



# Анализ стейкхолдеров при проведении оценки

Материалы к онлайн-заседанию 09.02.2023

Проект «Поддержка развития оценки и развитие оценочного мышления. Пятый элемент»

Альянс #PROOCENKU

[www.proocenku.club](http://www.proocenku.club)

[administrator@proocenku.club](mailto:administrator@proocenku.club)

Термин «стейкхолдер» (от английского stakeholder) буквально переводится на русский язык как «держатель интереса». В специальной литературе и деловой речи встречаются также такие варианты перевода, как «заинтересованное лицо», «заинтересованная сторона», «группа интересов» или «группа влияния». Довольно часто этот термин употребляется вовсе без перевода.



Источник	Определение	Акцент
Р.Е. Фримен (Freeman, 1984)	Любая группа или отдельное лицо, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации	Влияние на цель
Дж. Соуза (Souza, 2012)	Любая группа или отдельного индивида, которые могут повлиять на цели, стратегию, политику и процессы организации.	Влияние на цели, стратегию, политику и процессы
А.Г. Харин, Т.Р. Гареев (Kharin, Gareev, 2014)	Лица, оказывающие влияние на политику организации или заинтересованные в результатах ее деятельности	Влияние на политику, Интересы от результатов
П.С. Щербаченко (Shcherbachenko, 2018)	Лицо, группа или организация, которые могут влиять, подвергаться воздействию или воспринимать себя под воздействием решения, деятельности или результатов функционирования компании	Влияние на результаты
Паула де Камарго Фиорини и др. (de Camargo Fiorini P. et al., 2018)	Любая группа или отдельное лицо, которое влияет или затрагивается действиями организации	Влияние на организацию
Е.О. Красильникова (Krasilnikova, 2019)	Физические лица, либо компании, имеющие какие-либо интересы, удовлетворяющие их потребностям и ожиданиям, например, акционеры, сотрудники, менеджеры, контрагенты, государство и другие лица, заинтересованные в деятельности компании и ее действиях	Интересы от результатов

- Стандарт **SA 8000** «Социальная ответственность», созданный в 1989 году отделением Совета по экономическим приоритетам компании Social Accountability International, определил стейкхолдера как *«индивидуальное лицо или группу лиц, имеющих отношение или испытывающих на себе влияние социальной деятельности компании: работники, потребители и инвесторы»*.

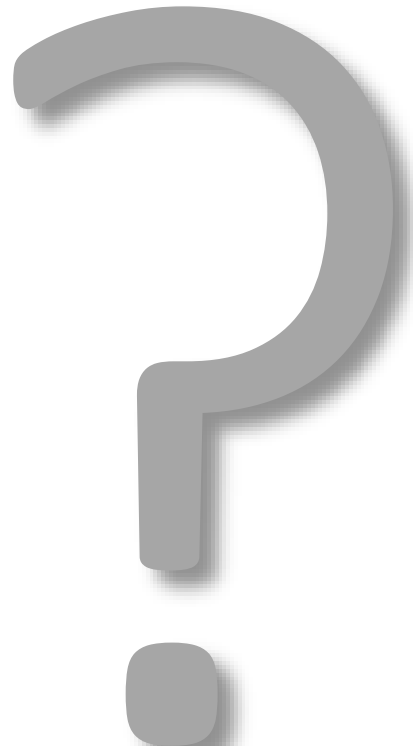
- Стандарт **MC ISO 26000:2010** «Руководство по социальной ответственности», вышедший в 2010, определил *роли стейкхолдеров в социальной ответственности и акцентировал внимание на взаимосвязи между организацией, обществом и заинтересованной стороной*. В нем учтены следующие аспекты:

- Организационное управление
- Права человека
- Трудовые практики
- Окружающая среда
- Добросовестные деловые практики
- Потребительские проблемы
- Участие в жизни общества и его развитии

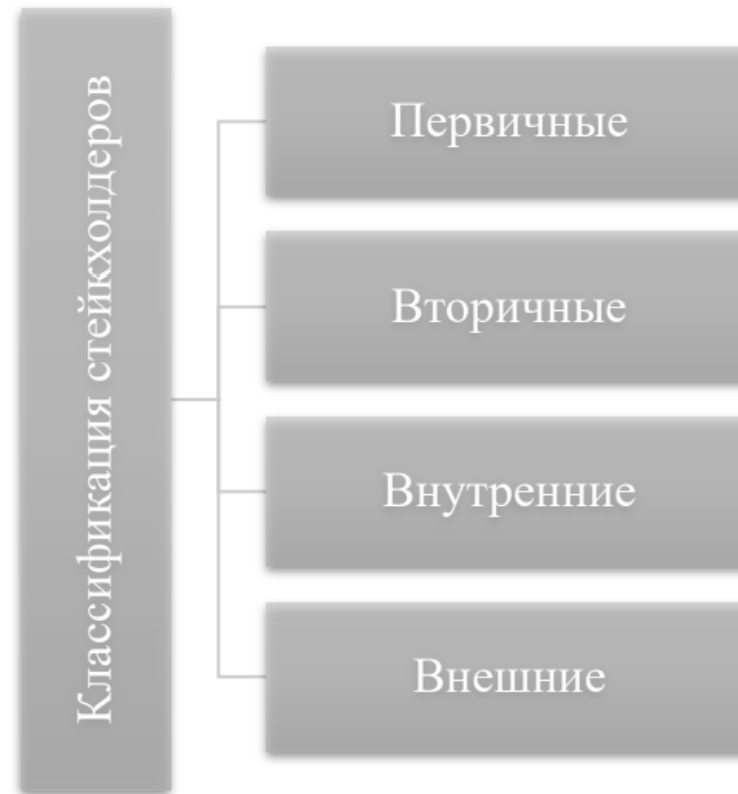
## Пример из бизнеса: идентификация стейкхолдеров по стандарту ISO26000



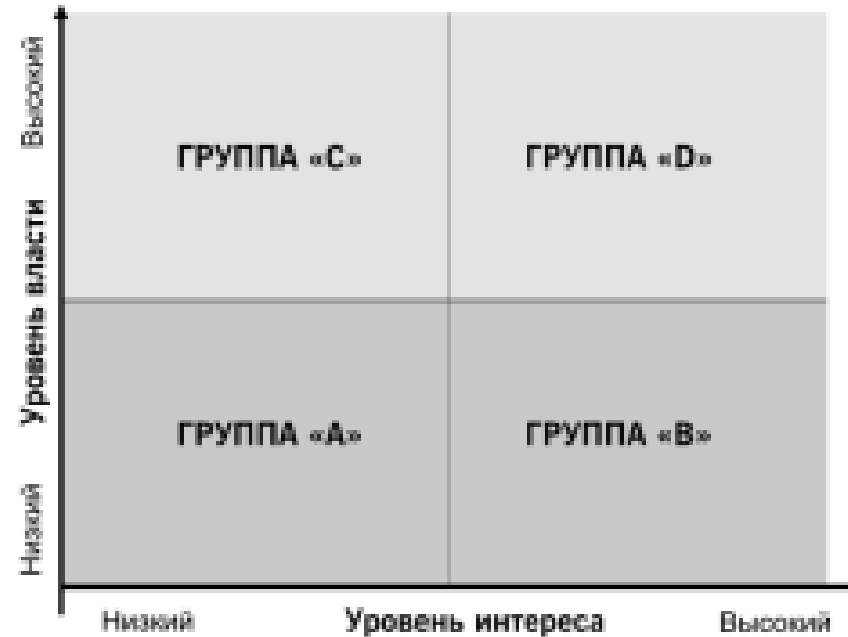
Почему при проведении оценки  
возникает необходимость  
анализировать стейкхолдеров



# Подходы к классификации стейкхолдеров

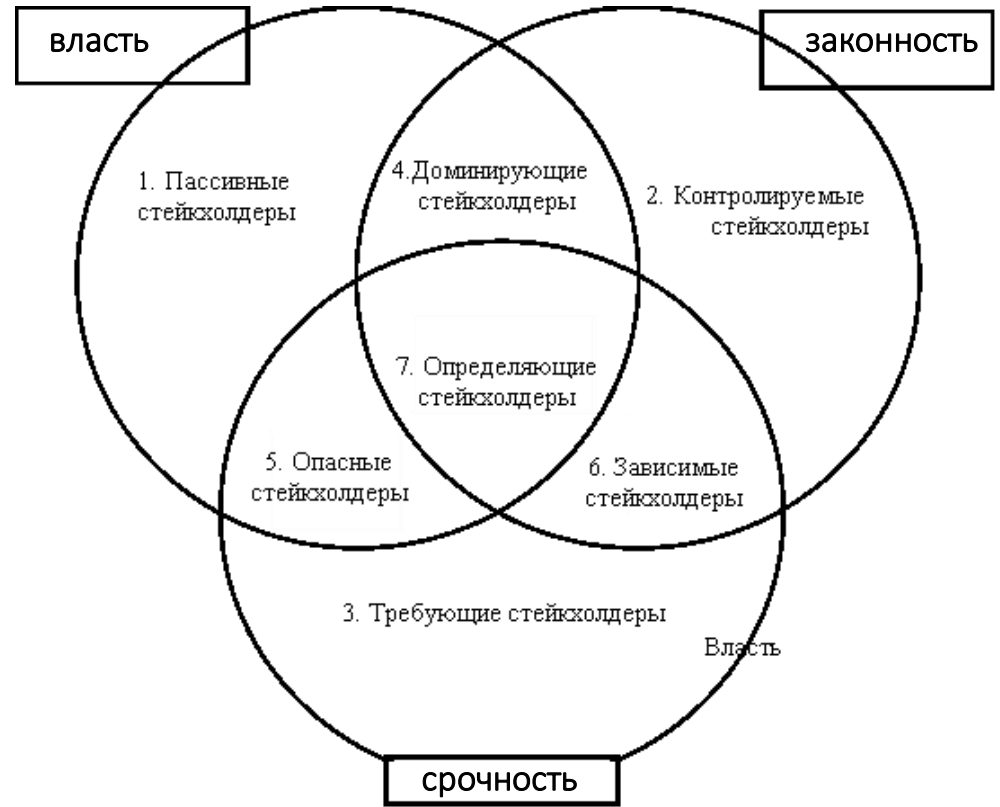


# Подходы к классификации стейкхолдеров



## Матрица проектных стейкхолдеров А. Менделоу

# Подходы к классификации стейкхолдеров



## Модель Митчелла-Агле-Вуда

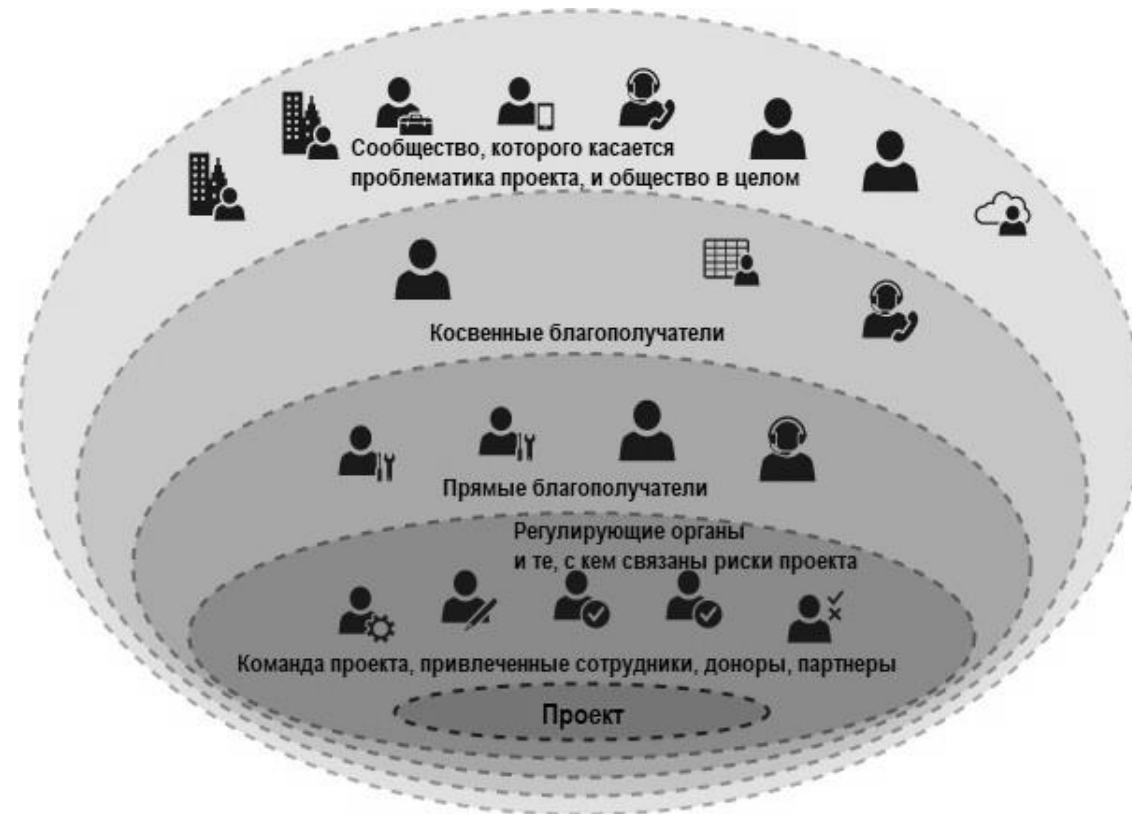


# Подходы к классификации стейкхолдеров



**Модель Г. Саважа**

# Подходы к классификации стейкхолдеров



## Луковичная/луковая диаграмма

Какие стейкхолдеры и почему могут быть значимы при оценке проектов, которые выполняются

1. экологической организацией,
2. ресурсным центром,
3. организацией, работающей с детьми с ментальными нарушениями.



# Какие стейкхолдеры и почему могут быть значимы при оценке проектов

## организации, работающей в сфере экологии

Стейкхолдеры	Почему важны
Общественные организации	Экологические НКО. Общие интересы.
Община, местное сообщество	На них непосредственно влияет и проект, и результаты оценки. Могут быть и за, и против оценки.
Окружающая среда (мы не все в этом уверены)	Ее благополучие будет зависеть от результатов оценки (если оценка промежуточная или финальная). Воробы в Китае.
Местные администрации	Законодатель, власть.
Местные бизнесы	Они могут иметь отношение к проекту. Заинтересованы в среде. Их бизнес может зависеть от результатов оценки. Если проект будет изменяться. Они могут быть донорами.
Государственные природоохранные организации	В какой мере проект соответствует законодательству
Школы	Могут быть заинтересованы в том, насколько это будет включено в их воспитательную деятельность
Донор, который финансирует проект	От него зависит проект. Хотят знать эффективность использования средств. Может определять продолжение финансирования.
Команда проекта	Это наш проект. Мы хотим использовать результаты оценки. Может быть разное отношение и оргвыводы по итогам оценки

## Группа 1

## ресурсного центра

- НКО
  - НКО региона
  - НКО муниципалитета
  - Инициативные группы
  - Инициативные граждане
  - Волонтеры
  - Люди, граждане (программы просвещения и т.д.)
  - ТОС и другие объединения, советы общественности, советы в микрорайонах
- Общественные советы
- Вузы и учебные заведения
- Правительство
  - Правительство региона, заинтересованное в улучшении или имеющее свои интересы
  - Законодатели
  - Общественные палаты
- Госструктуры (комитеты и т.д.)
  - Муниципальные организации на местах
  - Сотрудники муниципальных организаций
- Бизнес
  - Отдельные предприятия
  - Объединения бизнеса
- СМИ
- Территория
- Коллеги
  - коллеги, которые могут быть наставниками,
  - коллеги, которые могут быть партнерами,
  - коллеги, которым тиражировать наработки, соц. технологии
  - Коалиции, ассоциации, объединения, в которых состоят РЦ, сети РЦ и подсети
- Сотрудники
  - Семьи сотрудников
- Доноры разного уровня – от муниципального до ФПГ
- Региональные структуры, которые финансируют НКО, но не обязательно финансируют сам РЦ
- Благополучатели тех НКО, которым помогает РЦ
- Банки
- Налоговая
- Минюст
- Другие структуры (которые занимаются лицензированием, консультационными услугами и т.д.)
- ЦИСС
- Минэкономразвития РФ

## Группа 2

## организации, работающей с детьми с ментальными особенностями.

Какие стейкхолдеры и почему могут быть значимы при оценке данного проекта?

Благополучатели – сами дети с ментальными ограничениями

Благополучатели – родители детей с ментальными особенностями

Представители органов власти, которые включены в проект: департамент образования, департамент здравоохранения, департамент социальной защиты

Специалисты разных ведомств и организаций, работающие непосредственно с благополучателями

Исполнители проекта

Профессионалы, которые имеют дело с проблематикой проекта: медики, педагоги, психологи, учителя и т.п. Могут представлять разные взгляды на решение проблемы.

Другие общественные и государственные организации, решающие эту же задачу, уже работающие над её решением с такими же услугами

Группы в различных институциях, решающих сходные задачи. Например, родителей детей, которые учатся в школе, которая в проекте должна стать инклюзивной, учителя этой школы, не включённые непосредственно в проект, дети-ученики такой школы.

Представители научных учреждений, работающих по данной теме

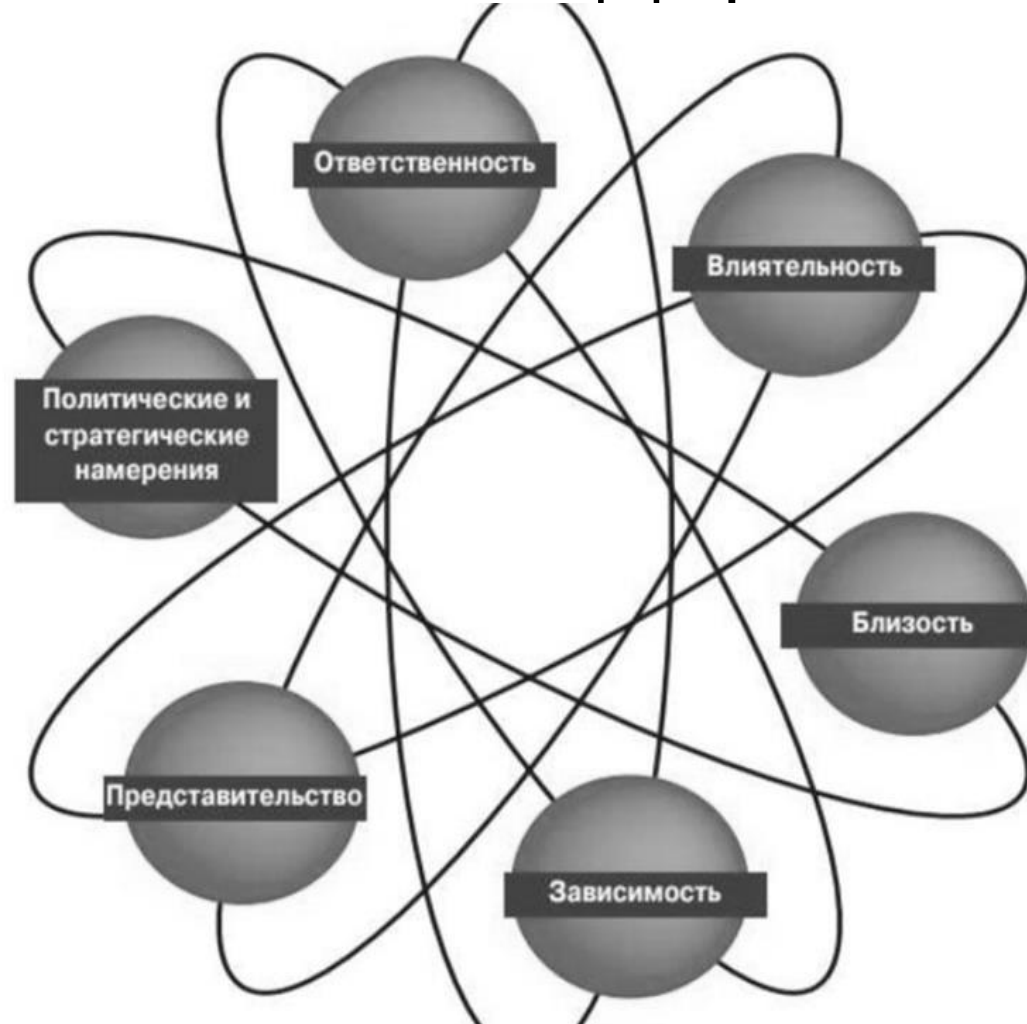
Представители широкой общественности

Необходимо особо учитывать, наличие групп с противоположными данной организации взглядами на решение проблемы, а также на, наоборот, сторонников.

## Группа 3



# Шестиэлементный тест определения стейкхолдеров



# Рекомендуемые вопросы для определения стейкхолдеров в проекте:

- Кто основные благополучатели проекта?
- Кто косвенные благополучатели проекта?
- На кого еще из целевой группы проект повлияет?
- Кто больше всего заинтересован в выполнении данного проекта?
- Есть ли среди благополучателей или целевой группы те, чья жизнь станет хуже в результате проекта?
- Действия кого могут помешать достижению целей проекта?
- Существовал ли подобный проект ранее? Если да, то был ли он успешным или неуспешным и кто в этом сыграл ключевую роль?
- Какие риски есть у проекта и с кем они связаны?
- Чьи действия могут минимизировать эти риски?
- Какие конкуренты есть у проекта?
- Какие партнеры или иные организации работают по проблематике проекта?
- Чьи действия привели к возникновению проблемы, которую решает проект?

# Проведите анализ стейкхолдеров, значимых при проведении оценки проектов

1. экологической организации,
2. ресурсного центра,
3. организации, работающей с детьми с ментальными нарушениями.

	<b>Зависимость</b>	<b>Влиятельность</b>	<b>Ответственность</b>	<b>Намерения</b>	<b>Представительство</b>	<b>Близость</b>
<b>Название группы стейкхолдеров</b>	В какой мере заинтересованы в результатах оценки?	Какое влияние на проведение оценки могут оказать?	Какой вклад в проведение оценки мы от них ожидаем?	В какой мере их проблематика соответствует проблематике проекта?	В какой мере были включены в реализацию проекта?	Какое влияние на них оказал проект?



# Анализ стейкхолдеров, значимых при проведении оценки проекта,

## выполняемого экологической организацией

Название группы стейкхолдеров	Зависимость	Влиятельность	Ответственность	Намерения	Представительство	Близость
Общественные организации	Сильно	Сильно	Информация (сбор и предоставление)	Соответствует	Полноценно	Сильное
Община, местное сообщество	Сильно ++	Сильно	Высказать мнение	Полностью	Полноценно	Сильное
Окружающая среда (мы не все в этом уверены)	Сильно	Слабое	Нет	Полностью	Не включена Пассивно	Проект - сильное
Местные администрации	Сильно	Сильное	Мнение, информация	Соответствует	Возможность реализации зависит	Слабое
Местные бизнесы	Могут быть сильно	Может быть сильное	Помочь в сборе информации могут или помешать	Может соответствовать косвенно	Могут быть максимально	Слабое или сильное – зависит от проекта

## по тематике внедрения инклюзивного обучения

Название группы стейкхолдера в	Зависимость	Влиятельность	Ответственность	Намерения	Представительство	Близость
Родители детей школы инклюзивной	Достаточно много, разные мнения	Могут отказываться, критическое влияние: будут «противники» проекта, будут поддерживающие сторонники	Возможные источники информации, скрытой, мнения в семье	С одной стороны да – учатся новому, общению и взаимодействию с «другими» детьми, учатся принимать новую реальность, с другой стороны, интересы могут противоречить замыслу проекта: «Это снизит качество образования для остальных детей»	В серьезной и большой мере могут быть включены, очень значимы, представляют интересы детей, один из важных источников информации о влиянии проекта	Второй слой, стоят за детьми учащимися, получают информацию от своих детей, если есть специальные мероприятия для них, то практически участники проекта
Родители детей с МО	Очень высокий интерес, при этом могут быть разные мнения.	Основные источники информации, как повлиял на детей, очень предвзяты				

## Группа 1

## выполняемого ресурсным центром

Название группы стейкхолдеров	Зависимость	Влиятельность	Ответственность	Намерения	Представительство	Близость
НКО	Не очень заинтересованы.	Очень сильное, их обратная связь будет оказывать основное влияние. Результаты их проектов, которые они при нашей помощи выполнили, повлияют.	Их вклад - время, честность, объективность при анализе нашей работы.	Важно одинаковое понимание, например, устойчивости (например, у нас устойчивость связана со стратегией, у некоторых клиентов – с написанием заявок). Учет соответствия ценностей реальных и декларируемых. У клиентов много задач, а для нас важна одна из их задач, соответствующая цели проекта.	Полностью включаем в проект. Выбираем лидеров мнений и характерных представителей.	Учесть, на кого мы больше влияем. Клиенты оценивают влияние нашей деятельности на их работу. Степень близости и зависимости от нашей работы определить через объем получаемых ими услуг, через степень участия в проекте (ассортимент).
Региональная власть	У них свои отличные от наших критерии. Учесть реальные и декларируемые цели.	Трудно отделить влияние наше от их влияния. «Все успехи от них, неудачи от нас»	Делятся информацией и статистикой. Меньше формальностей, больше вовлеченности хочется от них.	Какой у них интерес и насколько их интересы и намерения удовлетворяются нашим проектом.	Включаются как партнеры, организационные партнеры.	«Пицца для отчетности», база для отчетности, «их целевую аудиторию мы наставляем на правильный путь».

## Группа 3

## Группа 2





**Появились ли идеи, как называть  
стейкхолдеров по-русски?**