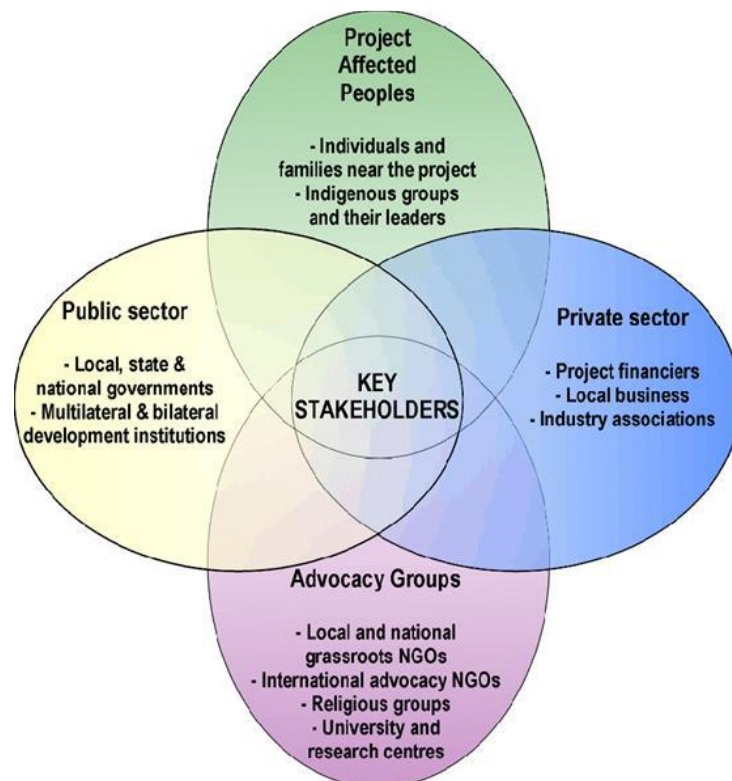


## Разбирање на околината на засегнатите страни

Замислете дека имате проект, без разлика дали е едноставен или сложен по својата природа, веднаш имате луѓе кои ќе покажат интерес за вашиот проект. Овие луѓе се, оние кои ги нарекуваме засегнати страни, во овој случај ваши засегнати страни.

Засегнатите страни може да се појават во различни форми и големини и интересот што го имаат за вашиот проект може да варира, или можеби би сакале да го добиете нивниот интерес за темата. Тие можат да бидат директно или индиректно заинтересирани, а исто така можат да влијаат на вашата работа на ист начин.

Засегнатите страни може да се дефинираат како поединци или организации кои се вклучени или засегнати од некоја акција или политика и тие можат да бидат вклучени или не, во процесот на донесување одлуки (Freeman 1984; Annan 2007; Sterling et al. 2017). Во зависност од обемот и областа на работата, засегнатите страни се појавуваат како владини претставници, бизниси, научници, локални корисници на националните ресурси итн.



Важно е да се вклучат различни засегнати страни, вклучително и групи кои се помалку застапени и скриени чинители. Пред да вклучите некогo во фазата на засегнатите страни, важно е да се изврши анализа на засегнатите страни, за порелевантна идентификација (земајќи ги предвид нивните ставови и интереси за проектот што го предлагате). На пример, програмата за животна средина на Обединетите нации идентификува и се ангажира со 9 главни специфични групи заинтересирани страни за проекти за одржлив развој под нивен надзор, тоа се земјоделците, научната и технолошка заедница, жени, деца и млади, домородни заедници, работници, синдикати, бизнис, невладини организации и локалните власти.

Значи, ајде да ги категоризираме главните засегнати страни и формата во која тие се појавуваат:

- инвеститори
- вработени
- клиенти
- добавувачи
- заедници
- владите
- или трговски здруженија

## **Што прават засегнатите страни?**

Засегнатите страни (во зависност од нивниот тип) не треба да прават ништо важно освен да се ангажираат со сопствениците на проектот на начин кој најдобро одговара на нивните потреби но има засегнати страни кои се поактивни учесници кога станува збор за проектите што ги поддржуваат.

Ајде да дадеме пример за клиентот како заинтересирана страна. Клиентот купува производи од бизнис, што значи дека тој е засегнат од бизнисот затоа што бизнисот е снабдувач на некое добро или услуга што тие го сакаат или можеби им треба. Од друга страна, бизнисот е под влијание на клиентот затоа што клиентот му носи профит.

Ова е повеќе индиректна инволвираност. Она што би се сметало за директно вклучување на потрошувачот како засегната страна е, на пример, потрошувачки активизам, како што е бојкотот, доколку не му се допадне производот. Во САД, потрошувачкиот активизам се смета за најчеста политичка активност по

гласањето. Истото важи и со вработените како пример за засегнати страни. Некои вработени можат само да добијат плата и да ја завршат работата, додека други би можеле активно да учествуваат во штрајкот или дури да дадат отказ ако мислат и увидат дека нивниот напор не е награден, со што ќе станат директен учесник.



Copyright 2018© - Mark Warner | TheProjectManagementBlueprint.com

## Видови засегнати страни

### Примарни и секундарни чинители

Овие чинители може да се разликуваат според нивото на инвестирање во резултатите и исходот на проектот.

Примарните чинители добиваат најголемо влијание од проектот, без разлика дали е позитивно или негативно (вработени, менаџери, клиенти, добавувачи, деловни партнери).

Секундарните чинители ги претставуваат групите или поединците кои не се директно засегнати од проектот. Секундарните чинители е потешко да се идентификуваат и тие обично не се земаат предвид кога сè е планирано, бидејќи тие не влијаат на спроведувањето на проектот, освен ако директно и активно се

вклучуваат самите себе. Ако тоа се случи, ефектот може да биде колосален (влади, синдикати, групи за застапување итн.)

## **Директни и индиректни засегнати страни**

Поединци или организации кои можат да влијаат на одлуките што тимот на проектот ќе се обиде да ги наметне се:

Директни засегнати страни- вклучени во активностите и можат да влијаат на промена на насоката на проектот. Тие се појавуваат како тим, менаџери, сопственици на производи итн.

Поединци или организации кои се повеќе загрижени за резултатот отколку за имплементацијата се:

Индиректни чинители - не се вклучени во активности, но тие се загрижени за тоа колку добро или колку лошо работите. Тоа се клиентите и добавувачите.

## **Внатрешни и надворешни чинители**

Овие чинители се оние кои се во или надвор од вашата организација. Внатрешните чинители обично се горното раководство, одборот на директори, човечките ресурси, финансискиот тим итн.

Надворешни чинители се владата, заедницата, клиентите, конкуренцијата, добавувачите итн.

## **Важноста на значајното ангажирање на засегнатите страни**

Организациите повеќе не можат да изберат дали сакаат да се вклучат со засегнатите страни или не. Единствената одлука што треба да ја донесат е кога и како успешно да се ангажираат. Ангажманот на засегнатите страни е заснован на идејата дека „на оние групи кои можат да влијаат или се засегнати од постигнувањата на целта на организацијата треба да им се даде можност да коментираат и да придонесат во развојот на одлуките што ги засегаат. Во денешното општество, ако тие не се активно барани, порано или подоцна може да бараат да бидат консултирани.

Ситуациите се јавуваат кога организациите не се ангажираат активно, туку се принудени да го сторат тоа од барањата на општеството како резултат на кризна ситуација. Како одговор, организациите користат техники за управување со кризи и честопати се принудени на одбранбен дијалог со засегнатите страни, што доведува до значително и долготрајно губење на репутацијата. Овој тип на интеракција е често антагонистички и штети на довербата.

Смислениот ангажман се јавува кога организациите, свесни за промените во поширокото општество и како тие се однесуваат на организациските перформанси, избираат да воспостават односи со засегнатите страни како средство за управување со влијанието на тие промени, како што се оние создадени како резултат на глобалната економска криза. . Организациите можат или да бараат да го намалат ризикот преку употреба на управување со засегнатите страни или да ги искористат овие нови трендови за идентификување и воспоставување нови можности преку употреба на значајно ангажирање на засегнатите страни; второто се карактеризира со подготвеност да се биде отворен за промени. Слика 1 прави разлика помеѓу кризниот менаџмент, ангажирањето на засегнатите страни и управувањето со засегнатите страни.

## 6 PRINCIPLES OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Stakeholders should have a say  
in decisions that affect them

1

Stakeholder participation includes  
the promise that their  
contributions will influence  
decisions... and they are told how

2

Stakeholder engagement seeks  
out those potentially affected by,  
or interested in, a decision

3

Stakeholder engagement seeks  
input on how they may wish to  
participate

4

Stakeholder engagement provides  
information, time, and space to  
allow stakeholders to participate in  
a meaningful way

5

It never hurts to be polite

6

SOURCE: STAKEHOLDER-LED PROJECT MANAGEMENT/LOUISE M. WORSLEY

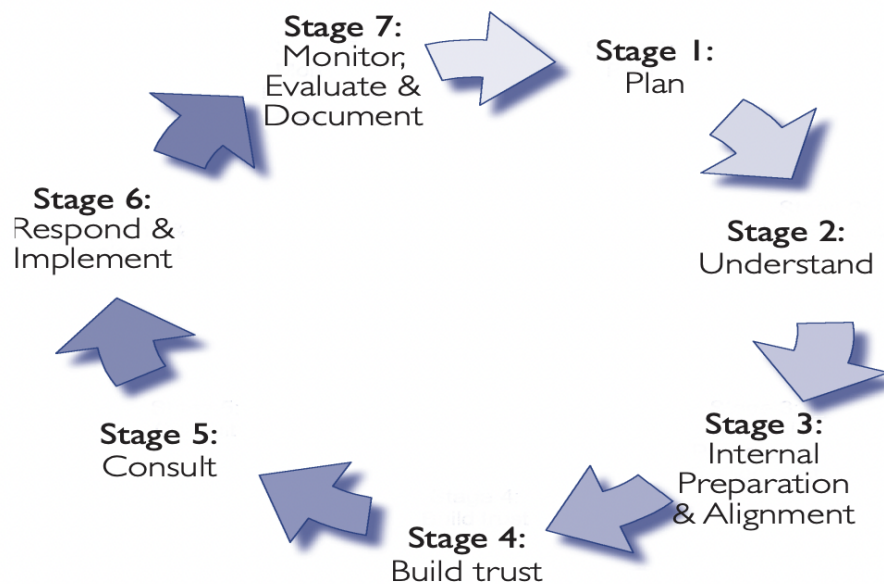


### Резиме на значаен ангажман на засегнатите страни

Како и со секој друг деловен процес, процесот на ангажирање треба да биде систематски, логичен и практичен. Овде обезбедуваме процес кој ќе ве одведе од почетната точка на планирање и идентификување на целите до пост

мониторинг и евалуација. Овој процес е претставен како круг бидејќи е константен, каде лекциите од минатото искуство потоа ќе го обликуваат идното планирање и ангажман. Процесот не е линеарен; туку тоа е итеративен процес во кој организацијата учи и ја подобрува својата способност да врши значајно ангажирање на засегнатите страни додека развива односи на меѓусебно почитување, наместо еднократни консултации. Следната слика е корисен лист за проверка што можете да го користите во пракса.

**Figure 2: The Process Flow of Stakeholder Engagement**



❖ Фаза 1, планирање: Идентификувајте ги вашите основни цели, прашања што треба да се решат и засегнатите страни што ги давате како приоритетни како критични за вашата организација.

❖ Фаза 2, разберете ги вашите засегнати страни: Идентификувајте ја итноста што ја чувствуваат за нивните прашања, легитимноста на нивниот интерес и моќта што ја имаат да влијаат врз вашата организација. Разберете ги нивните желби и потреби и како тоа е во корелација со вашите желби и потреби од нив. Разбирањето на нивната мотивација, цели и прашања, и кои од нив се вашите прашања, ќе помогне во профилирањето на приоритетните засегнати страни. (Профилирањето ќе помогне подоцна при дизајнирање тактики за ангажирање и консултации.)



❖ Фаза 3, внатрешно подготвување за ангажирање: Посветете соодветно време и ресурси за да ги идентификувате можните сличности помеѓу вашата организација и вашите засегнати страни - да ги идентификувате можните начини за разговори и ситуации кои добиваат победа. Согласете се со посветеноста вашата организација да им даде ангажман на засегнатите страни и процесот, што може да значи градење на деловниот случај и идентификување на внатрешни застапници.

❖ Фаза 4, градење доверба: Различни засегнати страни ќе дојдат со различни нивоа на доверба и подготвеност за доверба. Препознајте го ова и дека начинот на кој комуницирате со нив ќе треба, според тоа, да се прилагодите на нивото на доверба што е присутно и потребно.

❖ Фаза 5, консултации: За севкупен успех важно е да се постигне за време на консултациите:

- Правична застапеност на сите чинители, а не само на оние лесните
- Бидете одговорни со обезбедување информации и предлози кои директно одговараат на нивните очекувања и интереси кои претходно беа идентификувани, а не само информации кои одговараат на вашите внатрешни цели и активности.
- Контекстуализирајте ги информациите така што засегнатите страни ќе добијат детална, сеопфатна слика.
- Обезбедете целосни информации за заинтересираните страни за да извлечат правични и разумни заклучоци.
- Бидете реални во преговорите со можните компромиси на очекувањата, потребите и целите. Ова ќе помогне да се постигне договор и да се изгради доверба.
- Процесот на консултации треба да биде материјал за клучните економски, социјални и еколошки ризици на вашата организација. Механизмот на консултации вклучува лични интервјуа, работилници, фокус групи, јавни состаноци, анкети, партиципативни алатки и панели на засегнати страни. Изберете релевантни механизми за секоја група на засегнати страни бидејќи еден шаблон нема да одговара на сите. Дајте им приоритет на прашањата од ваша гледна точка и од гледна точка на засегнатите страни, разбирајќи ги важните прашања на засегнатите страни.

❖ Фаза 6, одговорете и спроведете: Одлучете за курсот на дејствување за секое договорено прашање–разбирањето на можните реакции на засегнатите страни на вашиот предлог ќе ви помогне да развиете поуспешен предлог за акција. Како



реагираат е критично и перцепцијата за правичност може да доведе до успех. Обезбеден е процес кој нуди насоки за тоа како да се спроведат мерки за договорените прашања идентификувани.

❖ Фаза 7, следете, оценувате и документирате: Управувањето со знаењето е критично за собирање информации и споделување на наученото. Транспарентноста на процесот во голема мера е потпомогната од точната документација, особено ако вашата организација известува за ангажманот на засегнатите страни или поднела надворешна контрола. Запомнете да им пријавите на засегнатите страни за напредокот, во форма и јазик соодветни за нив. Соберете широк опсег на гледишта за проценка на успехот и точките за учење на процесот на ангажман, особено за разбирање на трошоците и придобивките—вклучувајќи ги придобивките како што се репутацијата, управувањето со ризикот и новите деловни модели.

**„Златни правила“** –услови во вашите организации кои ќе поттикнат и поттикнуваат значаен ангажман:

❖ Внатрешно усогласување во очекувањата, улогите и исходите. Да се биде флексибилен ќе помогне да се постигне ова, како и ценењето на различните гледишта, притисоци и деловни цели што може да ги имаат другите тимови или деловни единици.

❖ Градењето доверба со засегнатите страни е многу важно, потпомогнато од разбирањето на нивните гледишта и мотивации. Менаџерите треба да го измерат нивото на доверба во односите, но да не бидат премногу брзи да проценат.

❖ Разбирањето и транспарентноста за мотивацијата и на засегнатите страни и на вашата организација може да помогне да се надминат разликите. Признајте дека основната мотивација на секоја страна може да биде многу различна, но разбирањето и артикулирањето на ова може да помогне да се надмине овој јаз.

❖ Вашата организација треба да ја препознае важноста на ставовите и ангажираноста на засегнатите страни. Од клучно значење е вашата организација како целина да го цени придонесот што го дава ангажманот на засегнатите страни за севкупниот деловен успех и тоа да не е само додаток.

❖ Важно е да размислите како го планирате ангажманот за да поттикне гледишта од целиот спектар на населението. Полот може да игра улога во тоа како жените

комуницираат наспроти мажите и треба да се земе предвид поставеноста, начинот на консултации и правичната застапеност.

❖ „Тонот од врвот“: улогата што ја играат лидерите е фундаментална во градењето значаен ангажман. Соодветната улога на извршниот директор може да биде активно вклучена во започнувањето на развојот на стратегијата за ангажирање на засегнатите страни и вклучена во ангажманот со клучните глобални чинители .

❖ Културата на вашата организација ќе има влијание врз тоа како ќе се појави ангажманот на засегнатите страни (т.е. автономија за локално прилагодување и локална релевантност). Затоа, оценувањето на нејзината култура е важно за идентификување на овозможувачите и бариерите за активностите за ангажирање на вашите засегнати страни. Културната мрежа ќе помогне да се направи тоа.

❖ Оценувањето на минатото непродуктивно однесување на ангажманот ќе и помогне на организацијата да учи од минатите искуства. Важно е да се соберат овие информации и од гледна точка на организацијата и од гледиштето на засегнатите страни.

❖ Препознајте ја меѓусебната игра и, според тоа, влијанијата помеѓу лидерството, организациското однесување и способностите во креирањето на стратегии, процеси и процедури.

❖ Како заклучок, ви препорачуваме да земете во предвид четири витални влијанија врз вашите напори за ангажирање на засегнатите страни: организациска култура, структура, човечки ресурси и учење.

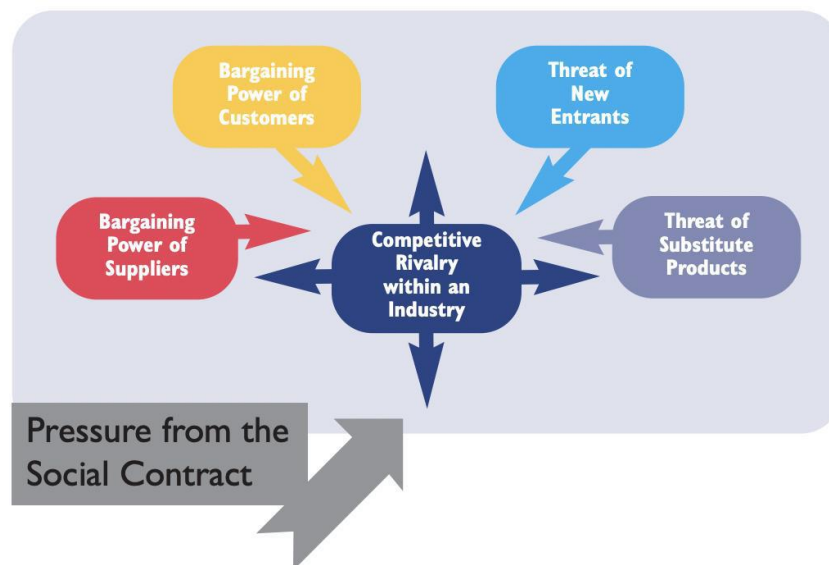
## **Придобивките од ангажирањето со засегнатите страни**

Развојот на значајни односи треба да додаде вредност на работењето на организацијата преку намалување на ограничувањата за деловното работење и зголемување на лиценцата за работа, овозможувајќи му да планира за иднината, минимизирајќи ги ризиците и зголемувајќи ги можностите со подобро разбирање на брзопроменливиот контекст PESTE (политички, економски, социјален, технолошки, животна средина); и, овозможувајќи му подобро да ги разбере критичарите и потенцијално да ги побива, убедува или да одговори на критиките. Понатаму, тоа ќе им овозможи на организациите да ги уверат засегнатите страни дека се на врвот на прашањата, а во некои случаи се од суштинско значење за решавање на проблемите. Според тоа, тоа е оправдано во однос на времето, парите и напорите потрошени за нивниот развој и одржување.

## Основни принципи на учество на засегнатите страни

Написите од Коимбаторе Кришнарао Прахалад, Мајкл Портер и други го истакнаа растечкиот консензус во деловните кругови дека односот меѓу бизнисот и општеството сега е прашање од значајна комерцијална важност за сите организации. Иан Дејвис, тогашниот глобален шеф на McKinsey & Co, пишувајќи во Economist ја нагласи потребата извршните директори на модерните големи корпорации да ја искористат можноста да ја „повторат и зајакнат“ оваа врска за да помогнат да се обезбедат милијардите инвестирани од нивните акционери на долг рок. , тврдејќи дека постои нов општествен договор. Некои коментатори го опишаа општествениот договор како дополнителна и шеста сила во широко признатиот и користен модел на пет сили на Портер (види Слика 3).

**Figure 3: Porter's Five Forces model plus Social Contract**



Box 3 describes some of the basic principles of stakeholder participation.

### Box 3: Core Values for the Practice of Stakeholder Participation

1. Stakeholders should have a say in decisions about actions that could affect their lives or essential environment for life.
2. Stakeholder participation includes the promise that the stakeholder's contribution will influence the decision.
3. Stakeholder participation promotes sustainable decisions by recognising and communicating the needs and interests of all participants, including decision-makers.
4. Stakeholder participation seeks out and facilitates the involvement of those potentially affected by or interested in a decision.
5. Stakeholder participation seeks input from participants in designing how they participate.
6. Stakeholder participation provides participants with the information they need to participate in a meaningful way.
7. Stakeholder participation communicates to participants how their input affected the decision.

Source: Adapted from Core Values for the Practice of Public Participation by the International Association for Public Participation, [www.iap2.org](http://www.iap2.org)

## Кон значаен ангажман

Како што веќе споменавме претходно, концептот на значајно ангажирање на засегнатите страни оди многу подалеку од идејата за едноставен контакт својствен во управувањето со кризи или консултации, како што се гледа во управувањето со засегнатите страни; инхерентни во концептот на значајно ангажирање се следните идеи:

- ❖ двонасочен процес кој вклучува размена на информации, истражување, анализа и мислења помеѓу организацијата и засегнатите страни
- ❖ посветеност и подготвеност од секоја страна да размислува за промени во однесувањето, активностите, приоритетите, организациската структура, персоналот, обуката, развојот на производи и интеракцијата со пазарите
- ❖ активности засновани на недвосмислен сет на цели, со јасно дефинирани резултати и проектирани исходи и влијанија
- ❖ разбирањето дека компаниите ретко се хомогени по природа, и затоа начинот на кој засегнатите страни воспоставуваат и градат односи со различни оддели во организацијата може да биде различен и ќе биде под влијание на конкретниот организациски контекст, корпоративна култура и структура
- ❖ заедничко и признато разбирање за политичката средина во која работи НВО, што може да влијае на нивната агенда.

Придобивките за компаниите од ангажирањето на значаен начин се различни, вклучувајќи зголемена репутација, зајакнати способности, подобрени односи со регулаторите, подобра способност за ублажување на ризикот и потенцијален пристап до нови потрошувачи, нови асортиман на производи и нови деловни модели. Ваквиот ангажман на засегнатите страни е неопходен, но не и доволен услов за организациите да станат „добри“ или „одлични“ социјални изведувачи, особено поради придонесот што овој процес може да го направи за позитивни и материјални промени во организациското однесување и внатрешната структура на организацијата. Критичните прашања или критичните фактори за успех, кои треба да се проценат при планирањето на значајно ангажирање на засегнатите страни, се потпираат на она што организацијата е подготвена и способна да го направи. Слика 14 дава дополнителни детали за овие критични прашања и корисни прашања што треба да се поставуваат и да се одговори. Овој дел потоа дава дополнителни детали за секое од овие прашања.

**Figure 14: Desirable Company Characteristics**

Is the Organisation Willing and Able to <sup>1</sup> :	Explanation	Questions to be Asked and Answered
1. Be flexible	Be prepared to change the way in which stakeholder dialogue is conducted with different stakeholders. Not all stakeholders, even within the same category, will have the same attitudes or perceptions and they will not all desire the same intensity of dialogue.	Which form of engagement is appropriate for different stakeholders, and does the company have expertise in that technique, or the ability to build the expertise?  Are you flexible to altering the forms of engagement with any stakeholder as the relationship evolves?
2. Allow time to build trust	Devote adequate time to the process. This may involve dedicating staff and resources over a considerable period of time, i.e. a number of years	Do all participants understand and respect the perspectives of the other participants and why they are present, so that there is mutual understanding (if not agreement)?  Do we understand where different stakeholders are coming from – what is the legacy of past dealings with the company and/or the industry? Do we know if there has been a history of broken promises, and stop-go dialogue in the past which has to be overcome?

## Извори и референци

Boesso, G. (2007). Кој или што навистина се смета во опкружувањето на засегнатите страни на фирмата: Истражување на приоритизацијата и известувањето на засегнатите страни. Падова: Универзитетот во Падова - Оддел за економија.

Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., & Roos, G. P. (2003). Мапирање на перцепциите на засегнатите страни за организација од третиот сектор. Лондон: Интелектуален Капитал Сервиси Лимитед.

Faheem, M. (2016). Преведување на притисоците од засегнатите страни во еколошки перформанси GHRM. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 27 (2), 262-289.

Накви, И. Х., Азиз, С. и Кашиф-ур-Реман. (2011). Влијанието на комуникацијата со засегнатите страни врз исходот од проектот. *Африкански весник за бизнис менаџмент* Vol. 5 (14), 5824-5832.

Николова, В., & Арсиќ, С. (2017). Пристапот на засегнатите страни во корпоративната општествена одговорност. *Инженерски менаџмент* Vol. 3 (1), 24-35.