. Korelacijska analiza je pokazala, da je uporaba predpripravljenih seznamov, predhodne raziskave, seznama vplivnežev, javnih sestankov, tabel prikaza analize vplivnežev, presoje strokovnjakov in načrta ravnanja z vplivneži srednje močno pozitivno povezana z vrsto vplivnežev, kar pomeni, da navedene metode v večji meri uporabljajo tisti, ki imajo zunanje vplivneže. Šibko pozitivno povezane z vrsto vplivnežev pa so metode miselnih vzorcev, tabel identifikacije vplivnežev, diagrami podpornikov in nasprotnikov, sestanki, presoja strokovnjakov, vohranje možganov, javne predstavitve, ankete, fokusne skupine, izbor pristopov vključevanja vplivnežev in fasilitacija. Tudi za te metode velja, da jih v večji meri uporabljajo tisti, ki imajo zunanje vplivneže. V Tabeli so v oklepaju pri posameznih metodah in tehnikah pripisani koraki ravnanja z vplivneži (Tabela 14).

Tabela 14: Korelacija metod in tehnik korakov ravnanja z vplivneži in vrsto vplivneža projekta

Pogostost uporabe posamezne metode in tehnike koraka ravnanja z vplivneži:	Vplivnež (notranji, zunanji)		Pogostost uporabe posamezne metode in tehnike koraka ravnanja z vplivneži:	Vplivnež (notranji, zunanji)	
	SKK			SKK	
Predpripravljeni sezname vplivnežev (identifikacija)	SKK	,360**	Kakšne vrste komunikacijskih orodij uporabljate: Javne predstavitve	SKK	,270*
	Z	,001		Z	,029
	N	76		N	66
Predhodna raziskava (identifikacija)	SKK	,360**	Kakšne vrste komunikacijskih orodij uporabljate: Ankete	SKK	,281*
	Z	,001		Z	,022
	N	77		N	66
Miselni vzorec (identifikacija)	SKK	,229*	Kakšne vrste komunikacijskih orodij uporabljate: Fokusne skupine	SKK	,272*
	Z	,048		Z	,027
	N	75		N	66
Seznam vplivnežev (identifikacija)	SKK	,352**	Kakšne vrste komunikacijskih	SKK	,311*
	Z	,002		Z	,011

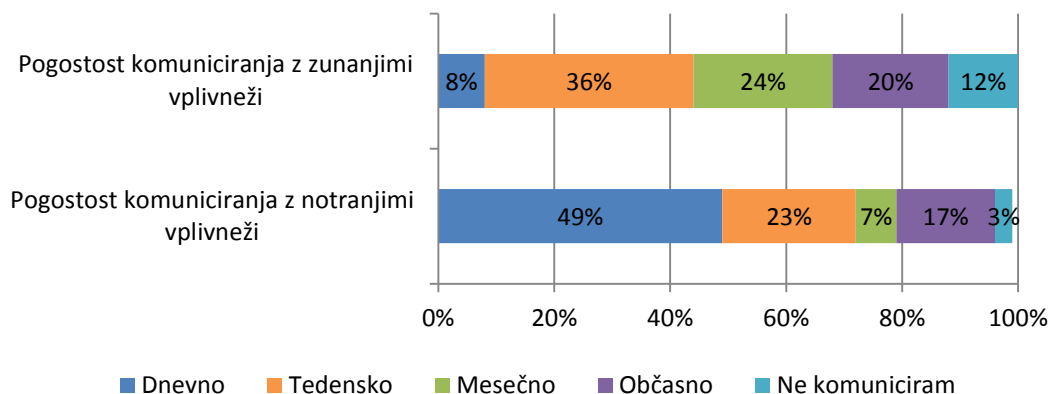
nadaljevanje

	N	77	orodij uporabljate: Javni sestanki	N	66
Tabela identifikacije vplivneža (identifikacija)	SKK	,284*	Tabela prikaza analize vplivneža (načrtovanje)	SKK	,326**
	Z	,014		Z	,006
	N	75		N	70
Diagram podpornikov in nasprotnikov (podpora/nasprotovanje : vpliv/moč) (analiza)	SKK	,234*	Izbor pristopov vključevanja vplivnežev (načrtovanje)	SKK	,288*
	Z	,040		Z	,016
	N	77		N	70
Sestanki (analiza)	SKK	,244*	Presoja strokovnjakov (načrtovanje)	SKK	,319**
	Z	,032		Z	,007
	N	77		N	71
Presoja strokovnjakov (analiza)	SKK	,280*	Načrt ravnanja z vplivneži projekta (načrtovanje)	SKK	,311**
	Z	,014		Z	,009
	N	76		N	69
Vihranje možganov (analiza)	SKK	,243*	Fasilitacija (izvajanje in kontroliranje)	SKK	,267*
	Z	,037		Z	,032
	N	74		N	65
SKK - Spearmanov korelacijski koeficient Z – zanesljivost * - korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.05 (dvostranski preizkus) **- korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (dvostranski preizkus)					

3.4.3 Pogostost komuniciranja projektnega managerja z vplivneži projekta in vpliv na izvedbo projekta

Uvodoma je prikaz nekaterih splošnih statističnih podatkov. Na Sliki 28 je prikaz pogostosti komuniciranja z notranjimi in zunanji vplivneži. Pri notranjih je 49 % anketirancev odgovorilo, da komunicira z njimi dnevno, medtem ko z zunanji le 8 %. Največ anketirancev z zunanji vplivneži komunicira tedensko (36 %) ali mesečno (24 %).

Slika 28: Pogostost komuniciranja z notranji in zunanji vplivneži projekta



V Prilogi 9 je predstavljen prikaz komuniciranja s posameznimi vplivneži projekta (povprečja). Anketiranci so odgovarjali na vprašanje, kako pogosto komunicirajo, pri čemer 1 predstavlja dnevno in 5 ne komuniciram. Nižje kot je povprečje, bolj pogosto anketiranci komunicirajo z vplivnežem. Anketiranci so najbolj pogosto komunicirali z zaposlenimi (1,8), projektnimi managerji (2,3) in strankami oz. uporabniki (2,5). Najmanj pogosto pa s sindikati, turisti in posredniškimi ter intervencijskimi skupinami (4,5). V Prilogi 10 je predstavitev vplivnežev, s katerimi se srečujejo anketiranci. Največ anketirancev (57 %) ima vplivne zaposlene, najmanjkrat se srečajo s sindikati (6 %).

Pri hipotezi H3 sem predvideval, da **pogostost komuniciranja projektnega managerja z vplivneži projekta vpliva na izvedbo projekta**. Za analizo sem uporabil Spearmanov korelacijski koeficient, s katerim sem preverjal, ali so pogostost komuniciranja z notranjimi, zunanjimi in posameznimi vplivneži statistično značilno povezani »z merili učinkovitosti projekta«.

Tabela 15: Korelacije med pogostostjo komuniciranja z vplivneži projekta in učinkovitostjo izvedbe projekta

		Kako pogosto ste komunicirali s/z:								
		Notranji vplivneži	Zunanji vplivneži	Dobavitelji in podizvajalci	Zaposleni	Vodilni managerji	Projektni managerji	Splošna javnost	Nadzorni organi	Državne agencije, komisije, pravne, zakonodajne in izvršne organizacije ali agencije
Odstopanje časa zaradi vplivnežev (Da/Ne)	SKK	-,224*	-,202	,008	-,290*	-,115	-,063	,174	,016	-,13
	Z	,037	,071	,963	,033	,503	,693	,324	,947	,417
	N	87	81	41	54	36	42	34	19	39
Odstopanje stroškov zaradi vplivnežev (Da/Ne)	SKK	-,304**	-,391**	,032	-,405**	-,333*	-,190	,190	-,015	-,020
	Z	,004	,000	,846	,003	,047	,229	,290	,950	,907
	N	86	80	40	52	36	42	33	20	38
Pogostost odstopanja stroškov zaradi vplivnežev	SKK	-,151	-,203	-,464*	-,089	-,136	-,289	-,193	-,207	,334
	Z	,231	,120	,011	,575	,465	,092	,356	,409	,067
	N	65	60	29	42	31	35	25	18	31
Povprečno odstopanje časa (v %)	SKK	-,043	-,154	-,365*	-,005	,041	-,339*	-,388*	,344	,475**
	Z	,729	,227	,048	,973	,819	,040	,046	,176	,007
	N	67	63	30	45	33	37	27	17	31
Povprečno odstopanje stroškov (v %)	SKK	-,002	-,146	-,077	,075	,016	-,359*	-,378	,527*	,456*
	Z	,988	,260	,691	,639	,931	,034	,062	,025	,010
	N	66	61	29	42	31	35	25	18	31

SKK - Spearmanov korelacijski koeficient Z – zanesljivost
 * - korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.05 (dvostranski preizkus)
 ** - korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (dvostranski preizkus)

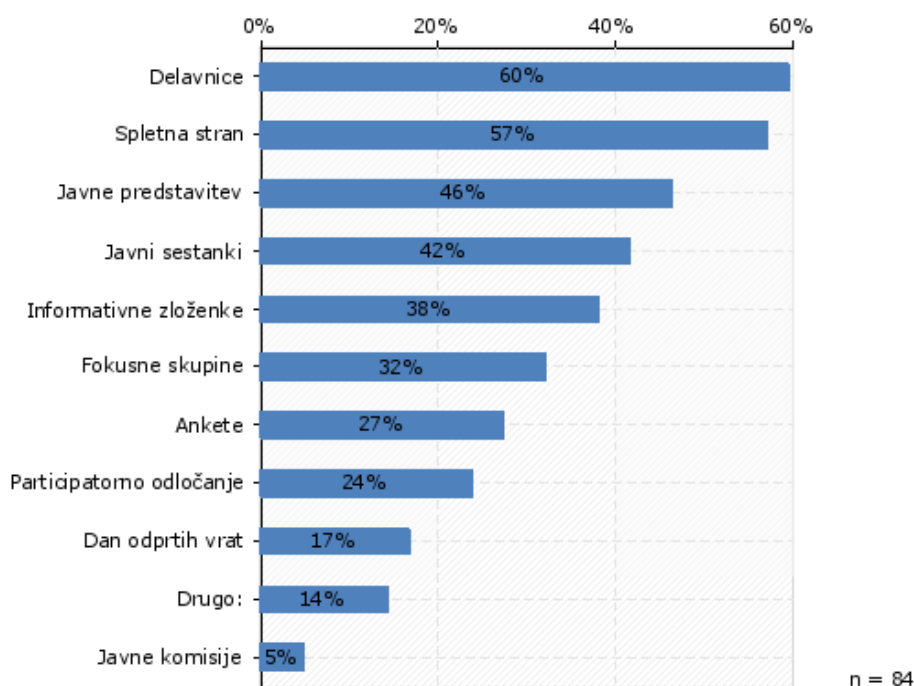
Korelacijska analiza je pokazala, da je pogostost komuniciranja z notranjimi vplivneži povezana z zmanjšanjem zamud in znižujem stroškov, saj je pogostost komuniciranja šibko negativno povezana z odstopanjem v času ter srednje močno negativno povezana z odstopanjem v stroških projekta. Pogostost komuniciranja z zunanjimi vplivneži je srednje močno negativno povezana z odstopanjem v stroških, kar prav tako pomeni, da je pogostejše komuniciranje z zunanjimi vplivneži povezano z zmanjšanjem odstopanja v stroških. Pogostost komuniciranja z dobavitelji in podizvajalci je srednje močno negativno povezana s pogostostjo odstopanja v stroških in deležem odstopanja v času; pogostejše komuniciranje z dobavitelji in podizvajalci je povezano z zmanjšanjem števila projektov z odstopanjem v stroških in s skrajšanjem časa izvajanja projektov v povprečju. Pogostejše komuniciranje z zaposlenimi je povezano z zmanjšanjem zamud in znižujem stroškov, pogostejše komuniciranje z vodilnimi managerji je povezano z znižanjem stroškov, pogostejše komuniciranje s projektnimi managerji je povezano s skrajšanjem časa izvajanja projektov v povprečju in z znižanjem stroškov projekta v povprečju. Pogostejše komuniciranje s splošno javnostjo je povezano s skrajšanjem časa izvajanja projektov v povprečju, pogostejše komuniciranje z nadzornimi organi je povezano z znižanjem stroškov projekta v povprečju, pogostejše komuniciranje z državnimi agencijami pa je povezano s skrajšanjem časa izvajanja projektov v povprečju in z znižanjem stroškov projekta v povprečju (Tabela 15).

3.4.4 Pogostost uporabe metod in tehnik ravnanja z vplivneži projekta in vrste projektov

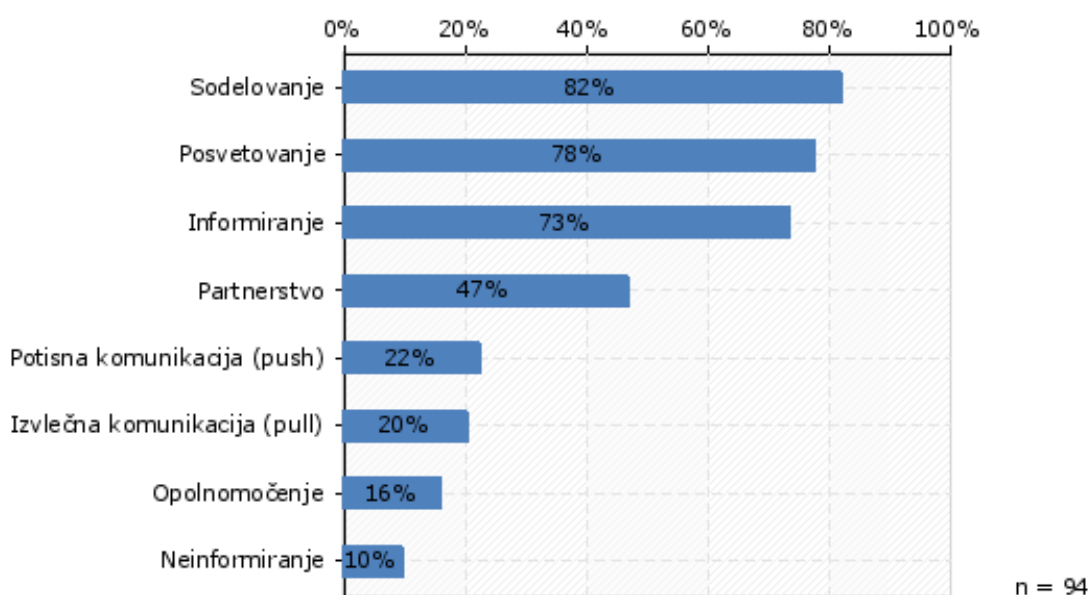
Na vprašanje o vrsti komunikacijskih orodij za ravnanje z vplivneži je med 84 anketiranci 60 % takih, ki se poslužujejo delavnic, 57 % jih uporablja spletno stran, 46 % uporablja javne predstavitve, 42 % javne sestanke, 38 % informativne zloženke, 32 % fokusne skupine, 27 % ankete, 24 % se jih poslužuje participativnega odločanja, 17 % jih organizira dan odprtih vrat, 5 % organizira javne komisije, 14 % je odgovorilo drugo, kjer so v večini zapisali osebno komunikacijo in e-pošto. Na podlagi podanih odgovorov ugotavljam, da v vprašanje nisem vključil komunikacijskih orodij za notranje komuniciranje, kar bi bilo smiselno v prihodnje raziskati (Slika 29 na naslednji strani).

Na vprašanje o vrsti pristopov za vključevanje vplivnežev je med 94 anketiranci največ takih, ki uporabljajo sodelovanje (82 %), 78 % jih uporablja posvetovanje, 73 % informiranje, 47 % se jih poslužuje partnerstva, 22 % potisne komunikacije, 20 % izvlečene komunikacije, 16 % uporablja tudi opolnomočenje, 10 % pa se jih poslužuje tudi pristopa neinformiranja. Pri rezultatih glede na lastne izkušnje nisem presenečen, saj so sodelovanje, posvetovanje in informiranje najbolj pogoste aktivnosti. Pričakovati je bilo, da bodo partnerstva in opolnomočenje manj pogosta. Pri vprašanju sem zaznal, da anketiranci niso dobro razumeli potisne in izvlečne komunikacije, zato predvidevam, da je delež teh odgovorov nižji. Pri potisni komunikaciji sami pošiljamo informacije, npr. preko e-pošte, pri izvlečni komunikaciji pa nas po informacijah sprašujejo drugi (Slika 30).

Slika 29: Komunikacijska orodja za ravnanje z vplivneži projekta



Slika 30: Vrste pristopov za vključevanje vplivnežev projekta



Pri hipotezi H4 sem predvideval, da **managerji projektov z družbenim vplivom pogosteje uporabljajo metode in tehnike ravnanja z vplivneži projekta kot managerji drugih vrst projektov**. Po mnenju 79 % anketirancev ima njihov projekt širši družbeni vpliv, po mnenju 21 % pa ne. S Spearmanovim korelacijskim koeficientom sem preverjal, ali obstaja povezanost metod in tehnik v koraku identifikacije vplivnežev projekta, metod in tehnik v koraku analize vplivnežev projekta, vrste pristopov za vključevanje vplivnežev, vrste komunikacijskih orodij, metod in tehnik v koraku načrtovanja ravnanja z vplivneži

projekta in metod in tehnik v koraku izvajanja in kontroliranja ravnanja z vplivneži projekta s projekti s širšim družbenim vplivom.

Tabela 16: Korelacija posameznih metod in tehnik korakov ravnanja z vplivneži projekta in projekti s širšim družbenim vplivom

Pogostost uporabe posamezne metode in tehnike koraka ravnanja z vplivneži:	Projekti s širšim družbenim vplivom		Pogostost uporabe posamezne metode in tehnike koraka ravnanja z vplivneži:	Projekti s širšim družbenim vplivom	
	SKK	Z		SKK	Z
Predpripravljeni sezname vplivnežev (identifikacija)	SKK	-,212*	Tabela prikaza analize vplivneža (načrtovanje)	SKK	-,270*
	Z	,038		Z	,011
	N	96		N	87
Predhodna raziskava (identifikacija)	SKK	-,289**	Presoja strokovnjakov (načrtovanje)	SKK	-,285**
	Z	,004		Z	,007
	N	97		N	88
Vihranje možganov (identifikacija)	SKK	-,225*	Vihranje možganov (načrtovanje)	SKK	-,358**
	Z	,027		Z	,001
	N	97		N	87
Miselni vzorec (identifikacija)	SKK	-,235*	Komunikacijski načrt z orodji za komuniciranje (načrtovanje)	SKK	-,292**
	Z	,021		Z	,006
	N	96		N	86
Tabela identifikacije vplivneža (identifikacija)	SKK	-,229*	Plan ravnanja z vplivneži projekta (načrtovanje)	SKK	-,287**
	Z	,027		Z	,007
	N	94		N	86
Presoja strokovnjakov (analiza)	SKK	-,252*	Fasilitacija (izvajanje in kontroliranje)	SKK	-,275*
	Z	,014		Z	,013
	N	95		N	81
Vihranje možganov (analiza)	SKK	-,283**	Načrtno vplivanje na ljudi (izvajanje in kontroliranje)	SKK	-,213*
	Z	,006		Z	,049
	N	93		N	86
Katere pristope za vključevanje uporabljate: Partnerstvo	SKK	-,254*	Spremljanje odnosov z vplivneži (izvajanje in kontroliranje)	SKK	-,285**
	Z	,014		Z	,007
	N	93		N	88
Kakšne vrste komunikacijskih orodij uporabljate: Informativne zloženke	SKK	-,262*	Prilagajanje načrta ravnanja z vplivneži (izvajanje in kontroliranje)	SKK	-,234*
	Z	,017		Z	,030
	N	83		N	86
Kakšne vrste komunikacijskih orodij uporabljate: Spletna stran	SKK	-,312**	Prilagajanje komunikacije in komunikacijskih orodij (izvajanje in kontroliranje)	SKK	-,342**
	Z	,004		Z	,001
	N	83		N	89

nadaljevanje

Kakšne vrste komunikacijskih orodij uporabljate: Javne predstavitve	SKK	-,338**
	Z	,002
	N	83
SKK - Spearmanov korelacijski koeficient Z – zanesljivost		
* - korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.05 (dvostranski preizkus)		
**- korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (dvostranski preizkus)		

Korelacijska analiza je pokazala, da so srednje močno negativno s projekti s širšim družbenim vplivom povezana spletna stran, javne predstavitve, vihanje možganov in prilagajanje komunikacije ter komunikacijskih orodij, šibko negativno pa so povezani predpripravljeni sezname vplivnežev, predhodna raziskava, vihanje možganov, miselni vzorec, Tabela identifikacije vplivneža, presoja strokovnjakov, partnerstvo, informativne zloženke, Tabela prikaza analize vplivneža, presoja strokovnjakov, komunikacijski načrt z orodji za komuniciranje, načrt ravnanja z vplivneži projekta, fasilitacija, načrtno vplivanje na ljudi, spremljanje odnosov z vplivneži ter prilagajanje načrta ravnanja z vplivneži. Vse korelacije so torej negativne, kar pomeni, da je (pogostejša) uporaba omenjenih metod in tehnik prisotna pri tistih, ki so mnenja, da imajo projekte s širšim družbenim vplivom (Tabela 16). Negativen vpliv sem dobil, ker so anketiranci odgovarjali na vprašanje, ali imajo projekti širši družbeni vpliv ali ne, pri čemer sem pri analizi prvemu odgovoru dal oceno 1 in drugemu 2. Pri metodah in tehnikah so odgovarjali na podlagi 5-stopenjske lestvice, pri čemer predstavlja 1 – nikoli in 5 – vedno.

3.4.5 Vplivneži projekta in pogostost ukvarjanja z vplivneži projekta

Splošni podatki pogostosti komuniciranja z vplivneži, pogostosti in ocene odstopanja zaradi vplivnežev v času, izvajanja korakov ravnanja z vplivneži in vprašanja, ali se sistematično lotijo ravnanja z vplivneži, so bili že prikazani pri drugih hipotezah.

Pri hipotezi H5 sem predvideval, da **se managerji projektov največ ukvarjajo z vplivneži projekta, ki imajo visok vpliv in projekta ne podpirajo**. Med anketiranci sem izbral tiste, ki izvajajo identifikacijo vplivnežev in imajo (tudi) zunanje vplivneže – tako sem dobili 68 anketirancev, ki identificirajo vplivneže in imajo notranje in zunanje ali samo zunanje vplivneže.

Za analizo hipoteze sem uporabil spremenljivko moč vpliva vplivnežev na projekt, pri kateri sem vrednosti združili v dve skupini, 1 – večji vpliv in 2 – manjši oz. brez vpliva. S Spearmanovim korelacijskim koeficientom sem preverjal, ali obstaja statistično značilna povezanost teh spremenljivk s spremenljivkami pogostosti komuniciranja, pogostosti in ocene odstopanja zaradi vplivnežev v času, izvajanja korakov ravnanja z vplivneži in vprašanja, ali se sistematično lotijo ravnanja z vplivneži. Te spremenljivke so že pojasnjene pri drugih hipotezah.

Z analizo s korelacijami sem ugotovil, da obstaja statistično značilna povezanost med pogostostjo komuniciranja z vplivneži in močjo vpliva vplivneža na projekt pri zaposlenih in lokalni skupnosti (Tabela 17):

- Pogostost komuniciranja z zaposlenimi in moč vpliva zaposlenih na projekt: **Spearmanov korel. koef. = 0,346; α = 0,025; N = 42;**
- Pogostost komuniciranja z lokalnimi skupnostmi in moč vpliva lokalnih skupnosti na projekt: **Spearmanov korel. koef. = -0,411; α = 0,019; N = 32.**

Tabela 17: Korelacije med pogostostjo komuniciranja in vplivom pri zaposlenih in lokalnih skupnosti

		Moč vpliva zaposlenih na projekt	Moč vpliva lokalnih skupnosti na projekt
Pogostost komuniciranja z zaposlenimi	SKK	,346*	-
	Z	,025	-
	N	42	-
Pogostost komuniciranja z lokalnimi skupnostmi	SKK	-	-,411*
	Z	-	,019
	N	-	32
SKK - Spearmanov korelacijski koeficient Z – zanesljivost			
* - korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.05 (dvostranski preizkus)			
**- korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (dvostranski preizkus)			

Za komunikacijo z zaposlenimi velja, da pogosteje komunicirajo z njimi anketiranci, pri katerih imajo zaposleni manjši vpliv oz. so brez vpliva na projekt, medtem ko z lokalnimi skupnostmi pogosteje komunicirajo tisti, pri katerih ima lokalna skupnost večji vpliv na projekt.

Statistično značilne povezanosti pa so tudi med močjo vpliva vplivneža na projekt in pogostostjo odstopanja v času, povprečnim odstopanjem časa ter izvajanjem analize vplivnežev (Tabela 18):

- Pogostost odstopanja časa zaradi vplivnežev in moč vpliva posojilodajalcev na projekt: **Spearmanov korel. koef. = -0,353; α = 0,041; N = 34;**
- Povprečno odstopanje časa (v %) in moč vpliva javnih institucij na projekt: **Spearmanov korel. koef. = -0,377; α = 0,014; N = 42;**
- Korak analize vplivnežev in moč vpliva medijev na projekt: **Spearmanov korel. koef. = -0,298; α = 0,034; N = 51.**

Tabela 18: Korelacije med vplivom posojilodajalcev in pogostostjo odstopanj v času, med vplivom javnih institucij in odstopanj v času, vplivom medijev in analizo vplivnežev projekta

		Moč vpliva posojilodajalcev na projekt	Moč vpliva javnih institucij na projekt	Moč vpliva medijev na projekt
Pogostost odstopanja časa zaradi vplivnežev	SKK	-,353*	-	-
	Z	,041	-	-
	N	34	-	-
Povprečno odstopanje časa (v %)	SKK	-	-,377*	-
	Z	-	,014	-
	N	-	42	-
Analiza vplivnežev	SKK	-	-	-,298*
	Z	-	-	,034
	N	-	-	51
SKK - Spearmanov korelacijski koeficient Z – zanesljivost				
* - korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.05 (dvostranski preizkus)				
**- korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0.01 (dvostranski preizkus)				

Vse navedene korelacije so negativne, torej manjši vpliv posojilodajalcev pomeni manj projektov z odstopanjem v času, manjši vpliv javnih institucij pomeni v povprečju hitrejše izvajanje projekta, manjši vpliv medijev pa je pri tistih, ki izvajajo analizo vplivnežev.

3.5 Potrditev ali zavrnitev hipotez in diskusija

Hipotezo 1, ki pravi, da **sistematično ravnanje z vplivneži projekta preprečuje zamudo in podražitev projekta sem delno potrdil**, saj sem ugotovil, da je pogostost odstopanja v stroških povezana z izvajanjem identifikacije vplivnežev, odstopanje v času v odstotkih pa je povezano z izvajanjem identifikacije vplivnežev in z izvajanjem analize vplivnežev. Delno torej drži, da sistematično ravnanje z vplivneži preprečuje zamudo in podražitev projekta. Kar pa ne morem trditi za načrtovanje ravnanja z vplivneži ter izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži. Zadnja dva koraka sta opredeljena široko in sta, po mojem mnenju, v praksi vsebinsko zelo različna, saj ju različni projektni managerji kot sistematično ravnanje razumejo različno. Marsikaj je odvisno tudi od združbe, usposobljenosti projektnega managerja in načina dela.

Pri hipotezi 2 trdim, da **managerji projektov pri ravnanju z notranjimi vplivneži projekta uporabljajo enake metode in tehnike kot pri ravnanju z zunanjiimi**. Hipotezo **zavrnem**, saj sem ugotovil, da kar nekaj metod: identifikacijo, analizo in načrtovanje ravnanja, metode uporabe predpripravljenih seznamov, predhodne raziskave, seznam vplivnežev, javne sestanke, tabele prikaza analize vplivnežev, presojo strokovnjakov, načrt ravnanja, metode miselnih vzorcev, tabele identifikacije vplivnežev, diagrame podpornikov in nasprotnikov, sestanke, presojo strokovnjakov, vihanje možganov, javne

predstavitve, ankete, fokusne skupine, izbor pristopov vključevanja vplivnežev in fasilitacijo v večji meri izvajajo anketiranci, ki imajo zunanje vplivneže. Ne drži torej, da managerji projektov pri ravnanju z notranjimi vplivneži uporabljajo enake metode in tehnike kot pri ravnanju z zunanjimi. Vsebinsko se mi zdi ugotovitev smiselna, saj predvsem tisti, ki komunicirajo z zunanjimi vplivneži, potrebujejo drugačna orodja in pristope k ravnanju z njimi. V literaturi zasledim drugačne pristope pri ravnanju z zunanjimi in notranjimi vplivneži projekta. Iz tega sledi, da je potrebno model ravnanja z vplivneži smiselno prilagoditi za ravnanje z notranjimi in zunanjimi vplivneži. Iz analize lahko sklepam, da je model ravnanja z vplivneži projekta toliko bolj potreben pri tistih, ki se srečujejo z zunanjimi vplivneži.

Pri hipotezi 3 sem predvideval, da **pogostost komuniciranja projektnega managerja z vplivneži projekta vpliva na izvedbo projekta**. Ugotovil sem, da pogostejše komuniciranje z notranjimi, zunanjimi in posameznimi vplivneži (z dobavitelji in podizvajalci, zaposlenimi, vodilnimi managerji, projektnimi managerji, splošno javnostjo) zmanjšuje odstopanje v času in/ali stroških, zato lahko hipotezo **potrdim**, z izjemo vplivnežev iz skupine nadzornih organov ter državnih agencij, komisij, pravnih, zakonodajnih in izvršnih organizacij ali agencij. Mislim, da je komunikacija pomemben faktor v združbah in delu pri projektih. Komunikacija mora biti prilagojena tako, da ne podaljšuje in podraži postopkov, a je še vedno učinkovita za doseganje zastavljenih ciljev.

V hipotezi 4 sem predvideval, da **managerji projektov z družbenim vplivom pogosteje uporabljajo metode in tehnike ravnanja z vplivneži projekta kot managerji drugih vrst projektov**. Izkazalo se je, da managerji projektov s širšim družbenim vplivom pogosteje uporabljajo naslednje metode: spletna stran, javne predstavitve, vihanje možganov in prilagajanje komunikacije in komunikacijskih orodij ter predpripravljeni sezname vplivnežev, predhodna raziskava, vihanje možganov, miselni vzorec, Tabela identifikacije vplivneža, presoja strokovnjakov, vihanje možganov, partnerstvo, informativne zloženke, Tabela prikaza analize vplivneža, presoja strokovnjakov, komunikacijski načrt z orodji za komuniciranje, načrt ravnanja z vplivneži projekta, fasilitacija, načrtno vplivanje na ljudi, spremljanje odnosov z vplivneži ter prilagajanje načrta ravnanja z vplivneži. Glede na omenjene ugotovitve lahko hipotezo **potrdim**.

V hipotezi 5 sem se osredotočil le na anketirance, ki imajo zunanje vplivneže ter jih tudi identificirajo. Predvideval sem namreč, da se **managerji projektov največ ukvarjajo z vplivneži projekta, ki imajo visok vpliv in projekta ne podpirajo**. Ugotovil sem, da manjši vpliv posojilodajalcev povzroči redkejšo odstopanje v stroških, manjši vpliv javnih institucij povzroči manjši delež odstopanja v času, manjši vpliv medijev pa je pri tistih, ki izvajajo analizo vplivnežev. Izkazalo pa se je tudi, da je pogostejše komuniciranje prisotno le pri lokalnih skupnostih, ki imajo večji vpliv na projekt, medtem ko za komunikacijo z zaposlenimi velja, da pogosteje komunicirajo z njimi tisti, pri katerih imajo zaposleni manjši vpliv, zato hipoteze **ne morem potrditi**.

Na osnovi ugotovitev **temeljno tezo**, ki pravi, da **vplivnežev projekta ne smemo ignorirati**, lahko **potrdim**.

Skozi raziskavo sem prišel do zanimivih korelacij. Raziskava je pokazala, da obstajajo povezave med izvajanjem korakov ravnanja z vplivneži projekta in odstopanji v projektu. Menim, da je za razviti model ravnanja z vplivneži projekta dobra podlaga, saj sta predvsem koraka identifikacije in analize vplivnežev ključna. Načrtovanje ravnanja z vplivneži projekta ter izvajanje in kontroliranje ukrepov so lahko v združbi del drugih strateških dokumentov s področja obvladovanja tveganj, komunikacije in managementa združbe.

Pomembno je tudi, s kakšno vrsto vplivnežev projekta se srečujemo. Na podlagi izkušenj pri managementu projektov s širšim družbenim vplivom menim, da se velikokrat zgodi, da se ravnanja z vplivneži projekta projektni managerji ne lotimo sistematično ali pa ne izvedemo vseh korakov, kot bi jih lahko. To predstavlja večje tveganje za neuspeh projekta. Pomembna je tudi komunikacija.

Čeprav nisem uspel potrditi, da se managerji projektov, ki identificirajo zunanje vplivneže projekta, več ukvarjajo z vplivneži projekta z večjim vplivom na projekt, predvsem s tistimi, ki projekta ne podpirajo, menim, da je potrebno posvetiti več pozornosti tistim z večjim vplivom in tistim, še posebej pri družbenih projektih, ki so zunanji vplivneži projekta.

Glede na to, da se 37 % anketirancev ravnanja z vplivneži projekta ne loti sistematično, da obstaja povezava med izvajanjem korakov ravnanja z vplivneži projekta in odstopanji projekta ter da v literaturi in standardih ne najdemo celovitega modela ravnanja z vplivneži projekta, nagovarjam, da se v prihodnje tematika še bolj podrobno razišče. Izziv predstavlja tudi kompleksnost in nedorečenost pri vrstah projektov. Model ravnanja z vplivneži projekta je mogoče prilagoditi specifičnim vrstam projektov in skupinam vplivnežev projekta (notranji, zunanji).

Da bi v praksi prihranili čas in stroške, je pri projektnih managerjih potrebno predstaviti ravnanje z vplivneži projekta in možnosti vpeljave v prakso.

3.6 Celotni razviti model ravnanja z vplivneži projekta

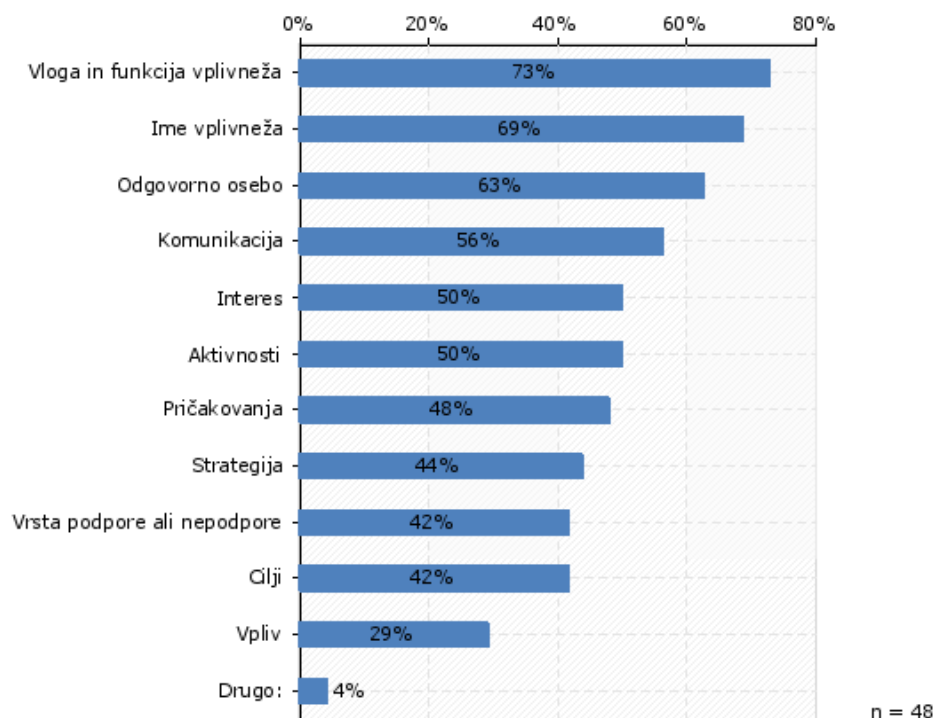
Na podlagi dosedanjih spoznanj prikazujem celotni razviti model ravnanja z vplivneži projekta (Priloga 11).

Model ravnanja z vplivneži projekta je potrebno na podlagi opravljene raziskave smiselno uporabljati za ravnanje z notranjimi in zunanjimi vplivneži. V posameznih poglavjih so bili predstavljeni koraki, orodja in tehnike, ki se v posameznem koraku uporabljajo.

V vprašalniku sem postavil nekaj vprašanj, da bi pridobil mnenje anketirancev o ravnanju z vplivneži projekta in korakih. Na vprašanje o smiselnosti uporabe posameznih korakov so anketiranci izbrali vrednost na lestvici od 1 – ni smiselno do 5 – je smiselno. Vsi koraki so dobili oceno 4 ali več, kar pomeni, da so po mnenju anketirancev vsi koraki smiselni (identifikacija vplivnežev 4,3, analiza vplivnežev 4,1, načrtovanje ravnanja z vplivneži 4,0 ter izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži 4,0). Med anketiranci je 33 % takih, ki menijo, da sistematično ravnanje z vplivneži projekta ne bi preprečilo podražitev projekta, 19 % jih je prepričanih, da ne bi preprečilo zamude, 18 % pa jih meni, da uporaba modela ravnanja z vplivneži projekta ne bi povečala verjetnosti uspešno dokončanega projekta. Tu gre le za poglede anketirancev, ki pa nakazujejo smiselnost uporabe razvitega modela v praksi, saj jih vsaj 80 % trdi, da bi sistematično ravnanje z vplivneži preprečilo zamude ali podražitev projekta. 37 % anketirancev je odgovorilo, da se ne lotijo sistematičnega ravnanja z vplivneži projekta, vendar je med njimi 65 % takih, ki bi se lotili sistematičnega ravnanja z vplivneži projekta v prihodnosti.

V Tabeli 19 so predstavljene kategorije tabele analize vplivnežev projekta od najpogostejše do najmanj pogoste.

Tabela 19: Kaj običajno vključite v opis (tabelo) vplivnežev projekta?



Med anketiranci je 48 takih, ki pripravijo tabelo analize vplivnežev projekta. Zanimivo je, da je vpliv na zadnjem mestu. Glede na ugotovljeno se mi zdi Tabela, ki sem jo razvil sam, primerna (Tabela 7). Kategorije, ki so dobile vrednost pod 50 %, se mi zdijo z vidika ravnanja z vplivneži projekta zelo pomembne in jih sam ne bi spustil. V kategoriji drugo so anketiranci zapisali načrt motivacije in argumentacija. Sam teh kategorij ne bi vključil, saj se mi ne zdijo smiselne.

3.7 Omejitve dela

Pri pripravi magistrskega dela sem naletel na nekatere pomanjkljivosti in omejitve. Tako dopuščam, da sem kljub širokemu naboru literature in virov spustil kakšno temeljno delo na tem področju. Med drugim sem imel pri preučevanju teoretičnega dela naloge težave z dostopom predvsem tujih in novejših gradiv, ki jih nisem uspel vključiti v magistrsko delo.

V vzorec sem vključil nekaj čez 100 anketirancev. Kljub široki bazi naslovnikov in dobri promociji je bilo zbiranje spletnih odgovorov omogočeno le kratek čas. Izvedba ankete je potekala v poletnem času v spletni obliki. Dostopna je bila v slovenskem in angleškem jeziku, tako da dopuščam možnost, da je pri prevodu prišlo do manjših odstopanj v razumevanju.

Anketni vprašalnik je bil pripravljen na podlagi teoretičnih izhodišč in predvidevanj. Prebral sem tudi literaturo, ki se nanaša na pripravo vprašalnika in analize. Kljub temu sem pri analizi prišel do spoznanj, da določene kategorije v vprašalniku niso bile vključene (notranje komuniciranje) ali so bile zaradi prevodov težje razumljive. Anketni vprašalnik ni ponujal pojasnitve pojmov. Ker so anketiranci lahko odgovorili na več možnih odgovorov, se je zgodilo, da je bilo v določenih kategorijah manj odgovorov. Pri zasnovi vprašalnika bi moral več pozornosti posvetiti tudi merskim lestvicam. Hipoteze so bile zastavljene široko. Glede na število možnih odgovorov v anketi je bilo potrjevanje hipotez težko. Slabost ankete se kaže tudi v tem, da sem se na podlagi zbranih odgovorov odločil, da sem za potrebe analize hipotez nekatere spremenljivke preoblikoval.

SKLEP

Projektni manager mora prepoznati potencialne vplivneže projekta, njihov interes, določiti vpliv in poiskati načine, za uresničitev interesov ali načine v izogib možnim negativnim vplivom (Burke, 1999, str. 38). Ob pregledu literature sem ugotovil, da niso jasno postavljene opredelitve in ločnice med pojmom deležnik in vplivnež. Po mojem mnenju je ključno, da se deležnika in vplivneža loči glede na komponente. Kot ključni komponenti vplivneža projekta sem na podlagi predstavljenih opredelitev postavil moč in vpliv, medtem ko sta to pri deležniku interes in aktivna udeležba pri projektu. Zanimivo bi bilo raziskati interni vpliv (v združbi) in širši družbeni vpliv. Ključno je, da razumemo, da pojma ne moreta biti sinonima in nista primerljiva, čeprav se posameznik ali združba lahko

pojavi v obeh vlogah. Tu bi bila smiselna nadaljnja razprava v stroki projektne managementa.

Na podlagi teoretičnega dela sem razvil lastni model ravnanja z vplivneži projekta in postavil opredelitev, da **ravnanje z vplivneži projekta** pomeni *obvladovati, komunicirati in razvijati odnos z vplivnežem projekta z namenom uspešno dokončanega projekta, ki vključuje identifikacijo vplivnežev projekta, analizo vplivnežev projekta, načrtovanje ravnanja z vplivneži projekta ter izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži projekta*. To so tudi koraki ravnanja z vplivneži projekta, ki jih v magistrskem delu predstavim. Pri vsakem koraku opredelim potrebne vložke, aktivnosti, različna orodja in tehnike ter izdelke koraka. Z vsebino dela želim opozoriti, kako pomembni so vsi koraki ravnanja z vplivneži projekta. Logika postopanja pri ravnanju z njimi je tesno povezana z logiko postopanja managementa deležnikov. Tu bi bilo smiselno odpreti strokovno razpravo o primernosti modela ravnanja z vplivneži projekta glede na vrsto projektov.

Teoretični prispevek magistrskega dela se kaže v tem, da sem ugotovitve na področju projektne managementa, ravnanja z vplivneži in deležniki, obvladovanja tveganj, družbenega razvoja, razvoja nevladnega in javnega sektorja združil v lastni model ravnanja z vplivneži projekta.

V empiričnem delu sem skozi hipoteze preverjal temeljno tezo, ki pravi, da vplivnežev projekta ne smemo ignorirati. Pri hipotezi 1 sem le delno potrdil, da sistematično ravnanje z vplivneži projekta preprečuje zamudo in podražitev projekta, saj je pogostost odstopanja stroškov povezana z izvajanjem identifikacije vplivnežev projekta, odstopanje časa zaradi vplivnežev projekta pa je povezano z izvajanjem identifikacije vplivnežev projekta in z izvajanjem analize vplivnežev projekta. S tem sta zajeta prva dva koraka ravnanja z vplivneži projekta od štirih. Hipotezo 2, kjer trdim, da managerji projektov pri ravnanju z notranjimi vplivneži projekta uporabljajo enake metode in tehnike kot pri ravnanju z zunanjimi, zavrnem. Vsebinsko se mi zdi ugotovitev smiselna, saj predvsem tisti, ki komunicirajo z zunanjimi vplivneži projekta, potrebujejo drugačna orodja in pristope k ravnanju z njimi, kar je potrebno upoštevati tudi pri uporabi modela ravnanja z vplivneži projekta. Pri hipotezi 3 potrdim, da pogostost komuniciranja projektne managerja z vplivneži projekta vpliva na izvedbo projekta, saj pogostejše komuniciranje z notranjimi in zunanjimi vplivneži zmanjšuje odstopanja v času in/ali stroških. Skozi raziskavo sem potrdil hipotezo 4, da managerji projektov z družbenim vplivom pogosteje uporabljajo metode in tehnike ravnanja z vplivneži projekta kot managerji drugih vrst projektov. Hipoteze 5 nisem potrdil in tako ne morem trditi, da se managerji projektov največ ukvarjajo z vplivneži projekta, ki imajo visok vpliv in projekta ne podpirajo. Na osnovi rezultatov temeljno tezo, ki pravi, da vplivnežev projekta ne smemo ignorirati, potrdim.

Raziskava je pokazala, da obstajajo povezave med izvajanjem korakov ravnanja z vplivneži projekta in odstopanjem v času in stroških projekta. Menim, da je za razviti

model ravnanja z vplivneži projekta to dobra podlaga, saj sta predvsem koraka identifikacije in analize vplivnežev projekta ključna. Planiranje ravnanja z vplivneži projekta ter izvajanje in kontroliranje ukrepov so lahko v združbi del drugih strateških dokumentov s področja obvladovanja tveganj, komunikacije in managementa združbe. Zadnja dva koraka sta opredeljena široko in sta, po mojem mnenju, v praksi vsebinsko zelo različna, saj ju različni projektni managerji kot sistematično ravnanje razumejo različno. Marsikaj je odvisno tudi od združbe, usposobljenosti projektne managerja in načina dela. Vse to so lahko iztočnice za nadaljnje raziskovanje.

Skozi korake ravnanja z vplivneži projekta spoznamo, kdo so vplivneži, jih identificiramo, analiziramo in načrtujemo njihovo aktivno vključevanje v projekt. Že samo s temi koraki projektni manager naredi veliko in poveča verjetnost uspešnega zaključka projekta. Če pa vključi ustrezna orodja komunikacije in obvladuje tudi ostale vplivneže, postanejo tveganja vplivov obvladljiva. Seveda je pri vsem tem ključna implementacija ter kontrola načrta in aktivnosti, in to je področje, kjer je marsikateri projektni manager neuspešen.

Anketirance sem vprašal tudi po mnenju. Na vprašanje o smiselnosti uporabe posameznih korakov ravnanja z vplivneži projekta so anketiranci za vse korake odgovorili z oceno 4 ali več, kar pomeni, da so po njihovem mnenju vsi koraki smiselni. Vsaj 80 % anketirancev trdi, da bi sistematično ravnanje z vplivneži projekta preprečilo zamude ali podražitev projekta. Izvedena empirična raziskava izkazuje smiselnost uporabe razvitega modela v praksi. Pri presoji modela je potrebno upoštevati omejitve pri pripravi magistrskega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackerman, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(1), 179-196. Elsevier. Najdeno 8. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/2-90/khamesi.pdf>
2. Andersen, E.S., Grude, K.V., & Haug, T. (2004). *Goal directed proect management: effective techniques and strategies* (3rd ed.). London: Konan Page.
3. Archibald, R. (2013). A Global System For Categorizing Projects. *Project Perspectives 2013: The annual publication of International Project Management Association*, 35(1), 6-11.
4. Bourne, L., & Walker, D. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management decision*, 43(5), 649-660. Najdeno 21. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.pointb.com/documents/latest-insights/Influencing%20stakeholders%20for%20success.pdf>
5. Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
6. Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. Najdeno 7. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/BrysonStakeholderIDandAnalysisPMRArticle.pdf>
7. Burke, R. (1999). *Project Management: Planning & Control Techniques* (3rd ed.). Chichester: Wiley Publishing.
8. Caputo, A. (2013). Systemic Stakeholders' Management for Real Estate Development Projects. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1), 66-82.
9. Caupin, G., Knoepfel, H., Koch, G., Pannenbäcker, K., Perez-Polo, F., & Seabury, C. (2006). *ICB – IPMA Competence Baseline*. Nijkerk: International Project Management Association.
10. Cooper, F.D., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2005). *Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements*. Chichester: Wiley Publishing.
11. Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications.
12. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE.
13. Frame, J.D. (1997). Establishing project risk assessment teams. V K. Kahkonen & K.A. Artto (ur.), *Managing Risks in Projects* (str. 22-27). Helsinki: E&FN SPON.
14. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
15. Gasik, S. (b.l.). *Comparison of ISO 21500 Draft Version and PMBOK® Guide 4th Edition*. Najdeno 6. maja 2014 na spletnem naslovu <http://amirea.sk/Docs/iso-21500-and-pmbok-guide.pdf>

16. Greene, R., & Elfrers. J. (1999). *Power the 48 Laws*. London: Profile Books.
17. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (druga izdaja). Ljubljana: GV založba.
18. Heldman, K. (2009). *PMP: Project management professional Exam study guide* (5th ed.). Hoboken: Wiley Publishing.
19. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. (2014). Slovar slovenskega knjižnega jezika. Najdeno 6. maja 2014 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>
20. Ireland, V., Gordon, A., White, B., Gandhi, J., & Sauser, B. (2013). A Contribution to Developing a Complex Project Management BOK. *The annual publication of International Project Management Association*, 35(1), 16-25.
21. Kähkönen, K. (2013). Editorial. *Project Perspectives 2013: The annual publication of International Project Management Association*, 35(1), 4-5.
22. Karlsen, J.T. (2002). Project Stakeholder Management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-25.
23. Karlsen, J.T., & Elvens, B.O. (1997). Coping with environmental uncertainty in projects. V Kahkonen, K., & Artto, K.A. (ur.), *Managing Risks in Projects* (str. 333-342). Helsinki: E&FN SPON.
24. Kropivnik, S., Kogovšek, T., & Gnidovec, M. (2006). *Analize podatkov z SPSS-om 12.0.(predavanja in vaje)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Lennon, M., & Schiffer, E. (2011). *Discovering hidden influencers that make and break project success*. Najdeno 7. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.managementexchange.com/hack/discovering-hidden-influencers>
26. Lester, A. (2003). *Project Planning and Control* (4th ed.). Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
27. Lewis, J.P. (1995). *Fundamentals of Project Management*. New York: AMACOM Books.
28. Madžarevič, B. (1997). *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (druga izdaja). Ljubljana: DZS.
29. McElroy, B., & Mills, C. (2000). Managing Stakeholders. V Turner, J.R. & Simister, S.J. (ur.), *The handbook of project-based management* (str. 77-83). Hampshire: Gower.
30. McNeil, F. (2009). *Learning with the Brain in Mind*. London: SAGE Publications.
31. Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu <http://links.jstor.org/sici?sici=03637425%28199710%2922%3A4%3C853%3ATATOSI%3E2.0.CO%3B2-0>
32. Morphy, T. (2008a). Stakeholders mapping. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.stakeholdermap.com/index.html>
33. Morphy, T. (2008b). Stakeholder Definition. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-definition.html>
34. Morphy, T. (2008c). Stakeholder Analysis. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>

35. Morphy, T. (2008d). Stakeholder planning and management. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-management.html>
36. Morphy, T. (2008e). Stakeholder Engagement. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-management.html>
37. Niel, J. (2009). *Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement*. Cranfield: DoughtyCentre, Cranfield School of Management.
38. Nutt, P., & Backoff, R. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Nutt, P. (2002). *Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
40. Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(1), 321-328.
41. Palčič, I., Božič, B., Keren, A., Madžarac, M., Stare, A., Škarabot, A., & Vrečko, I. (2007). *Struktura kompetenc projektne managementa – SKPM*. Ljubljana: A PRINT.
42. Office of Government Commerce (2002). *PRINCE2* (3rd ed.). London: The Stationery Office.
43. Project management institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (3rd ed.) (PMBOK®). Newtown Square: Project management institute.
44. Project management institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (4th ed.). Newtown Square: Project management institute.
45. Project management institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (5th ed.). Newtown Square: Project management institute.
46. Project Management Knowledge: The Ultimate Resource for Project Managers. (2014). Najdeno 3. junija 2014 na spletnem naslovu <http://project-management-knowledge.com/definitions/i/influencer/>
47. Rogelj, R. (2003). *Statistika 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Rozman, R. (2004). *Projektni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Sadenau, M., & Candea, S. (2013). *Stakeholder Management*. Najdeno 6. maja 2014 na spletnem naslovu http://method-pm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=109%3Astakeholder-management&Itemid=170#a0
51. Saunders, M., & Lewis, P. (2012). *Doing Research in Business and Management – An Essential Guide to Planning Your Project*. Essex: Pearson Limited.
52. Stare, A. (2011a). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti, Izobraževalna, svetovalna in založniška družba.
53. Stare, A. (2011b). *PROJEKTNI MANAGEMENT – Obvladovanje vplivnežev projekta*. Najdeno 6. maja 2014 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2011/03/11/obvladovanje-vplivnezev-projekta/>
54. State Victoria, Department of Environment and Primary Industries (2013). *A model for Engagement*. Najdeno 10. julija 2014 na spletnem naslovu

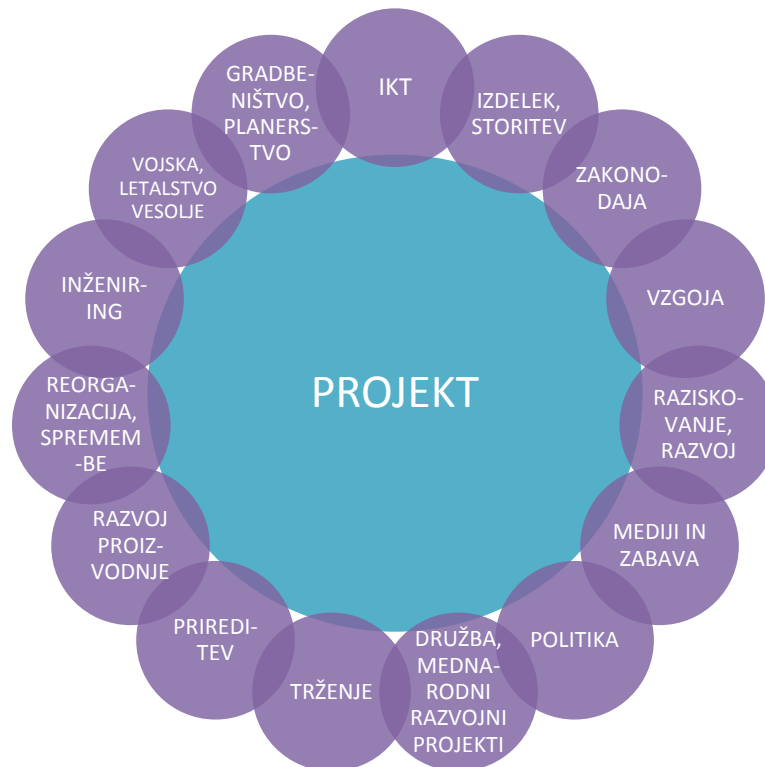
- <http://www.dse.vic.gov.au/effective-engagement/developing-an-engagement-plan/a-model-for-engagement>
55. Sybena consulting (2014). Analysis of ISO 21500 and Its Comparison with PMBOK® Guide. Najdeno 15. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.sybena.pl/iso21500pmbok_ang.htm
 56. Škarabot, A. (2012). *Izrazje*. B.k.: Sekcija za izrazje, Društvo slovenska akademija za management. Najdeno 23. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fsam-d.si%2Fupload%2Fforum%2FSkarabot%2520%2520izrazje%252022jun12.doc&ei=QAvyU4TqMsm9OdyWgLgG&usg=AFQjCNEvAN4Zj-9nlEEf_Yuf4YUsBzugfA&bvm=bv.73231344,d.ZWU
 57. Tayntor, C.B. (2010). *Project Management Tools and Techniques for Success*. Boca Raton: CRC Press.
 58. Verzuh, E. (2003). *The portable MBA in project management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
 59. Victorian Government Department of Sustainability and Environment. (2005). *Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders – Book 1: An introduction to engagement*. Melbourne: State of Victoria, Department of Sustainability and Environment. Najdeno 6. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dse.vic.gov.au/effective-engagement>.
 60. Victorian Government Department of Sustainability and Environment. (2005). *Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders – Book 2: The engagement planning workbook*. Melbourne: State of Victoria, Department of Sustainability and Environment. Najdeno 6. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dse.vic.gov.au/effective-engagement>.
 61. Youker, R. (2013). The difference between Different Types of Projects. *Project Perspectives: The annual publication of International Project Management Association*, 35(1), 12-15.
 62. Young, T.L. (2000). *Successful project management*. London: Kogan Page.
 63. Young, T.L. (2007). *The handbook of project management: a practical guide to effective policies, techniques and processes* (Rev. 2nd ed.). London: Kogan Page Limited.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tipični projekti	1
Priloga 2: Delitve projektov	2
Priloga 3: Sedem oblik moči po Greene in Elfres	3
Priloga 4: Vplivneži projekta po D. Clelandu (1998).....	4
Priloga 5: Matrika planiranja participacije IAP2.....	5
Priloga 6: Orodja vključevanja.....	6
Priloga 7: Diagram podpornikov in nasprotnikov v povezavi z vplivom oz. močjo po Nuttu in Backoffu (1992).....	8
Priloga 8: Respondenti glede na vrsto projekta	9
Priloga 9: Prikaz komuniciranja s posameznimi vplivneži projekta (povprečja).....	10
Priloga 10: Vplivneži projekta, s katerimi se srečujejo anketiranci	11
Priloga 11: Celotni razviti model ravnanja z vplivneži projekta.....	12
Priloga 12: Anketni vprašalnik v slovenščini	13
Priloga 13: H1 regresija.....	22

Priloga 1: Tipični projekti



Vir: A. Stare, Projektni management: teorija in praksa, 2011a, str. 9, 14; I. Caupin, et al., ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3, 2006, str. 2; R. D. Archibald, A Global System For Categorizing Projects, 2013, str. 9; R. Youker, The difference between Diferent Types of Projects, str. 13.

Priloga 2: Delitve projektov

Vsebinska delitev (Stare, 2011, str. 9)	<ul style="list-style-type: none"> • Investicijski projekti • Organizacijski projekti • Raziskovalno-razvojni projekti
Učinek projekta	<ul style="list-style-type: none"> • Proizvod • Storitev
Temeljne skupine po Locku (2003, str. 4-6)	<ul style="list-style-type: none"> • Gradbeni projekti • Proizvodnji projekti • Ravnalni projekti • Raziskovalni projekti
Naročnik projekta	<ul style="list-style-type: none"> • Zunanji • Notranji • Naročnik je izvajalec
Kraj oz. lokacija izvajanja	<ul style="list-style-type: none"> • Krajevni • Občinski • Regijski • Nacionalni • Evropski • Svetovni
Vrsta projekta po Carrollu (2006, str. 13,14)	<ul style="list-style-type: none"> • Trdi (angl. <i>Hard</i>) projekti <i>Jasni, dokazljivi in določljivi cilji.</i> • Mehki (angl. <i>Soft</i>) projekti <i>Manj določljivi cilji, usmerjeni v ljudi in odvisni od udeležencev projekta.</i>
Po velikosti (Turner, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Majhni • Srednji • Obsežni • Veliki • Večprojektne (programi)
Kompleksnost (Ireland et al., 2013, str. 17)	<ul style="list-style-type: none"> • Preprosti • Komplikirani • Kompleksni
Nedoločljivost tveganj (Youker, 2013, str. 14)	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka • Srednja • Majhna
Tip zaposlenih (Youker, 2013, str. 14)	<ul style="list-style-type: none"> • Modri ovratniki - spretnosti • Beli ovratniki - znanje

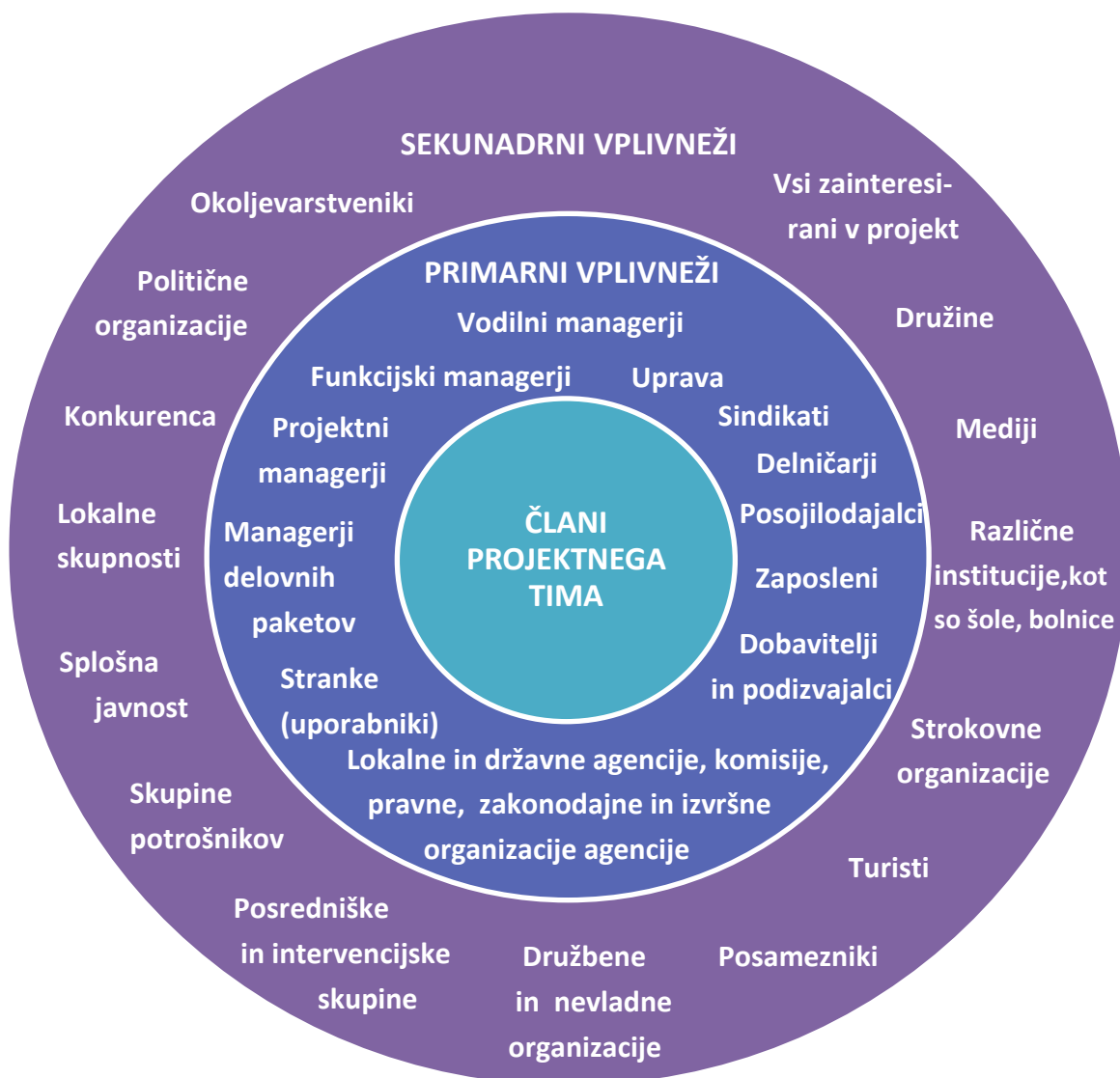
Vir: A. Stare, *Projektni management: teorija in praksa*, 2011, str. 9–14; R. Rozman & A. Stare, *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*, 2008, str. 10–12; R. Youker, *The difference between Different Types of Projects*, str. 13, 14; V. Ireland, *A Contribution to Developing a Complex Project Management BOK*, 2013, str. 16–20.

Priloga 3: Sedem oblik moči po Greene in Elfres

Prisila - temelječ na strahu	<ul style="list-style-type: none">• Neizpolnjevanje pričakovanj, rezultatov (pozicijska moč)
Veze in poznanstva	<ul style="list-style-type: none">• Temelječ na poznastvih mrež in ljudi z močjo in pomembno vlogo v ali izven organizacij (osebna + politična moč)
Nagrajevanje	<ul style="list-style-type: none">• Temelječ na zagotavljanju nagrad skoz spodbude za podrejenost (pozicijska moč)
Legitimna moč	<ul style="list-style-type: none">• Temelječ na organizacijski ali hierarhični poziciji (pozicijska + politična moč)
Referenčna moč	<ul style="list-style-type: none">• Temelječ na osebnih lastnostih, kot so všečnost, občudovanje in z zmožnostjo vpliva (osebna moč)
Informacijska moč	<ul style="list-style-type: none">• Temelječ na poseovanju ali dostopu informacij, ki so pomembne (pozicijska, osebna + politična moč)
Strokovna moč	<ul style="list-style-type: none">• Temelječ na strokovnosti, veščinah in znanju, ki zagotavlja spoštovanje in vpliva na druge (osebna moč)

Vir: L. Boume in D. Walker, *Visualising and mapping stakeholder influence. Management decision*, 2005, str. 655.

Priloga 4: Vplivneži projekta po D. Clelandu (1998)



Vir: Verzuh, E., *The Portable MBA in Project Management*, 2003, str. 144, Slika 5.1; A. Stare, *Projektne management: teorija in praksa*, 2011a, str. 148, Slika 5.14.

Priloga 5: Matrika planiranja participacije IAP2

Naraščajoča stopnja vpliva na javnosti				
OBVEŠČANJE	POSVETOVANJE	VKLJUČEVANJE	SODELOVANJE	OPOLNOMOČENJE
<i>Cilj vključevanja javnosti</i>	<i>Cilj vključevanja javnosti</i>	<i>Cilj vključevanja javnosti</i>	<i>Cilj vključevanja javnosti</i>	<i>Cilj vključevanja javnosti</i>
Zagotoviti javnosti uravnotežene in objektivne informacije ter pomoč pri razumevanju problemov, alternativnih možnosti in rešitev	Pridobiti javno povratno informacijo o alternativnih možnostih in odločitvah	Neposredno delo z javnostjo skozi celoten proces za zagotavljanje razumevanja in vključevanja prizadevanj javnosti	Javno partnerstvo pri vseh vidikih odločitev, vključno z razvojem alternativnih možnosti in prepoznavanjem prioritarnih rešitev	Seznanitev javnosti z dokončno odločitvijo
<i>Obljuba javnosti</i>	<i>Obljuba javnosti</i>	<i>Obljuba javnosti</i>	<i>Obljuba javnosti</i>	<i>Obljuba javnosti</i>
Obveščali vas bomo	Obveščali vas bomo, prisluhnili vašim pomislekom in zagotovili povratne informacije o vplivu odločitve na vas	Sodelovali bomo z vami in zagotovili, da se bodo vaši pomisleki in ideje odražale neposredno v razvitih alternativah, posredovali vam bomo informacije, kako bo odločitev vplivala na vas	Povabili vas bomo k neposrednemu sodelovanju pri oblikovanju inovacij in rešitev ter vaša mnenja in priporočila v največji možni meri vključili v odločitve	Izvajali/izpeljali bomo vašo odločitev
Primer orodij	Primer orodij	Primer orodij	Primer orodij	Primer orodij
<ul style="list-style-type: none"> • Dejstva • Spletne strani • Dan odprtih vrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Javni komentar • Fokusne skupine • Ankete • Okrogle mize 	<ul style="list-style-type: none"> • Delavnice • Posvetovalni referendum 	<ul style="list-style-type: none"> • Javni posvetovalni odbori • Upravni konsenz • Participativna demokracija 	<ul style="list-style-type: none"> • Javne komisije • Volitve • Odločitve delegatov

Vir: Victorian Government Department of Sustainability and Environment, *Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders – Book 1: An introduction to engagement*, 2005, str. 27; J. M. Bryson, *What to do when stakeholders matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. *Public Management Review*, 6(1), 2004, str. 33, Slika 4.

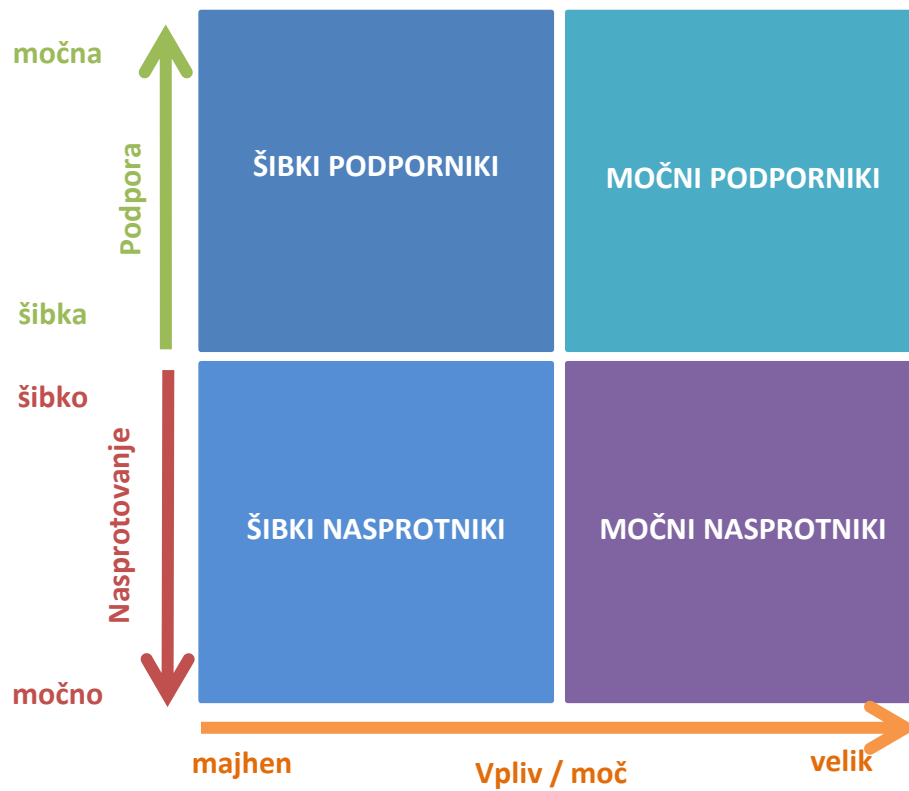
Priloga 6: Orodja vključevanja

Klasifikacija orodij							
Orodja	Obveščanje	Posvetovanje	Vključevanje	Sodelovanje	Opolno- močenje	Razhajanja	Združevanja
Poizvedovanje (od ust do ust)	√	√	[√]	[√]	[√]		√
Vihranje možganov		√	[√]	[√]	[√]	√	
Informativni sestanek	[√]	√					√
Javni odbori		[√]				√	√
Javne komisije		√	[√]	[√]		√	√
Javna občila	√	√				√	√
Lokalna skupnost	[√]					√	
Smernice na lokalni ravni			√	[√]	√	√	√
Predstavitve na lokalni ravni	√	[√]	√	√	√		√
Konference	[√]	√	√	√	√	√	√
Posvetovalne konference		[√]	√	√		√	√
Javnomnenjske raziskave	√	[√]					√
Metoda Delphi		√	[√]	√	√	√	√
Skica karakteristik	√					√	√
Predstavitve in razstave	[√]	√				√	
Elektronska demokracija		[√]	√			√	
Strokovna razprava	√	√	[√]	√	√		√
Ekскурzije	[√]	√				√	
Akvarij	√	[√]	√			√	
Fokusne skupine		√				√	
Predhodna raziskovalna konferenca		√	[√]	√	√	√	√
Kontaktne informacije	√					√	
Informacijska linija	√					√	
Informacijsko središče	√					√	
Interaktivna televizija	√	[√]				√	
Interaktivni video zasloni na kioskih	√					√	
Pogovori s ključnimi vplivneži		√				√	
Okrogle mize	√	[√]	√	√	√	√	√
Medijske objave	[√]	√	√	√	√	√	
Posredovanje in pogajanje			√	[√]	√	√	√
Miselni vzorci	√	[√]	√	√	√	√	
Odločanje večine			√	√	[√]	√	
Časopisni članki	√	[√]	√			√	
Majhne skupine			√	√	[√]	√	
Dan odprtih vrat	√	[√]	√	√		√	
Javno dostopne elektronske informacije			√	√	[√]	√	√
Udeležba pri opazovanju		[√]	√	√		√	

Realizacijski načrt			√	√	[√]		√
Oglaševalska tekmovanja	[√]	√	√				√
Tiskane informacije	[√]	√	√				√
Improvizacijski (testni) vzorci		√	√	[√]	√		√
Javne razprave	√	[√]	√	√			√
Prostovoljno vključevanje javnosti	√	√	[√]	√			√
Javna srečanja	√	[√]	√	√			√
Vprašalniki	√	[√]					√
Igra vlog	[√]	√					√
Samoanov krog	√	√	√	[√]	√		√
Testni scenarij	√	√	[√]	√	√		√
Raziskovalna konferenca		√	[√]	√			√
Steklena stena	[√]	√					√
Elektronska simulacija	√	[√]	√	√	√		√
Sklicni intervju	√	[√]	√	√			√
Metoda snežne kepe		[√]	√				√
Spregovori (1)	[√]	√					√
Spregovori(2)			√	√	[√]		√
Analiza vplivneža (CLIP)	√	√	√	√	√		√
Analiza vplivneža (Matrix)	√	√	√	√	√		√
Analiza vplivneža (Venn)	√	√	√	√	√		√
Študijski krožki		√	[√]	√	√		√
Ankete	√	[√]					√
Strokovna pomoč	√	√	[√]	√	√		√
Strokovna poročila in razprave	[√]	√					√
Telefonsko drevo	[√]	√					√
Vizija		√	√	[√]	√		√
Spletne strani	√	√	√	√			√
Delavnice		√	[√]	√	√		√

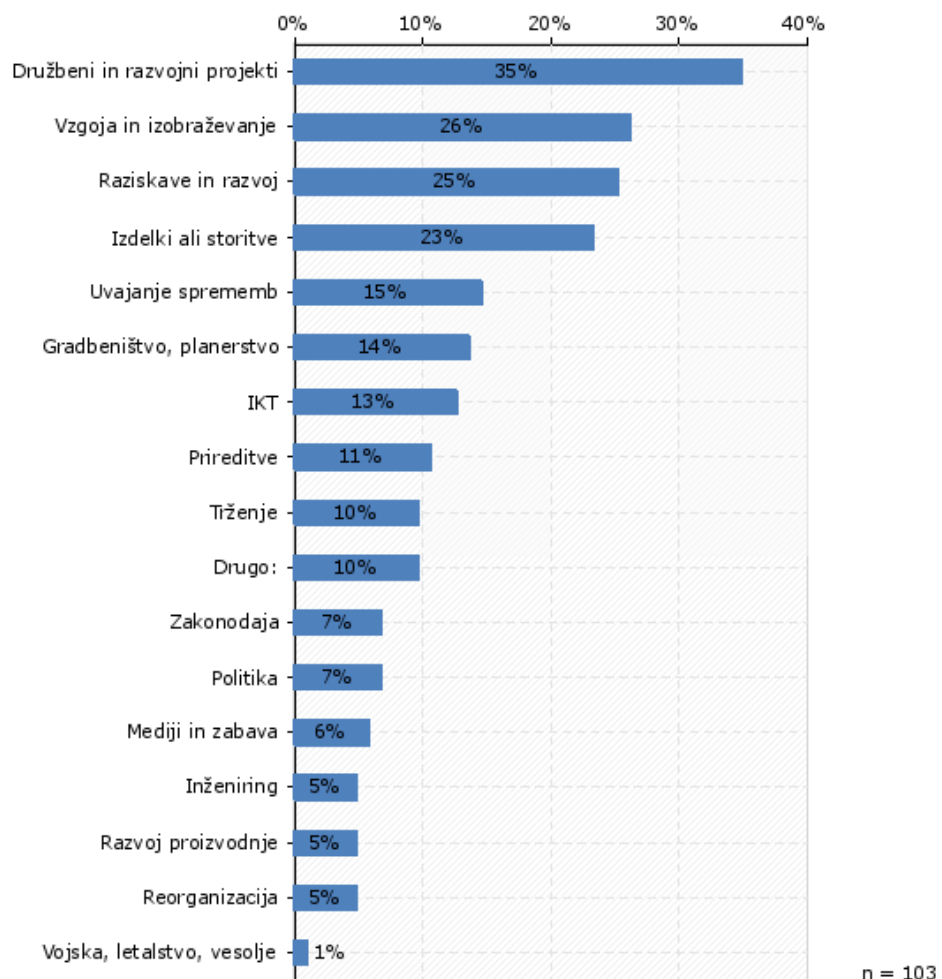
Vir: Victorian Government Department of Sustainability and Environment, Effective Engagement: building relationships with community and other stakeholders – Book 2: The engagement planning workbook, 2005, str. 26, 27.

Priloga 7: Diagram podpornikov in nasprotnikov v povezavi z vplivom oz. močjo po Nuttu in Backoffu (1992)

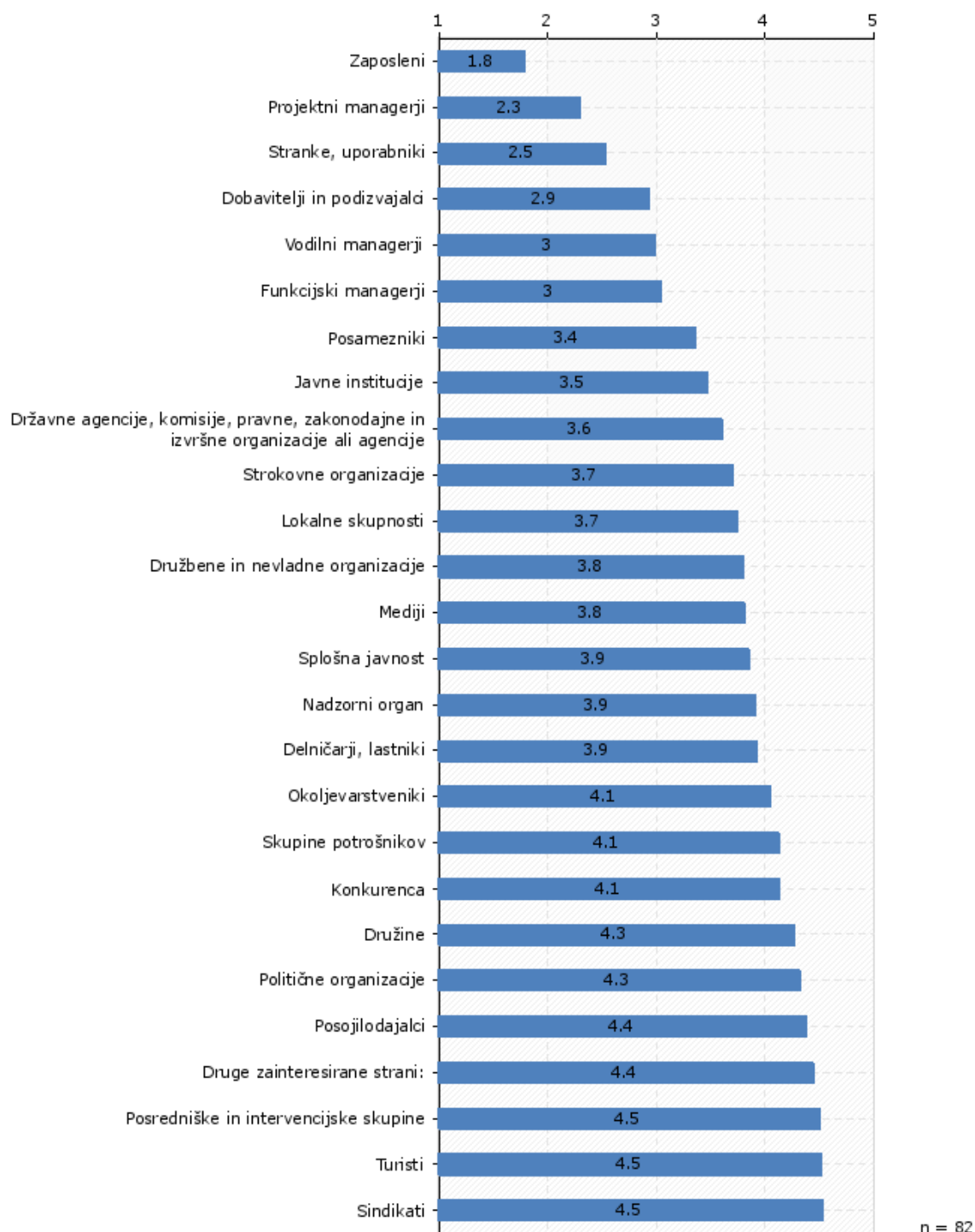


Vir: J. M. Bryson, What to do when stakeholders matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Public Management Review, 6(1), 2004, str. 39, Slika 7; P. Nutt & R. Backoff, Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders, 1992, str. 198.

Priloga 8: Respondenti glede na vrsto projekta

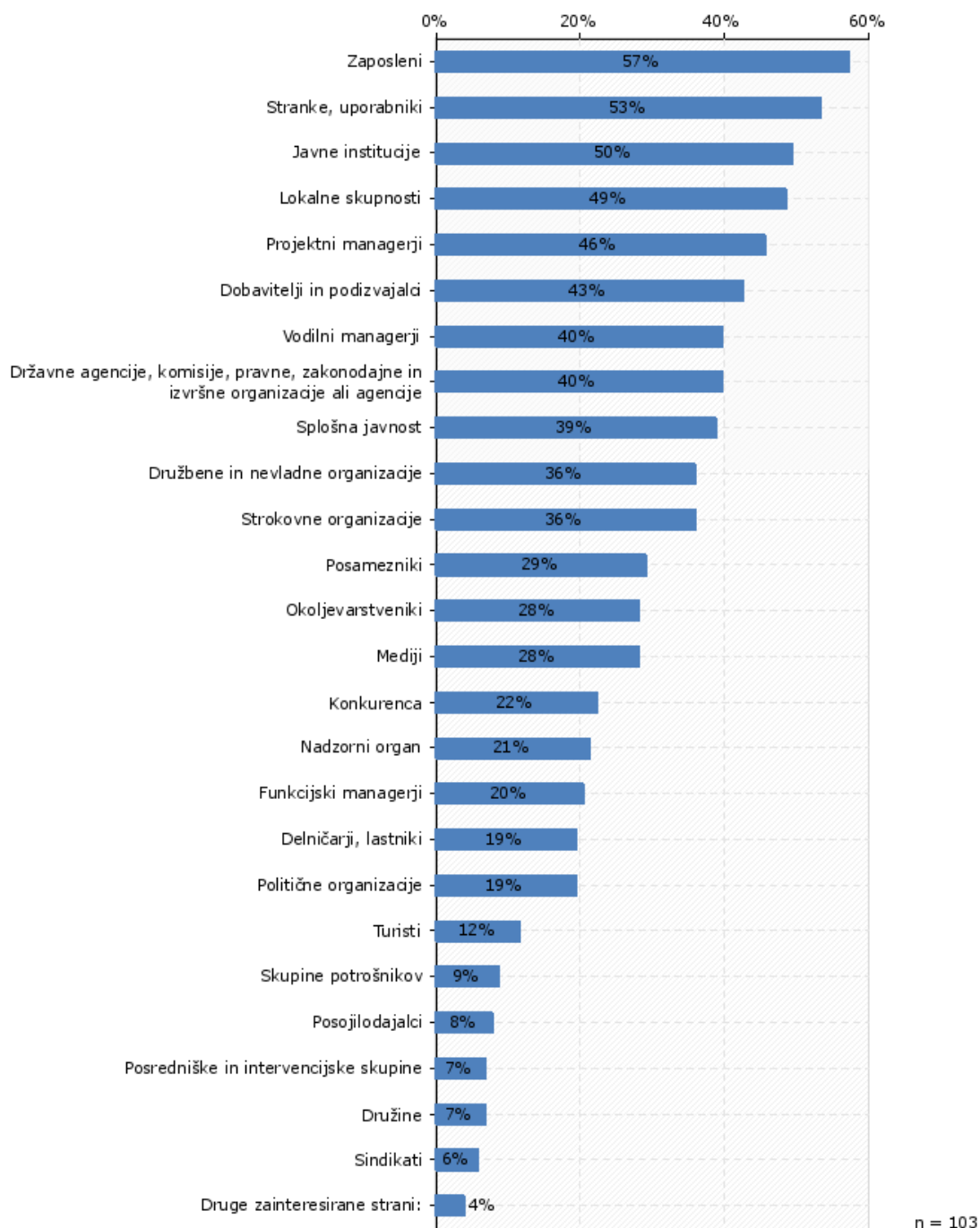


Priloga 9: Prikaz komuniciranja s posameznimi vplivneži projekta (povprečja)

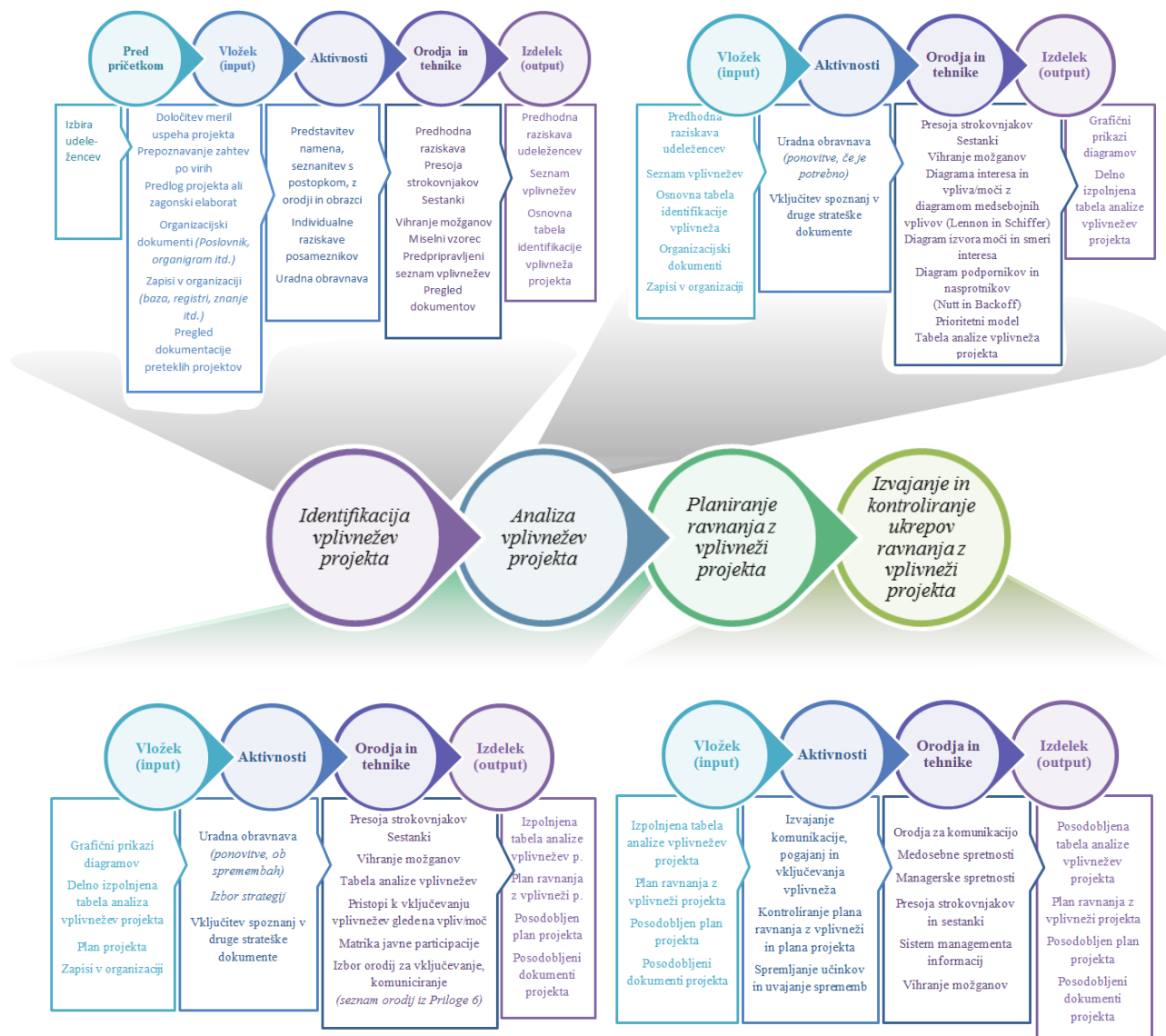


1 - Dnevno 2 - Tedensko 3 - Mesečno 4 - Občasno 5 - Ne komuniciram

Priloga 10: Vplivneži projekta, s katerimi se srečujejo anketiranci



Priloga 11: Celotni razviti model ravnanja z vplivneži projekta



Priloga 12: Anketni vprašalnik v slovenščini

Spoštovani,

sem študent magistrskega programa Ekonomske fakultete in pišem magistrsko nalogo z naslovom Razvoj modela ravnanja z vplivneži projekta. Raziskavo bom opravil na podlagi anonimne ankete, pri kateri potrebujem Vašo pomoč. Namenjena je članom projektnih timov in projektnim managerjem. Predviden čas reševanja ankete je 10 min. Z reševanjem boste pripomogli k razvoju stroke projektnega managementa.

V kolikor potrebujete dodatne informacije sem dosegljiv na tomaz@nec-cerknica.si

Že vnaprej sem Vam zahvaljujem za Vašo pomoč!

Tomaz Stojanovič, Študent magistrskega programa Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani

Q1 - Na kakšnih vrstah projektov delujete?

Možnih je več odgovorov

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Gradbeništvo, planerstvo | <input type="checkbox"/> Inženiring | <input type="checkbox"/> Razvoj proizvodnje |
| <input type="checkbox"/> Zakonodaja | <input type="checkbox"/> IKT | <input type="checkbox"/> Reorganizacija |
| <input type="checkbox"/> Vojska, letalstvo, vesolje | <input type="checkbox"/> Izdelki ali storitve | <input type="checkbox"/> Uvajanje sprememb |
| <input type="checkbox"/> Politika | <input type="checkbox"/> Vzgoja in izobraževanje | <input type="checkbox"/> Prireditve |
| <input type="checkbox"/> Raziskave in razvoj | <input type="checkbox"/> Mediji in zabava | <input type="checkbox"/> Drugo: |
| <input type="checkbox"/> Družbeni in razvojni projekti | <input type="checkbox"/> Trženje | |

Q2 - Ali delate pretežno na internih projektih (v podjetju) ali zunanjih projektih (za zunanjega naročnika)?

- Na internih
 Na zunanjih

Q3 - S katerimi vplivneži se srečujete?

(vplivneži so tisti, ki niso del »uradno« sodelujočih pri izvedbi ampak s svojim delovanjem lahko ovirajo / pospešijo izvajanje projekta)

Prvi stolpec predstavlja notranje vplivneže.

Možnih je več odgovorov

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dobavitelji in podizvajalci | <input type="checkbox"/> Okoljevarstveniki | <input type="checkbox"/> Turisti |
| <input type="checkbox"/> Zaposleni | <input type="checkbox"/> Politične organizacije | <input type="checkbox"/> Strokovne organizacije |
| <input type="checkbox"/> Posojilodajalci | <input type="checkbox"/> Družbene in nevladne organizacije | <input type="checkbox"/> Mediji |
| <input type="checkbox"/> Delničarji, lastniki | <input type="checkbox"/> Lokalne skupnosti | <input type="checkbox"/> Družine |
| <input type="checkbox"/> Vodilni managerji | <input type="checkbox"/> Konkurenca | <input type="checkbox"/> Javne institucije |
| <input type="checkbox"/> Funkcijski managerji | <input type="checkbox"/> Splošna javnost | <input type="checkbox"/> Nadzorni organ |
| <input type="checkbox"/> Projektni managerji | <input type="checkbox"/> Skupine potrošnikov | <input type="checkbox"/> Državne agencije, komisije, pravne, zakonodajne in izvršne organizacije ali agencije |
| <input type="checkbox"/> Stranke, uporabniki | <input type="checkbox"/> Posredniške in intervencijske skupine | <input type="checkbox"/> Druge zainteresirane strani: |
| <input type="checkbox"/> Sindikati | <input type="checkbox"/> Posamezniki | |

Q4 - Ali se pretežno srečujete z notranjimi vplivneži (znotraj združbe) ali z zunanjimi vplivneži (izven

združbe)?

Ocenite razmerje med notranjimi /zunanji, tako da z drsnikom določite razmerje. Priv stolpec iz prejšnjega vprašanja predstavljajo notranje vplivneže.

	Notranji	Razmerje	Zunanji

Q5 - Ali imajo po vašem mnenju vaši projekti širši družbeni vpliv?

- Da
 Ne

Q6 - Ali ste zaradi vplivnežev že imeli odstopanje...

	Da	Ne
v času?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v stroških projekta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (1) Q6a = [1]

Q7 - Kako pogosto imate odstopanje zaradi vplivnežev...

	Pod 5% projekto v	Na 5- 10% projekto v	Na 10- 25% projekto v	Na 25- 50% projekto v	Nad 50% projekto v
v času?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (2) Q6b = [1]

Q8 - Kako pogosto imate odstopanje zaradi vplivnežev...

	Na pod 5% projekto v	Na 5- 10% projekto v	Na 10- 25% projekto v	Na 25- 50% projekto v	Nad 50% projekto v
v stroških?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (3) Q6a = [1]

Q9 - Vzemite za primer povprečen projekt, kjer ste se srečali z vplivneži. Ocenite odstopanje v odstotkih (%)

	Več kot - 25%	Med - 25% in - 10%	Do - 10%	Do + 10%	Med + 10% in + 25%	Več kot + 25%
v času?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (4) Q6b = [1]

Q10 - Vzemite za primer povprečen projekt, kjer ste se srečali z vplivneži. Ocenite odstopanje v odstotkih (%)

	Več kot - 25%	Med - 25% in - 10%	Do - 10%	Do + 10%	Med + 10% in + 25%	Več kot + 25%
v stroških?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 - Vzemite za primer povprečen projekt, kjer ste se srečali z vplivneži. Kako močan pozitivni ali negativni vpliv so imeli po vašem mnenju vplivneži na projekt?

	Večji negativni vpliv	Manjši negativni vpliv	Ni vpliva	Manjši pozitivni vpliv	Večji pozitivni vpliv
Dobavitelji in podizvajalci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posojilodajalci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delničarji, lastniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sindikati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodilni managerji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funkcijski managerji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektni managerji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stranke, uporabniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Okoljevarstveniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politične organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družbene in nevladne organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalne skupnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurenca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Splošna javnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skupine potrošnikov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posredniške in intervencijske skupine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posamezniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turisti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strokovne organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Javne institucije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadzorni organ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Državne agencije, komisije, pravne, zakonodajne in izvršne organizacije ali agencije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Druge zainteresirane strani:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 - Kako pogosto ste komunicirali z...

	Dnevno	Tedensko	Mesečno	Občasno	Ne komuniciram
notranjimi vplivneži?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zunanji vplivneži?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 - Kako pogosto ste komunicirali s/z...

	Dnevno	Tedensko	Mesečno	Občasno	Ne komuniciram
Dobavitelji in podizvajalci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posojilodajalci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delničarji, lastniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sindikati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodilni managerji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funkcijski managerji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektni managerji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stranke, uporabniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Okoljevarstveniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politične organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družbene in nevladne organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalne skupnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurenca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Splošna javnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skupine potrošnikov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posredniške in intervencijske skupine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posamezniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turisti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strokovne organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Družine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Javne institucije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadzorni organ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Državne agencije, komisije, pravne, zakonodajne in izvršne organizacije ali agencije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Druge zainteresirane strani:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14 - Kako pomembno se vam zdi prepoznavati...

	Ne pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
pozitivne vplive na projekt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
negativne vplive na projekt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15 - Pri projektu se sistematično lotimo ravnanja z vplivneži projekta:

- Da
 Ne

Q16 - Ali bi po vašem mnenju sistematično ravnanje z vplivneži projekta preprečilo zamude?

- Da
 Ne

IF (5) Q15 = [2]

Q17 - Pri projektu bi se sistematično lotili ravnanja z vplivneži projekta:

- Da
 Ne

Q18 - Ali izvajate naslednje korake:

	Da	Ne
Identifikacija vplivnežev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analiza vplivnežev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planiranje ravnanja z vplivneži / vključevanje vplivnežev /strategija managementa komunikacij / planiranje participacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19 - Prosim ocenite z 1-5 ali je smiselno uporabljati naslednje korake: (1 = ni smiselno, 5 = je smiselno)

	1	2	3	4	5
Identifikacija vplivnežev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analiza vplivnežev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planiranje ravnanja z vplivneži / vključevanje vplivnežev /strategija managementa komunikacij / planiranje participacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izvajanje in kontroliranje ukrepov ravnanja z vplivneži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20 - Ali uporabljate in kako pogosto uporabljate našete metode in tehnike v koraku identifikacije vplivnežev projekta :

	Nikoli	Redko	Pri manj kot pol projekti	Pri večini projekto v	Vedno
Pred pripravljene sezname vplivnežev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predhodna raziskava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presoja strokovnjakov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestanki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vihranje možganov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miselni vzorec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pregled organizacijskih in projektnih dokumentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seznam vplivnežev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tabela identifikacije vplivneža	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21 - Ali uporabljate in kako pogosto uporabljate našete metode in tehnike analize vplivnežev projekta :

	Nikoli	Redko	Pri manj kot pol projekti	Pri večini projektov	Vedno
Diagram interesa in vpliva/moči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagram moči in vpliva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagram učinka in vpliva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagram medsebojnega vpliva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagram podpornikov in nasprotnikov (podpora/nasprotovanje : vpliv/moč)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioritetni model (moč, legitimnost, nujnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagram izvora moči in smeri interesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestanki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presoja strokovnjakov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vihranje možganov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q22 - Ali jasno opredelite pristope za vključevanje vplivnežev?

- Da
 Ne

Q23 - Katere pristope za vključevanje vplivnežev uporabljate?

Možnih je več odgovorov

- Neinformiranje
 Informiranje
 Izvlečna komunikacija (pull)
 Potisna komunikacija (push)
 Posvetovanje
 Sodelovanje
 Partnerstvo
 Opolnomočenje

Q24 - Kaj običajno vključite v opis (tabelo) vplivnežev?

Možnih je več odgovorov

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ne pripravim opisa (tabele) | <input type="checkbox"/> Strategija |
| <input type="checkbox"/> Ime vplivneža | <input type="checkbox"/> Cilji |
| <input type="checkbox"/> Vloga in funkcija vplivneža | <input type="checkbox"/> Aktivnosti |
| <input type="checkbox"/> Interes | <input type="checkbox"/> Komunikacija |
| <input type="checkbox"/> Vpliv | <input type="checkbox"/> Odgovorno osebo |
| <input type="checkbox"/> Vrsta podpore ali nepodpore | <input type="checkbox"/> Drugo: |
| <input type="checkbox"/> Pričakovanja | |

Q25 - Kakšne vrste komunikacijskih orodij uporabljate za ravnanje z vplivneži?

Možnih je več odgovorov

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ne komuniciram z vplivneži | <input type="checkbox"/> Fokusne skupine |
| <input type="checkbox"/> Informativne zloženke | <input type="checkbox"/> Javni sestanki |
| <input type="checkbox"/> Spletna stran | <input type="checkbox"/> Delavnice |
| <input type="checkbox"/> Dan odprtih vrat | <input type="checkbox"/> Participatorno odločanje |
| | <input type="checkbox"/> Javne komisije |
| | <input type="checkbox"/> Drugo: |

- Javne predstavitve
 Ankete

Q26 - Ali uporabljate in kako pogosto uporabljate naštetе metode in tehnike pri planiranju ravnanja z vplivneži projekta :

	Nikoli	Redko	Pri manj kot pol projekti	Pri večini projekto v	Vedno
Tabela prikaza analize vplivneža	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izbor pristopov vključevanja vplivnežev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presoja strokovnjakov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sestanki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vihranje možganov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacijski načrt z orodji za komuniciranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan ravnanja z vplivneži projekta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q27 - Ali izvajate in kako pogosto izvajate naslednje aktivnosti pri izvajanju in kontroliranju ravnanja z vplivneži projekta :

	Nikoli	Redko	Pri manj kot pol projekti	Pri večini projekto v	Vedno
Grajenje zaupanja z vplivneži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reševanje konfliktov z vplivneži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno poslušanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grajenje odprtosti do sprememb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fasilitacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Načrtno vplivanje na ljudi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogajanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spremljanje odnosov z vplivneži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prilagajanje strategij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prilagajanje plana ravnanja z vplivneži	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prilagajanje komunikacije in komunikacijskih orodij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q28 - Ali bi po vašem mnenju sistematično ravnanje z vplivneži projekta preprečilo podražitev projekta?

- Da
 Ne

Q29 - Ali menite, da bi vam uporaba modela ravnanja z vplivneži povečala verjetnost uspešno dokončanega projekta?

- Da
 Ne

Q30 - Kako bi vi poimenovali vplivneža?

Q31 - Vaša najpogostejša funkcija na projektu?

- Projektni manager
- Član projektnega tima
- Projektna pisarna
- Drugo:

Q32 - Število let dela na projektih:

- do 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 25
- nad 26

Q33 - Vrsta vaše organizacije, kjer opravljate projektno delo:

- Javni zavod
- Zasebni zavod
- Društvo
- Družba z omejeno odgovornostjo
- Delniška družba
- Drugo:

Q34 - Ali imate katerega od navedenih certifikatov oz. drugo izobrazbo s področja projektne managementa?

Možnih je več odgovorov

- IPMA certifikat
- PMI certifikat
- Drugo:
- Ne

Q35 - Velikost vaše organizacije:

- mikro (do 9 zaposlenih)
- majhna (od 10 - 49 zaposlenih)
- srednja (od 50-249 zaposlenih)
- velika (nad 250)

XSPOL - Spol:

- Moški
- Ženski

XSTAR3b5 - V katero starostno skupino sodite?

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- od 46 do 55 let
- nad 56 let

Q36 - Država:

Q37 - V kolikor bi želeli informacije o modelu ravnanja z vplivneži, spodaj vpišite vaš e-poštni naslov.

(npr. janez.novak@gmail.com)

Priloga 13: H1 regresija

Model 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q18b Ali izvajate naslednje korake:: Analiza vplivnežev, Q18a Ali izvajate naslednje korake:: Identifikacija vplivnežev ^b		Enter

a. Dependent Variable: Q9_r Odstopanje v % v času

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,238 ^a	,057	,031	15,22152

a. Predictors: (Constant), Q18b Ali izvajate naslednje korake:: Analiza vplivnežev, Q18a Ali izvajate naslednje korake:: Identifikacija vplivnežev

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1017,451	2	508,725	2,196	,119 ^b
	Residual	16913,717	73	231,695		
	Total	17931,168	75			

a. Dependent Variable: Q9_r Odstopanje v % v času

b. Predictors: (Constant), Q18b Ali izvajate naslednje korake:: Analiza vplivnežev, Q18a Ali izvajate naslednje korake:: Identifikacija vplivnežev

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,942	5,996		-,324	,747

	Q18a Ali izvajate naslednje korake:: Identifikacija vplivnežev	5,153	4,555	,152	1,131	,262
	Q18b Ali izvajate naslednje korake:: Analiza vplivnežev	3,682	4,154	,119	,886	,378

a. Dependent Variable: Q9_r Odstopanje v % v času

Model 2

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q18b Ali izvajate naslednje korake:: Analiza vplivnežev, Q18a Ali izvajate naslednje korake:: Identifikacija vplivnežev ^b		Enter

a. Dependent Variable: Q8_r Pogostost odstopanja v stroških

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,361 ^a	,131	,106	16,08332

a. Predictors: (Constant), Q18b Ali izvajate naslednje korake:: Analiza vplivnežev, Q18a Ali izvajate naslednje korake:: Identifikacija vplivnežev

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2719,249	2	1359,625	5,256	,007 ^b
	Residual	18107,120	70	258,673		
	Total	20826,370	72			

a. Dependent Variable: Q8_r Pogostost odstopanja v stroških

b. Predictors: (Constant), Q18b Ali izvajate naslednje korake:: Analiza vplivnežev, Q18a Ali izvajate naslednje korake:: Identifikacija vplivnežev

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,143	6,429		,333	,740
	Q18a Ali izvajate naslednje korake:: Identifikacija vplivnežev	15,095	5,253	,385	2,873	,005
	Q18b Ali izvajate naslednje korake:: Analiza vplivnežev	-1,602	4,602	-,047	-,348	,729

a. Dependent Variable: Q8_r Pogostost odstopanja v stroških