



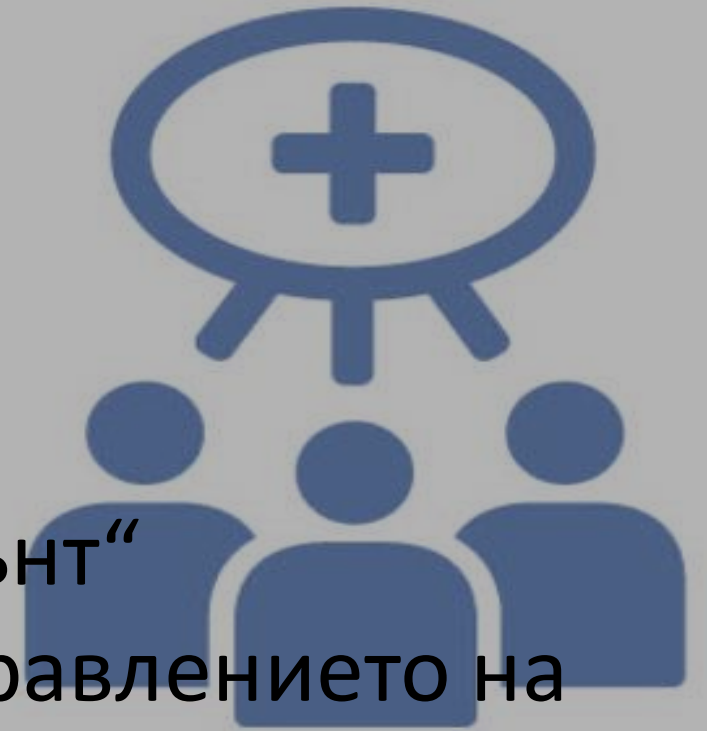
Асистент - преподавател: Д-р Христиан Даскалов

Лекция № 5: Функционална област: Управление на (отношенията със) заинтересованите страни

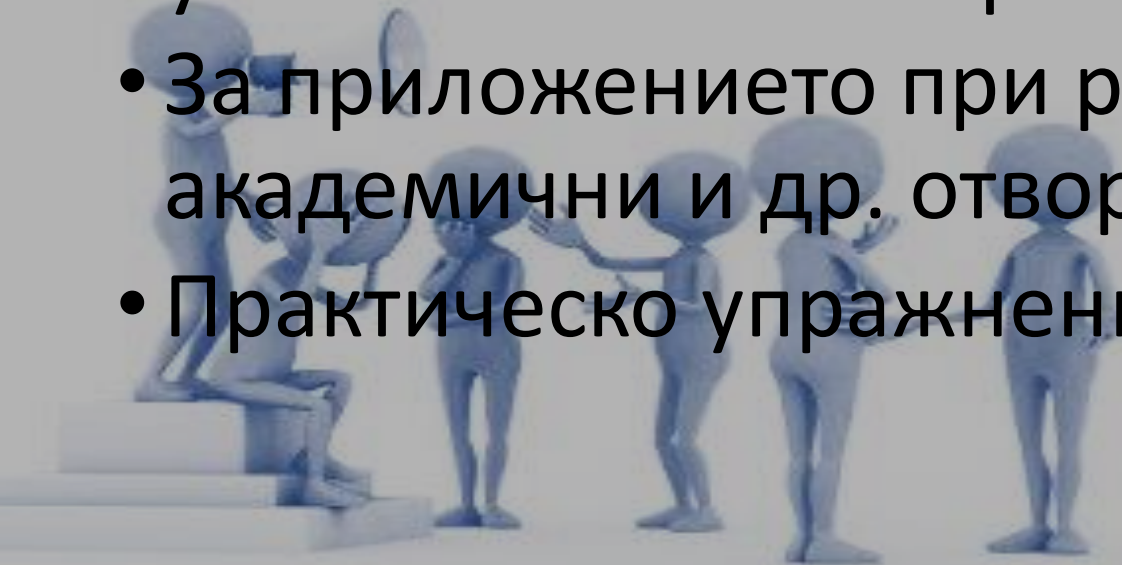
Курсов ръководител: проф. д-р инж. Огнян Андреев

Съдържание на темата

- За днешната лекция
- За изданието „Стейкхолдър Мениджмънт“
- За стейкхолдър мениджмънта а.к.а. управлението на участието на заинтересованите страни
- За приложението при работата по студентски, академични и др. отворени проекти
- Практическо упражнение и обратна връзка



VS





Теорията за управлението заинтересованите страни (*stakeholder management theory*) е разработена от Фриймън в неговия класически труд „*Strategic Management: A Stakeholder Approach*“ (1984).

Целта ѝ е **да подпомогне мениджърите в разбирането и управлението на отношенията с тези страни при вземането на стратегически важни за организацията решения и тяхната реализация.**

Днес намира широко приложение във всички области на стопанското и публично управление и е добре приета като „*средство за свързване на етиката и стратегията*“ и като „*инструмент за стратегическо управление*“ в **проектния мениджмънт.**

„Индивиди или групи, които зависят от това организацията/проекта да осъществи целите им, и **от които, на свой ред, организацията зависи**“;

„Всяка група или организация, която **претендира за или очаква организационно внимание, ресурси или дял в крайния продукт**, или бива повлияна от продукта на проекта“ ;

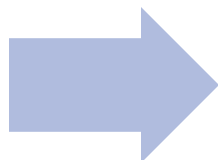
„Хора или **малки групи, притежаващи достатъчно власт** да отговорят на, преговарят с, или променят стратегическото бъдеще на организацията / проекта“;

„Онези личности и групи, които допринасят за добавянето на стойност към проекта и са потенциални благодетелствани лица от дейността ѝ **и/или волно (или не) са изложени на риск от дейностите на компанията**“.

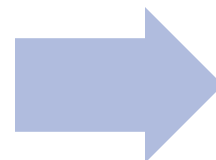
Връзка с практиката

С разрастването
значимостта на теорията
навлизат и **НОВИ**

ПОНЯТИЯ като: -
„стейкхолдър
демокрация“ ; -
„стейкхолдър
капитализъм“ ; -
„стейкхолдър
ангажиране“ и
„стейкхолдър диалог“ ; -
„партиципативен
стейкхолдъринг“ ; -
„стейкхолдър-подход към
теорията за правата на
собственост“



През последните
десетилетия емпирични
изследвания затвърждават
изведените в теоретичните
трудовете тези във връзка
със значимостта на
стейкхолдър-
ориентираното
управление,
практическите му ползи ,
включ. по отношение на
финансовите резултати,
както и негативните
последствия от
неглижирането на този
елемент от
стратегическото
управление.



Анализ от 2002г. ,
обхващащ 400
стратегически решения от
световната корпоративна
практика, показва, че
половината от тях са
претърпели провал
поради факта, че **не са
били взети предвид
интереса и
информацията, които
ключовите
заинтересовани страни
притежават.**

Dangerous liaisons

How businesses are learning to work with their new stakeholders

A report from the Economist Intelligence Unit

To what extent would you say your company is taking steps to improve its ability to interact effectively with "non-traditional stakeholders"?

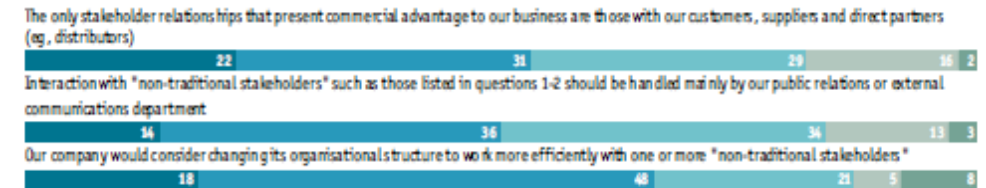
(% respondents)



Do you agree or disagree with the following statements?

(% respondents)

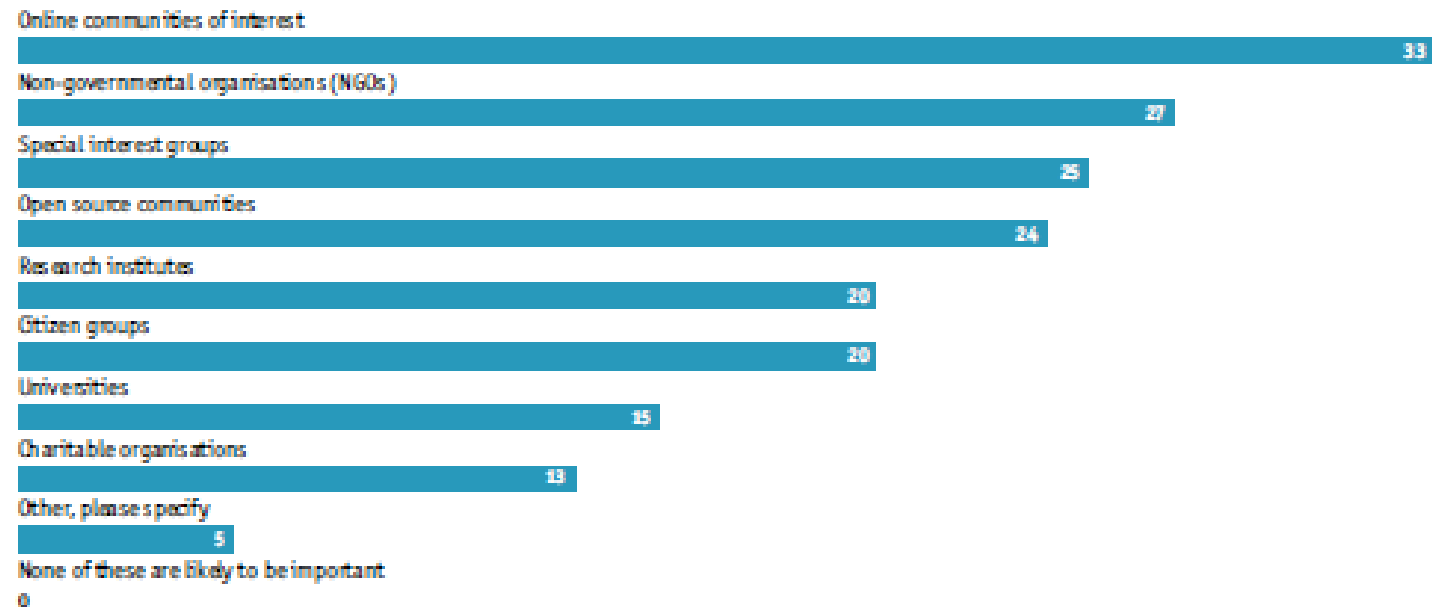
Strongly agree Agree Disagree Strongly disagree Don't know



Interaction with which of the following groups – if any – is likely to be most important to your business in 5 years?

Select up to two.

(% respondents)



Приложение

- Софтуер
 - Системен софтуер
 - Приложен софтуер
 - Програмни инструменти
- Съдържание
- Хардуер
 - ИТ системи и продукти
 - **Системи и продукти отвъд ИТ**

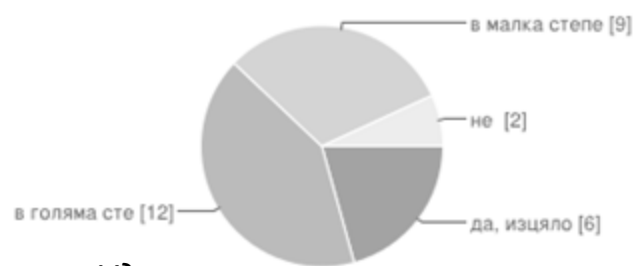


Казусът „Оперативна програма “Наука и образование“



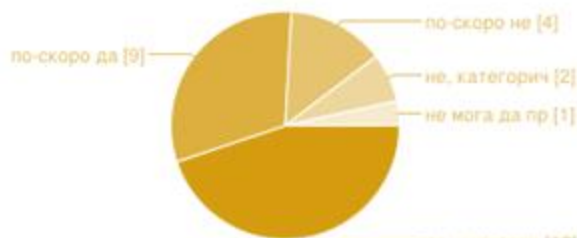
- Планиране на стратегически финансов инструмент чрез който ще се разпределят и управляват над **582млн. евро** инвестиции на ЕС за период от 7г. /без държ. бюджет/
- Система на публичното управление със силна фрагментация на представителство, интереси, ниска или никаква колаборативна култура.
- Работна група с **широко представителство** на заинтересованите страни – не по волята на „собственика“ на плановия процес в лицето на институциите, а по волята на нормативно-установени регулации, постановени на по-горно ниво.
- **Резултат: Успешно реализиран финансов инструмент – най-късен старт на работа и най-ранна финализация.**
- **Ключови фактори за успех** – (1) *експертиза на участващите заинтересовани страни;* (2) *постигане на чувство за собственост върху процеса/проекта;* (3) *решаваща роля на ниво индивидуален стейкхолдър (а не организация/институция).*

Оценка на заинтересованите страни/стейкхолдърите за тяхното участие



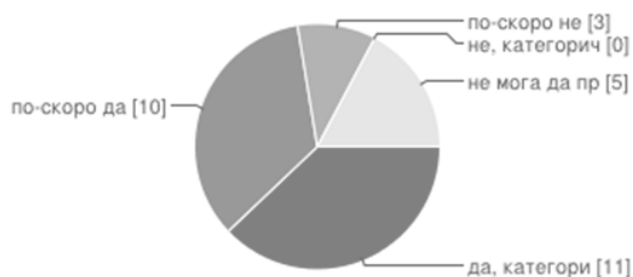
Удовлетвореност от организацията на работата на ТРГ по ОП НОИР 2014-2020г.

да, изцяло	6	21%
в голяма степен	12	41%
в малка степен	9	31%
не	2	7%



Оценка за принос по институционалната защита на ОП НОИР 2014-2020г.

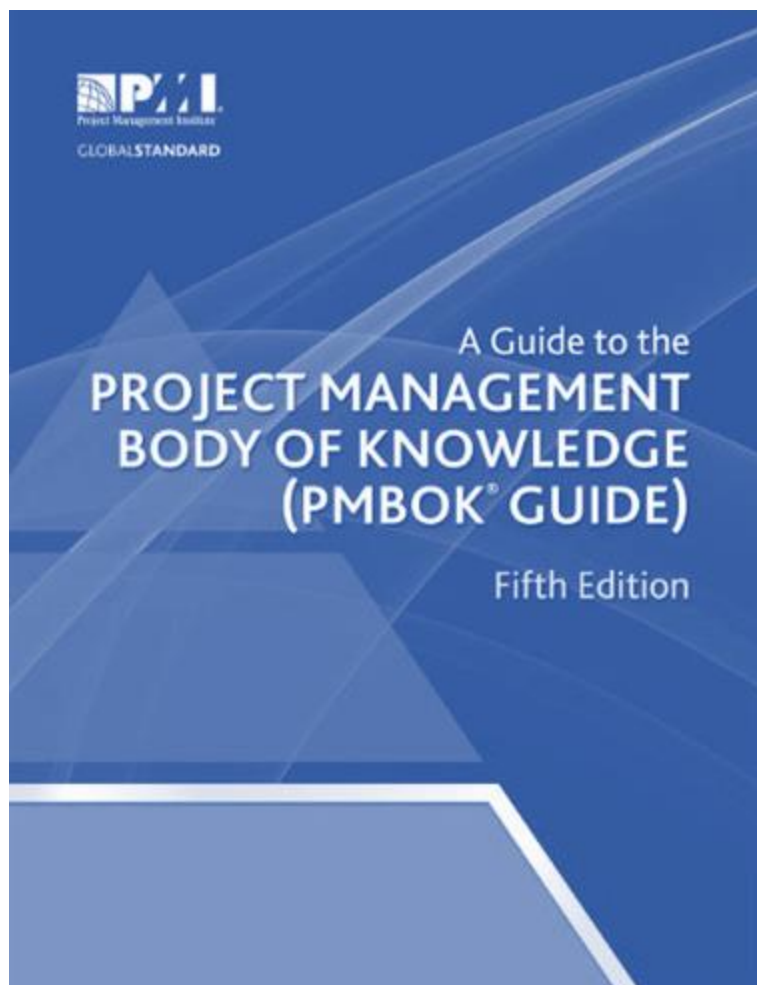
да, категорично	13	45%
по-скоро да	9	31%
по-скоро не	4	14%
не, категорично	2	7%
не мога да преценя	1	3%



Съпоставка м/у програмните периоди относно участието и приноса на стейкхолдърите.

да, категорично	11	38%
по-скоро да	10	34%
по-скоро не	3	10%
не, категорично	0	0%
не мога да преценя	5	17%

- Общо над **268** са предложенията, отразени в справките, над 200 са приетите (~**75%**).
- От общо над **50** направени предложения и коментарни бележки, над **90%** са взети предвид.
- Цялостната оценка на заинтересованите страни за тяхното участие в тематичната работна група е положителна. Мнението на над **80%** от стейкхолдърите, направили конкретни бележки/коментари по разработването на ОП НОИР, е че техните бележки са били взети предвид, респективно са били отразени в проекта на оперативната програма – изцяло (23%) или в голяма степен (58%);
- На въпрос дали представляваната от тях организация / институция има реален принос по разработването / програмирането на ОП НОИР, общо **90%** от анкетираните стейкхолдъри отговарят утвърдително.



Съгласно 5-то издание на PMBOK® Guide (2013) - Ръководство за система от знания за управление на проекти на Института за управление на проекти (Project Management Institute, PMI) управлението на заинтересованите страни е обособено в отделна област на знание и съдържа **четири специфични процеса**, разпростиращи се в четири групи-процеси.

Приложение на инструменти и техники за
стейкхолдър мениджмънт съгласно
международните стандарти за управление на
проекти

<u>Процеси</u>	<i>Инструменти и техники</i>
Идентифициране	<i>Стейкхолдър анализ</i>
	<i>Експертна оценка</i>
	<i>Работни срещи</i>
Планиране на управлението	<i>Експертна оценка</i>
	<i>Работни срещи</i>
	<i>Аналитичен бенчмаркинг</i>
Управление на участието	<i>Комуникационни методи</i>
	<i>Междудличностни умения</i>
	<i>Мениджърски умения</i>
Контрол на участието	<i>Системи за упр. на информ.</i>
	<i>Експертна оценка</i>
	<i>Работни срещи</i>

- (1) **Идентифициране на стейкхолдърите** (група процеси за инициране) – дефиниране на лицата, групите и организациите, които (могат да) влияят върху, или са повлияни от проекта – включва стейкхолдър анализ като инструмент и има за цел създаването на стейкхолдър регистър;
- (2) **Планиране на управлението на стейкхолдърите** (група процеси за планиране) – има за цел създаването на план за управление на заинтересованите страни, базиран на създадения вече регистър в рамките на който се определят стратегии за управление на отделните заинтересовани страни – според текущо и очаквано участие на страните;
- (3) **Управление на участието** (група процеси за изпълнение) – процес на комуникация и активна работа със заинтересованите страни, свързан основно с прилагането на „меки умения“, наместо специфични инструменти ;
- (4) **Контрол на участието** (група процеси за контрол и мониторинг) – наблюдение на отношенията с/между заинтересованите страни, включ. оценка на вложените по управлението им усилия, изпълнението на плана и разглеждане на потребности от подобряването му .



- Анализът на заинтересованите страни /стейкхолдър-анализ/, съгласно PMBOK®:
- 1.Представява „метод на системно събиране и анализиране на количествена и качествена информация, за да се определят чии интереси трябва да бъдат взети под внимание по време на проекта“;
- 2.Посочва „интересите, очакванията и влиянието на заинтересованите страни и ги свързва с основната цел на проекта“;
- 3.Спомага за „идентифицирането на взаимоотношенията между заинтересованите страни, които могат да бъдат използвани като опорна точка при изграждането на сдружения и потенциални партньорства, с цел повишаване на шанса за успех на проекта“.

Въпроси за дискусия в рамките на стейкхолдър анализа:

- (1) От какво имаме нужда при управлението на проекта?
- (2) Чии възгледи и опит ще бъдат релевантни?
- (3) Кой ще взима решения по теми, засягащи проекта?
- (4) Кой ще участва в изпълнението на проекта?
- (5) От чия подкрепа имаме нужда, за да бъде проекта успешен?
- (6) Кой има право да бъде въвличен в проекта?
- (7) Кой може да бъде застрашен от проекта?
- (8) Кой би имал полза от проекта?

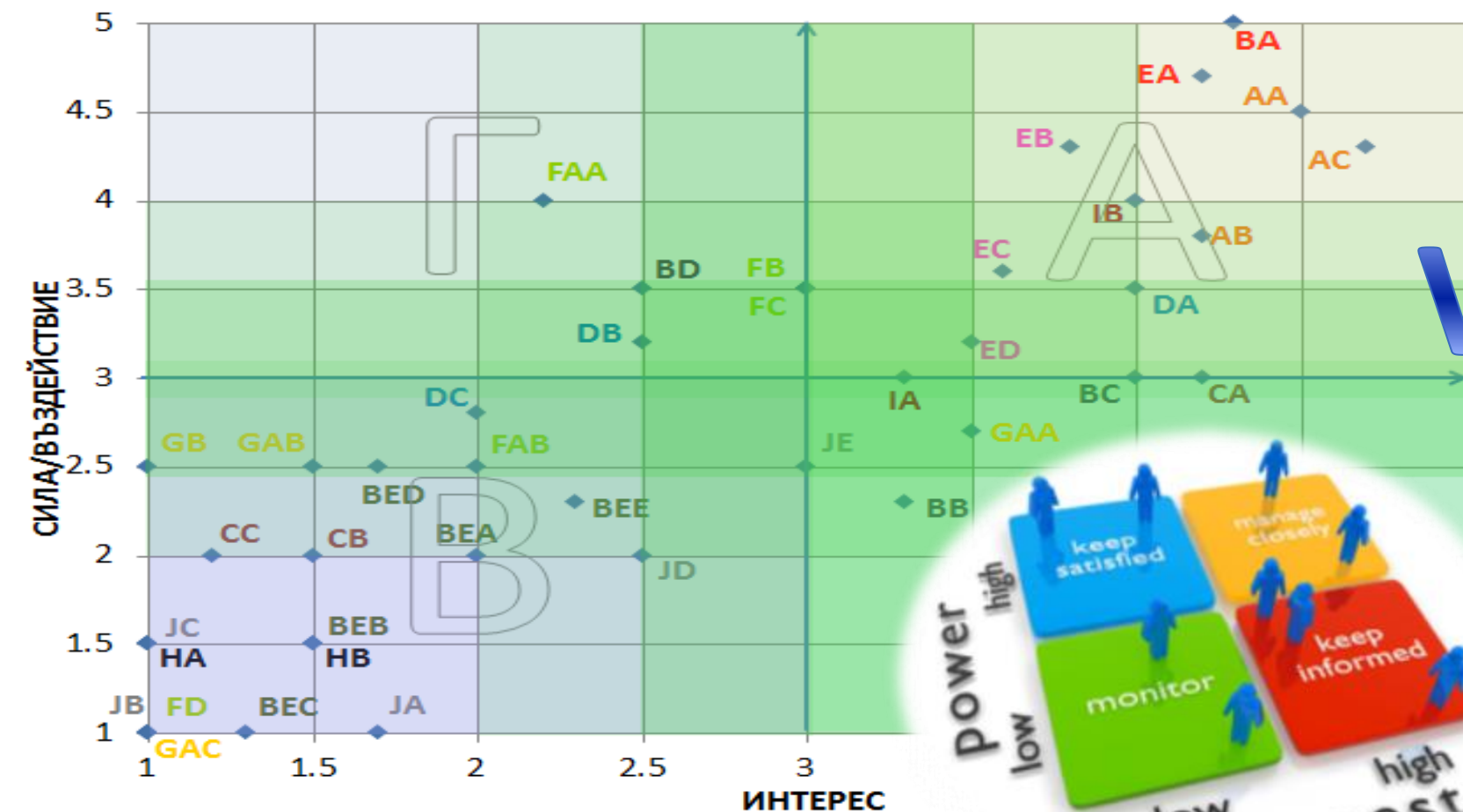


Класически проектен модел „Собственик – изпълнител“





Матрица сила/интерес за участие на заинтересованите страни



VS



Планиране на управлението –

Матрица за оценка на участието на заинтересованите страни

1

стейкхолдър	неопределено	съпротивително	неутрално	подкрепящо	водейщо
AA					Н/П
AB					Н → П
AC					Н/П
AD				Н → П	
BA					Н/П

CB		Н → П			
CC	Н →		П		
DA			Н → П		
DB		Н →	П		
DC	Н →		П		
EA				Н/П	
EB			Н →	П	
EC			Н/П		
ED			Н →	П	
FAA		Н →	П		
FAB	Н →		П		
FB		Н →	П		
FC			Н →	П	
FD	Н →		П		
GAA			Н →	П	
GAB		Н →		П	
GAC	Н →			П	
GB	Н →			П	
HA	Н →			П	
HB		Н →		П	
IA		Н →		П → П	
IB			Н →	П → П	
JA		Н →	П		
JB	Н →			П	
JC		Н →		П	
JD	Н →			П	
JE		Н →		П	

2

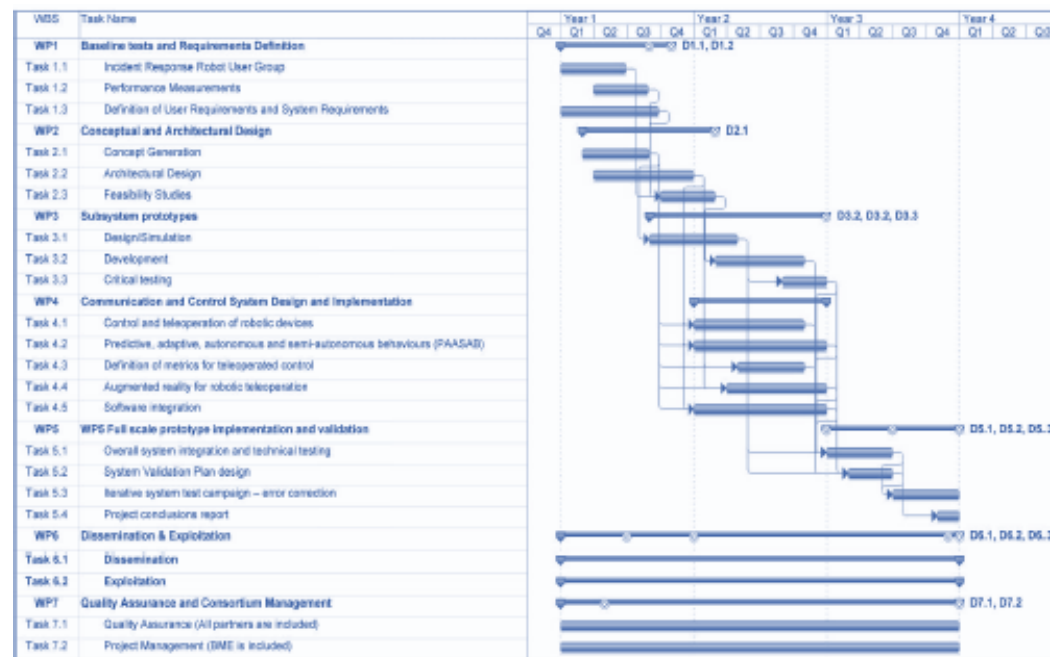
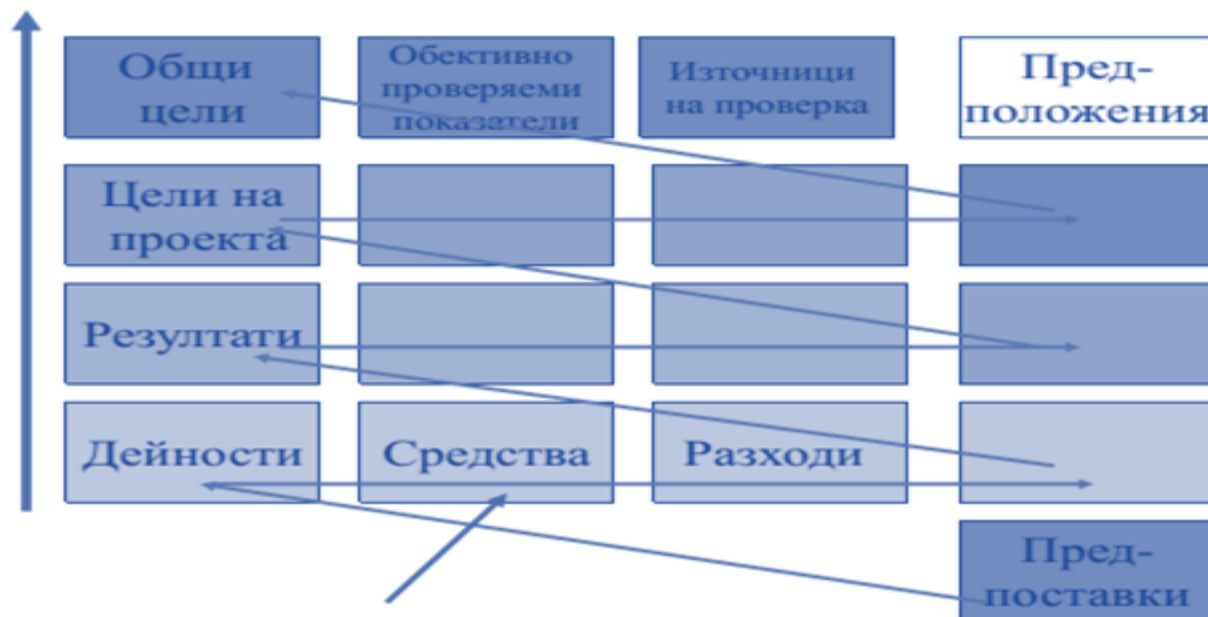
	Н →	П
	Н/П	
	Н →	П
	Н →	П
Н →		П
Н →		П
	Н →	П



1

2

Код	Участие			Подход			Know-how
	Ниво на комуникация	Планирано	Ниво на комуникация	Ключови въпроси	Метод(и)	Прилаган(и) инструмент(и)	
AA							
AB							
AC							
AD							
BA							
BB							
BC							
BD							
BE A							
BE B							
BE C							
BE D							
BE E							
BE F							
BE G							
BE H							
BE I							
BE J							
BE K							
BE L							
BE M							
BE N							
BE O							
BE P							
BE Q							
BE R							
BE S							
BE T							
BE U							
BE V							
BE W							
BE X							
BE Y							
BE Z							

Формат на логическа рамка



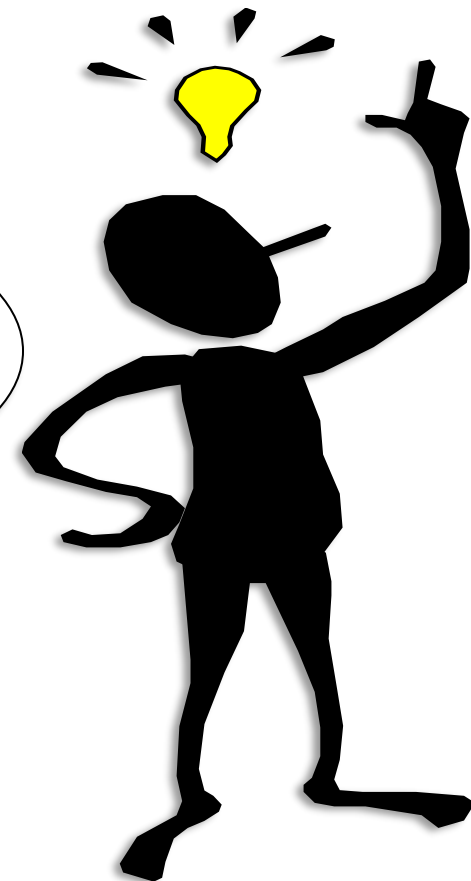
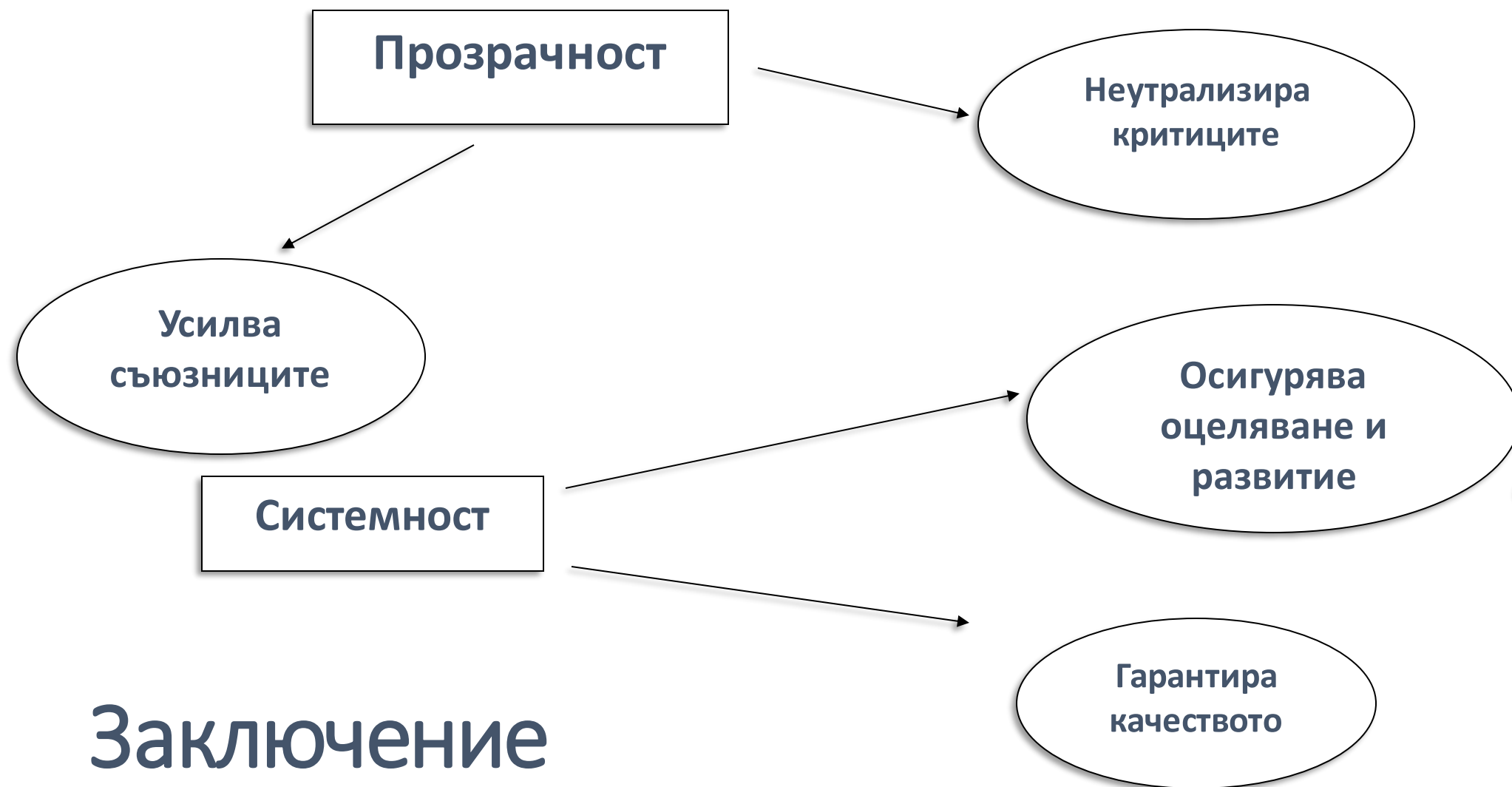
<div>  Proposal Submission Form </div> <div>  EUROPEAN COMMISSION 7th Framework Programme on Research, Technological Development and Demonstration </div> <div> Collaborative Project Small or medium-scale focused research project </div> <div> <h1>A3.2 : Budget</h1> </div>												
			Estimated budget (whole duration of the project)									
Participant Nr	Organisation Short Name	Organisation country	RTD	Demonstration	Training	Coordination	Support	Management	Other	Total	Total receipts	Requested EU contributions
1	ROB	ES	388480	0	0	0	0	277020	0	665500	0	568380
2	UR	BG	548800	0	0	0	0	8600	0	557400	0	420200
3	BME	HU	526400	0	0	0	0	9400	0	535800	0	404200
4	BHR	UK	411117	0	0	0	0	17594	0	428711	0	325932
5	AP2K	RO	304000	0	0	0	0	7880	0	311880	0	235880
6	DUTH	EL	442400	0	0	0	0	9600	0	452000	0	341400
7	UPB	RO	376000	0	0	0	0	9600	0	385600	0	291600
Total			2997197	0	0	0	0	339694	0	3336891	0	2587592

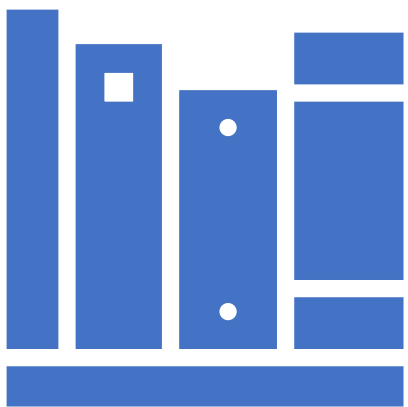


ЗАДАЧА ЗА САМОСТОЯТЕЛНА РАБОТА

Да се извърши стейкхолдър анализ на избран технологичен проект от световната практика и да се представят резултатите от същия в рамките на отделно лабораторно упражнение.

С внимателен анализ и планиране на участието на заинтересованите страни превръщаме «правилното» проектно решение в «ефективното»





БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!

DASKALOV.HR@GMAIL.COM | WWW.DASKALOV.INFO