

# **Stakeholder-elemzés felhasználásával tevékenységekre vonatkozó szelekciós módszer kidolgozása a stakeholderi érintettség relevanciájának a meghatározására**

Készítette: Dr. Berényi László  
Miskolc, 2015. szeptember

## **Bevezetés**

A „Társadalmi Innovációk generálása Borsod-Abaúj-Zemplén megyében” - TÁMOP-4.2.1.D-15/1/KONV-2015-0009 projekt „Centrum-periféria hálózati kapcsolatok építése” című kutatásában (munkacsoport vezetője: Dr. Kocziszkó György) feladatom volt a „Térségi társadalmi innovációk elemzése” című kutatás (munkacsoport vezetője: Dr. Balaton Károly) támogatása, a két kutatási részterület közötti kapcsolat megteremtése. A vonatkozó feladat megnevezése: „Stakeholder-elemzés felhasználásával tevékenységekre vonatkozó szelekciós módszer kidolgozása a stakeholderi érintettség relevanciájának a meghatározására, munkadokumentum összeállítása.”

Jelen munkadokumentum (tanulmány) célja a közös munka megteremtéséhez és a kutatási eredmények hasznosításához szükséges módszertani fejlesztés folyamatának és tartalmának bemutatása. A tanulmány célirányos módszertani összefoglaló, nem szakirodalmi áttekintés. A kidolgozott módszer a forrásmunkák között felsorolt irodalmak hasznosításával, elemeik adaptálásával készült, az azokban foglalt ismereteket azonban tételesen nem ismétli meg.

A projekt a társadalmi innovációs lehetőségek feltérképezésével és hasznosításának támogatásával foglalkozik, amelyek maguk is egy vagy több projekt formájában ölt majd testet, így a javaslat kidolgozásánál dominál a projektmenedzsment módszertani ismeretanyaga.

A cél egy olyan folyamat kidolgozása volt, ami a különböző társadalmi innovációkat hasznosító kezdeményezések tervezésénél (ide értve már a partnerek kiválasztását, szelekcióját), a programok és fejlesztések lebonyolításánál, továbbá az elvégzett munka értékelésénél közvetlenül hasznosítható legyen.

## **A stakeholderekkel való foglalkozás tevékenységei**

A stakeholderekkel kapcsolatban foglalkozni kell:

- azonosításukkal és listába foglalásukkal (ez magában foglalja a későbbi munkához szükséges azonosító adatok, elérhetőségek stb. rögzítését, illetve az elemző munkaszámára egy rövid és egyszerű megnevezés hozzárendelését),

- érdekelttségük (érintettségük) és képességük meghatározását, szakértői értékelés segítségével,
- a társadalmi innovációval kapcsolatos tevékenységek és a szereplők összerendelésével (szervezet-tevékenység mátrix formájában), ami a projekt tevékenységi terveivel szoros összhangban készül el, továbbá megalapozza a projekt nyomon követésének és az elszámoltatás feladatait,

A tanulmány tárgyát képező módszertani fejlesztésben azzal a feltételezéssel kellett élnem, hogy a konkrét társadalmi innovációs projekt még nincs megalapítva, tulajdonképpen a résztvevők – és tágabb értelemben a stakeholderek – kiválasztása történik meg. A projekt megalapításának, a keretek biztosításának, a módszertani támogatás biztosításának feladata és felelőssége, ide értve a részletes célok, hatásterületek és a résztvevők kiválasztásának feladata egy kitüntetett koordinációs szervezeté. Ez a szervezet célszerűen az adott vonatkozásban centrum szerepet betöltő önkormányzat vagy megfelelő szakértői csoporttal rendelkező kutatóhely legyen. Speciális helyzet áll elő, ha a társadalmi innováció kihasználására külső fél ad (például pályázat) ad pénzügyi forrást, ilyen esetben szponzorként követelményeit és elvárásait a teljes folyamatban érvényesíteni kell.

A tanulmány a fentiekhez rugalmasan alkalmazkodni képes megoldást mutat be.

### **Stakeholderek azonosítása**

A stakeholderek azonosítása nem egyetlen projekthez vagy akcióhoz kötődik, táblázat vagy adatbázis formájában célszerű vezetni, annak rekordjait pedig egyértelmű azonosítóval ellátni. A stakeholderek azonosításának fontos eleme tapasztalataik és lehetőségeik megjelölése (például speciális szaktudás, más projektben való részvétel, korlátozó és kizáró tényezők stb.), ez azonban idővel változhat, akár az érintett projekt eredményeképpen, aminek rögzítésére – és újraértékelésére – lehetőséget kell biztosítani. A rögzítendő adatok körét legalább az alábbiak szerint javaslom.

Általános adatok:

- szervezet típusa (önkormányzat, vállalkozás stb.)
- szervezet neve,
- szervezet címe, telephelyei, fióktelepei,
- adószám és egyéb hatósági és bejegyzési azonosítók,
- pályázat szempontjából releváns csoportképző ismérvek szerinti besorolás (létszám, árbevétel, profit-orientált jelleg stb.),
- felelős vezető(k) neve, beosztása, elérhetősége,
- tevékenységi kör(ök),

Korábbi (egyéb) projektekben, fejlesztésekben részvétel adatai:

- konstrukció azonosítója
- projekt azonosítója

- vállalat szerep(ek)
- projekt tartalmának rövid leírása

Potenciális szerepvállalás:

- konzorciumvezetési potenciál azonosítása
- egyéb szerepek azonosítása (előre definiált lista alapján)
- korlátozó tényezők megjegyzése

Értékelési adatok (folyamatosan töltendő, a projekt azonosítójával összekapcsolandó a korábbi projektek adatival, de megghiúsult részvétel esetén is felvezetendő adatokról van szó):

- projekt azonosítója
- projekt/fejlesztés típusának besorolása (későbbi értékelések támogathatók ezekkel)
- érintettség (fontosság) értékelésnek eredménye
- képesség értékelése
- megjegyzés

## **Érintettség és képesség értékelése**

Az érintettség (stakeholder bevonásának fontossága a projekt vagy feladat sikeres végrehajtásához) és a képesség (stakeholder szakmai, finansziális, HR stb. adottságainak összessége, amit a projektben hasznosítani tud és akat) értékeléséhez pontozásos szakértői módszert javaslok. Ennek oka, egyrészt az, hogy a keresett jellemzők sokszor csak szubjektíven vagy egymáshoz viszonyítva értékelhetők (azaz egy adott projekthez, programhoz és az ott releváns stakeholderekhez kötődnek, más relációkban nem érvényesek); másrészt várhatóan az értékelés gyors lefolytatása szükséges, amihez széles körű és részletes adatok nem állnak rendelkezésre.

Az értékelést mindkét tényező esetén, de egymástól elkülönítve szakértői munkacsoport végzi el, akiket a koordináló szervezet kér fel. A szakértői munkacsoportban minél több vélemény és szempont érvényesítésére törekedni kell, amit a szakértők megfelelő megválasztásával, munkacsoporton belüli egyensúlyával lehet biztosítani. A szakértői munkacsoport tagjai közé egyetemi szakértőket, megyei és helyi szintű döntéshozókat, lakossági képviselőket stb. kell meghívni.

A munkacsoport tarthat üléseket, ahol megvitathatók a szempontok, értékelési elvek és egyéb releváns kérdések. Más esetben (például sürgettség esetén) a koordináló szervezet munkalapokat készít elő az értékeléshez, amit a munkacsoport tagjai kitöltenek, majd a koordináló szervezet összesít.

Az értékeléshez 1..5 skála javasolt, ahol az alacsonyabb érték a kisebb érintettséget, illetve a kisebb képességet jelöli. Az értékelő munkalap tartalmazza a projekt-feladat rövid, közérthető leírását (amihez partnereket keres a koordináló szervezet), ez alatt a potenciális érintettek és tervezett szerepük felsorolását, továbbá a két szempont

szerinti értékelés mezőit. A munkalap sorai lehetőséget adnak megjegyzések hozzáfűzésére is.

A munkalapon utolsó soraiban lehetőséget kell biztosítani további stakeholderek megjelölésére is (különösen akkor, ha a munkacsoport nem tart előzetesen üléseket, megbeszéléseket).

---

### Munkalap érintettség és képesség értékeléséhez

Projekt leírása: .....

*Kérem, hogy az alábbi potenciális stakeholdereket abból a szempontból, hogy a fenti feladat kapcsán 1..5 skálán ítélje meg, hogy:*

- **érintettség:** az adott szereplő mennyiben járulhat hozzá a projekt sikeres megvalósításához
- **képesség:** az adott szereplő milyen mértékben lesz képes szerepét betölteni

Stakeholder	Szerepkör	Érintettség	Képesség	Megjegyzés
SH1		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
SH2		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
....		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
egyéb:		1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

---

A fentihez hasonló formában összesítő munkalapot kell készíteni, amiben a két szempont (érintettség és képesség) szerinti értékelést a munkacsoport tagjai által adott válaszok átlaga alapján végzi el. Az átlagban minden vélemény tükröződik, általánosan elfogadott és jól értelmezhető középérték-mutató (Megjegyzés: a mérés sorrendi skálán történik, így azon számtani átlag nem számítható. A skálaértékek számozása ezt formailag lehetővé teszi, még ha logikailag hibás lépésről van is szó. Ilyen megoldást hasonló problémák kezelésére gyakran alkalmaznak, az értékelés jellege és pontossága miatt az információvesztés elfogadható mértékű).

A megjegyzés rovatban kell jelölni, hogy releváns stakeholderről van-e szó, az alábbiak figyelembe vételével:

- Ha az érintettség átlagértéke 2,5 alatti, akkor nem relevánsként kell a stakeholdert értékelni,
- Ha a képesség átlagértéke 3 alatti és az érintettség sem 3,5 fölötti, akkor nem relevánsként kell a stakeholdert értékelni
- Ha mennyiségben limitált a releváns stakeholderek köre egy-egy szerepre vonatkozóan, akkor sorrendbe kell állítani őket az érintettség és képesség átlagértékeinek szorzata alapján és a magasabb értékűeket kell választani
- Ha külső fél (például jogszabály, pályázati kiírás) egyéb feltételeket ír elő, a fentiekől el lehet térni, de azt indokolni kell és a stakeholder adatbázisban is meg kell jegyezni.

-

Az összesítő munkalapon a koordináló szervezet szövegesen összefoglalja a megjegyzések tartalmát is.

Az értékelési munka folyamata az alábbiakban foglalható össze:

1. Projekt (feladat) meghatározása
2. Potenciális stakeholderek kijelölése adatbázisból
  - új stakeholder felmerülése esetén adatainak rögzítése
3. Értékelő munkacsoport tagjainak kijelölése
4. Munkalap előkészítése és papír alapú kitöltés esetén sokszorosítása (javasolt elektronikus változat kidolgozása, úgy a feldolgozás automatizálható)
5. Munkalap szétküldése, értékelő munkacsoport tájékoztatása
6. Munkalapok begyűjtése és feldolgozása
7. Releváns érintettek meghatározása, továbbítása a projekttervezés felé.

### **Tevékenységek és stakeholderek összerendelése**

Az értékelés végeredményét célszerű listán rögzíteni a projekt további tervezési feladataihoz. Frissíteni kell a stakeholderek azonosításának adatbázisát, továbbá a projekt feladatainak ismeretében szervezet-tevékenység mátrixban is rögzíteni, legalább az alábbi kapcsolatokkal: dönt, végrehajt, ellenőriz, információt ad, információt kap. További mátrix-elemzések készíthetők, ezek megválasztása azonban a fejlesztés jelenlegi fázisában nem jelezhető előre megfelelő módon.

### **Forrásmunkák**

APM Body of Knowledge 6th Edition (2012). Buckinghamshire: Association for Project Management.

Berényi, L. (2014): A minőségmenedzsment módszerei és eszközei. Budapest: Publio Kiadó.

Farkas, Sz., Szabó, J. (2012): A vállalati kockázatkezelés kézikönyve. Pécs: Dialóg Campus Kiadó.

MSZ EN ISO 21500:2015 -- Útmutató a projektvezetéshez.

Neges, G., Neges, R (1998): Antikvár könyv - Vezetésmódszertan - Menedzsment-tréning. Budapest: Perfekt.

Papp, O. (1995): Projekt menedzsment: Projektek tervezése, szervezése, irányítása. Budapest: BME Mérnöktovábbképző Intézet.

Projektmenedzsment útmutató. PMBOK® Guide. 5. kiadás. (2013): Budapest: PMI-Akadémiai Kiadó.

Projektportfólió-menedzsment (2011): Budapest: PMI-Akadémiai Kiadó.

Szintay, I. (2001): Stratégiai menedzsment. Miskolc: Bíbor Kiadó.

Vasvári, Gy. (2008): Vállalati (szervezeti) kockázatmenedzsment. Budapest: Információs Társadalomért Alapítvány.

Verzuh, E. (2006): Projektmenedzsment. Budapest: HVG Kiadó.