Выбор существенных заинтересованных сторон в организации

Ширяй А.В., магистрант, Сибирский Государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, Россия
Карамчакова Т.В., магистрант, Сибирский Государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, Россия
Левшина В.В., доктор технических наук, профессор, заведующая кафедрой, Сибирский Государственный университет науки и технологий им. академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, Россия

Аннотация. Данная статья описывает несколько методик для выбора существенных заинтересованных сторон, что является обязательным требованием стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Эти методики раскрываются на примере проектной организации.

Ключевые слова: система менеджмента качества, заинтересованные стороны, требование, методика.

Significant stakeholders of organization

Shiryai A.V., magister, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia
Karamchakova T.V., magister, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia
LevshinaV.V., Doctor of Technical Sciences, professor, head of department, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia

Annotation. This article describes several methods of identifying significant stakeholders which are a nessery requirement of GOST R ISO 9001-2015. These methods are disclosed using the example of a project organization.

Keywords: quality management system, stakeholders, requirement, organization, method.

Введение

В новой версии стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 особое место уделяется контексту организации: внешним и внутренним факторам, которые оказывают на нее влияние, а также заинтересованным сторонам. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дает нам следующее определение понятия «заинтересованная сторона» – это лицо или организация**,** которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, подвергают своему влиянию организацию[1]. Таким образом, выбор заинтересованных сторон является частью понимания среды организации. Организация сама определяет, какие заинтересованные стороны будут существенными и какие требования заинтересованных сторон станут обязательными для осуществления. В нашей статье будут рассмотрены три методики определения существенных заинтересованных сторон на примере проектной организации, которая является частью холдинга и имеет своего заказчика среди других управляемых обществ в холдинге.

Рассматриваемая организация, занимается разработкой проектной и рабочей документации для внутренних заказчиков, на выполнение несложных проектных работ привлекаются субподрядные организации, при большом объеме работ – работники гражданско-правового характера.

Результаты исследования

Известно, что заинтересованные стороны организации могут быть представлены пятью группами: «руководители», «потребители», «поставщики/партнеры», «окружающая среда» и «персонал». Для

[1] ГОСТ Р ИСО 9000-2015 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь" М.: Стандартинформ, 2015.

рассматриваемой проектной организации нами были выбраны 10 заинтересованных сторон, являющихся представителями этих групп (табл.1)[2].

Владельцами данной организации являются учредители, а заказчиками выступают бизнес-единицы. Отдельно заинтересованной стороной выделены организации, обеспечивающие проектную организацию материально-техническим снабжением. Разрабатываемая в организации проектная документация проходит экспертизы (государственная экологическая экспертиза, главная государственная экспертиза), соответственно они также определены как заинтересованные стороны, сюда же относятся и саморегулирующиеся организации, в которые обязаны после отмены лицензирования вступать проектные организации. В холдинге существует «управляющий орган» над всеми управляемыми обществами – управляющая компания, которая разрабатывает стандарты и издает приказы, обязательные к внедрению и исполнению в управляемых обществах. Кроме рассматриваемой организации, управляющей компании и бизнес-единиц в холдинг входят сервисные компании, занимающийся логистикой и строительством (по выданной проектной организацией документации).

1 Методика – матрица «Поддержка-влияние» позволяет определить существенные заинтересованные стороны на основании графического метода. Пользоваться данной методикой может как ответственный за оценку человек, так и рабочая группа.

Для составления матрицы «Поддержка-влияние» необходимо для каждой заинтересованной стороны оценить ее поддержку и влияние на рассматриваемую проектную организацию. Степень поддержки/противодействия проектной организации определяется в интервале от (-5) до (+5), то есть (-5) – максимальное противодействие, а (+5) – максимальная поддержка. По аналогии после оценки поддержки/противодействия, необходимо провести оценку влияния

[2] ГОСТ Р 57189-2016/ISO/TS 9002:2016 "Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001-2015" М.: Стандартинформ, 2017

заинтересованной стороны на проектную организацию, где 0 – минимальное влияние, а 5 – максимальное влияние заинтересованной стороны.

Таблица 1

Матрица «Поддержка-влияние»

Заинтересованные стороны	**Координаты**	
	Поддержка (X)	**Влияние(Y)**
1. Учредители	+5	5
2. Бизнес - единицы (внутренний заказчик)	-4	5
3. Субподрядные организации	+2	5
4. Организации, обеспечивающие материально-техническим снабжением	+5	0
5. Саморегулирующиеся организации	-5	5
6. Экспертизы, которые проходит проектная документация	-5	5
7. Управляющая компания (всего холдинга)	+5	5
8. Сервисные компании (логистика, строительная)	-4	2
9. Работники организации	+5	5
10. Работники по ГПХ	+4	5

Рассмотрим проведение оценки согласно первой методике на нескольких примерах:

1) Работники гражданско-правового характера (ГПХ) помогают реализовывать запланированный объем работ в организации, а значит, способствуют поддержанию бизнеса. Проектная организация проводит закупочную процедуру на выбор работников по ГПХ, которые разрабатывают небольшую часть проектной и/или рабочей документации, соответственно, несут ответственность за качество выполняемой работы, которую в дальнейшем проектная организация передаст заказчику. Поэтому в строке «Работники по ГПХ» в столбце «Поддержка (X)» стоит оценка (+4), а в столбце «Влияние (Y)» 5.

2) Бизнес-единицы (внутренние заказчики). В рассматриваемой проектной организации бизнес-единицы противодействуют бизнесу, в виду того, что заказчики недобросовестно предоставляют исходные данные, инженерные изыскания, часто в ходе проектирования изменяют требования к объекту проектирования. В какой-либо другой организации заказчики имеют большое влияние на бизнес и поддерживают его, но ввиду выше сказанного, с

точки зрения данной проектной организации, бизнес-единицы (заказчики) противодействуют рассматриваемой проектной организации, поэтому напротив заинтересованной стороны «Бизнес-единицы» мы ставим оценку (-4). Несмотря на противодействие бизнесу, внутренние заказчики по-прежнему оказывают большое влияние на организацию, поэтому в столбце «Влияние (Y)» мы ставим 5.

На примере таких рассуждений оценивается поддержка/противодействие и влияние каждой заинтересованной стороны, в результате получается заполненная табл. 1, на основе которой строится Матрица «Поддержки-влияния», представленная на рисунке 1, где за координату X берется оценка согласно столбцу «Поддержка», а за координату Y – столбец «Воздействие».

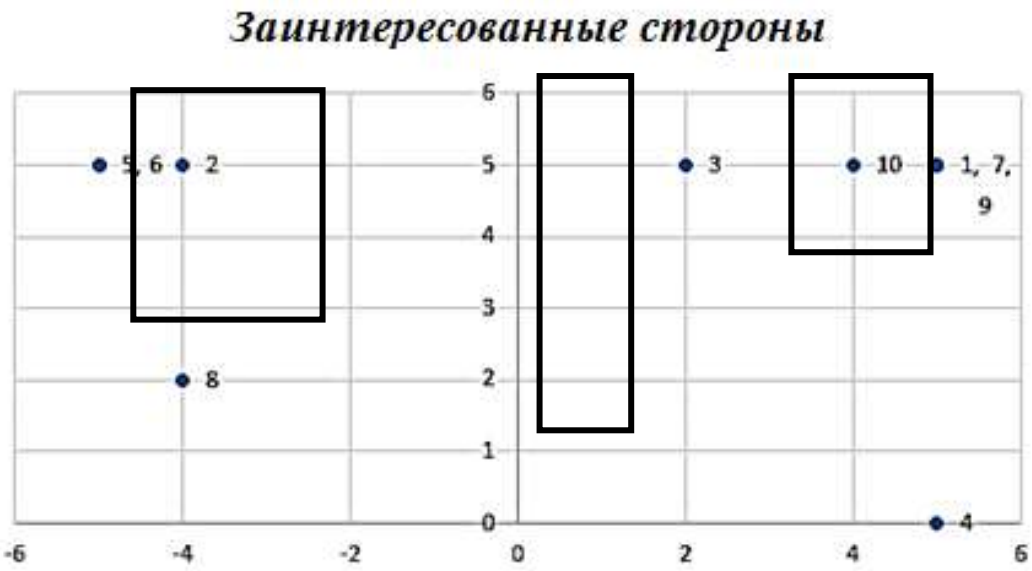

Рис. 1 – Матрица «Поддержка-влияние»

Анализируя полученную координатную плоскость с расположенными на ней номерами заинтересованных сторон, обратимся к методу Г.Т. Саважа[3], согласно которому на координатной плоскости есть три области, обозначенные на рисунке 1. Заинтересованные стороны, номера которых входят в эти области оказывают наибольшее влияние на рассматриваемую проектную организацию.

Таким образом, существенными заинтересованными сторонами данной проектной организации, согласно первой методике, являются: учредители,

[3]Саваж Г.Т., Уайтхед и Блэр. Стратегии оценки и управления организационными заинтересованными сторонами // Академия управления исполнительной власти. 1991. Vol. 5, № 2. С. 61-75.

бизнес-единицы, саморегулирующиеся организации, экспертизы, управляющая компания, сервисные компании, работники организации и работники по ГПХ.

Более детальный анализ заинтересованных сторон можно провести, используя методику «Риски и возможности», потому что она позволяет определить существенные заинтересованные стороны с помощью математического метода, что является наиболее точной оценкой.

Перечень заинтересованных сторон остается такой же, как и в первой методике, только теперь мы рассматриваем заинтересованные стороны с точки зрения рисков и возможностей.

В начале, необходимо оценить, насколько рискованным является взаимодействие проектной организации с данной заинтересованной стороной. Риск измеряется в интервале от (-5) до (+1). После, необходимо оценить заинтересованные стороны с точки зрения предоставления ими возможностей для организации, эта оценка может находиться в интервале от (+1) до (+5) (табл. 2).

В качестве примера рассмотрим риск для проектной организации, связанный с бизнес-единицами. Как уже было сказано выше, для рассматриваемой организации внутренние заказчики (бизнес - единицы) представляют большую угрозу, так как задерживают предоставление исходных данных, часто изменяют требования к объекту проектирования в ходе разработки документации – это все является риском для проектной организации, поэтому данной заинтересованной стороне мы ставим (-4). Несмотря на высокий риск, бизнес-единицы являются заказчиками, которые непосредственно обеспечивают организацию работой, что открывает для нее большие возможности, соответственно в столбце «Возможности» напротив бизнес-единиц, мы ставим (+5).

Противоположное влияние на организацию оказывают ее учредители, так как они заинтересованы в прибыли от организации, соответственно они имеют минимальный риск равный 1, и, на правах создателей рассматриваемой

организации, могут предоставить для организации большие возможности, что, например, не скажешь об экспертизах.

Таблица 2

Риски и возможности

Заинтересованная сторона	Риск (D)	Возможность (B)	|D*B|
1. Учредители	1	5	5
2. Бизнес - единицы (внутренний заказчик)	-4	5	20
3. Субподрядные организации	-5	5	25
4. Организации, обеспечивающие материально-техническим снабжением	1	1	1
5. Саморегулирующиеся организации	-1	3	3
6. Экспертизы, которые проходит проектная документация	-5	1	5
7. Управляющая компания (всего холдинга)	-2	5	10
8. Сервисные компании (логистика, строительная)	-1	2	2
9. Работники организации	-5	5	25
10. Работники по ГПХ	-5	5	25

После оценивания каждой заинтересованной стороны по аналогии с рассмотренными примерами, в последнем столбце записывается произведение оценок по модулю. Те заинтересованные стороны, которые набрали наибольшее количество баллов, являются существенными.

Согласно оценке заинтересованных сторон по второй методике, нами были выявлены в качестве существенных для рассматриваемой проектной организации такие заинтересованные стороны, как: бизнес-единицы (внутренние заказчики), субподрядные организации, управляющая компания, работники организации, работники по ГПХ.

Заключительная методика позволяет оценить заинтересованные стороны экспертным методом. В качестве экспертов могут выступать высшее руководство, специалисты, которые лучше всего ознакомлены с деятельностью организации.

Каждому эксперту необходимо оценить заинтересованные стороны согласно шкале от 1 до 10, соответственно, та заинтересованная сторона,

которая, по мнению эксперта, оказывает наибольшее влияние на организацию, оценивается самым высоким баллом. Самая высока оценка - 10, так как количество заинтересованных сторон в нашем перечне равно 10.

В таблице 3 можно ознакомиться с оценками, которые эксперты поставили заинтересованным сторонам рассматриваемой проектной организации. В качестве экспертов от рассматриваемой проектной организации выступали главный инженер проекта, начальник отдела перспективного развития и инноваций, ведущий инженер гидротехнического отдела, специалист по охране труда и другие работники организации.

В последнем столбце, напротив каждой заинтересованной стороны, суммируются полученные баллы. Заинтересованные стороны, набравшие максимально количество баллов, являются существенными заинтересованными сторонами проектной организации.

Таблица 3

Экспертная оценка

Заинтересованная сторона	**1 эксперт**	**2 эксперт**	**3 эксперт**	**4 эксперт**	**5 эксперт**	**Σ баллов**
1. Учредители	10	10	10	8	10	48
2. Бизнес-единицы (внутренний заказчик)	8	8	8	9	8	41
3. Субподрядные организации	4	5	4	5	4	41
4. Организации, обеспечивающие материально-техническим снабжением	1	1	1	1	1	5
5. Саморегулирующиеся организации	7	6	3	2	5	23
6. Экспертизы, которые проходит проектная документация	6	7	7	6	6	32
7. Управляющая компания (всего холдинга)	9	9	9	10	9	46
8. Сервисные компании (логистика, строительная)	5	3	6	4	3	21
9. Работники организации	3	4	5	7	7	26
10. Работники по ГПХ	2	2	2	3	2	11

Так как в данной методике использовался экспертный метод[4], то необходимо посчитать коэффициент конкордации (W), который показывает степень согласованности экспертов.

$$W = \frac{12S'}{N^2(n^3-n)}, \quad (5);$$

где $N -$ количество экспертов

n – количество заинтересованных сторон (10);

$$S=\Sigma\Delta^2$$

Для того, чтобы посчитать S', нам необходимо вычислить сумму рангов $T_p = N\frac{(n+1)}{2}$, а также вычислить среднее отклонение от суммы рангов для каждой заинтересованной стороны.

$T_p = 5\frac{(10+1)}{2} = 27{,}5.$ Теперь необходимо посчитать для каждой заинтересованной стороны среднее отклонение от суммы рангов по формуле:

$$\Delta_x^2=((1)+(2)+(3)+(4)+(5))-T_p=Y*Y=Y^{2.}$$

Таким образом, коэффициент конкордации экспертов, задействованных в анализе заинтересованных сторон для проектной организации равен $W = \frac{12*1838{,}5}{25(1000-10)} = 0{,}891$. Работа экспертов считается согласованной в том случае, если коэффициент конкордации W≥0,75, в нашем случае W=0,891, что говорит о согласованности экспертов.

На основе экспертного метода, можно сделать вывод о том, что заинтересованными сторонами для рассматриваемой проектной организации являются: учредители, бизнес-единицы (внутренние заказчики), экспертизы, управляющая компания, работники организации.

Согласно результатам, полученным в ходе анализа заинтересованных сторон тремя описанными выше методиками, нами была составлена сводная таблица (таблица 4), в которой напротив каждой заинтересованной стороны стоит знак «+» в случае, если данная заинтересованная сторона была выявлена в качестве существенной в ходе проведения анализа по этим трем методикам.

[4] Азгальдов Г.Г. Квалиметрия в архитектурно-строительном проектировании – М.: Стройиздат, 1989. – 264 с.: ил. – ISBN 5-274-00589-6.

Таблица 4

Сводная таблица

Заинтересованная сторона	1 методика	2 методика	3 методика
1. Учредители	+	-	+
2. Бизнес - единицы (внутренний заказчик)	+	+	+
3. Субподрядные организации	-	+	-
4. Организации, обеспечивающие материально-техническим снабжением	-	-	-
5. Саморегулирующиеся организации	+	-	-
6. Экспертизы, которые проходит проектная документация	+	-	+
7. Управляющая компания (всего холдинга)	+	+	+
8. Сервисные компании (логистика, строительная)	-	-	-
9. Работники организации	+	+	+
10. Работники по ГПХ	+	+	-

Заключение

По результатам анализа заинтересованных сторон, было определено, что существенными заинтересованными сторонами для рассматриваемой проектной организации являются ее учредители, бизнес-единицы (внутренние заказчики проектной организации), управляющая компания, экспертизы (оценивающие выпускаемую документацию проектной организации), работники данной организации.

Каждая из предложенных методик поможет вам определить существенные стороны вашей организации, на наш взгляд, первая методика самая быстрая, но менее точная; во второй методике используются математические расчеты, и она точнее первой, однако третья методика является наиболее точной среди всех описанных, но занимает больше всего времени. Мы рассчитываем, что вы выберите для себя наиболее подходящую методику и с ее помощью сможете успешно определить заинтересованные стороны в своей организации.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества. Требования» М.: Стандартинформ, 2015.

2. ГОСТ Р 57189-2016/ISO/TS 9002:2016 «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001-2015» М.: Стандартинформ, 2017.

3. Азгальдов Г.Г. Квалиметрия в архитектурно-строительном проектировании. – М.: Стройиздат, 1989. – 264 с.: ил. – ISBN 5-274-00589-6.

4. Саваж Г.Т. Уайтхед и Блэр. Стратегии оценки и управления организационными заинтересованными сторонами // Академия управления исполнительной власти. – 1991. – Vol. 5. – № 2. – С. 61-75.

References

1. GOST R ISO 9001-2015 «Quality Management System Requirements» Moscow: Standardinform, 2015.

2. GOST R 57189-2016 / ISO / TS 9002: 2016 «Quality management systems – Guidance on the application of ISO 9001-2015» M.: Standartinform, 2017

3. Azgaldov G.G. Qualification in architectural and construction design – Moscow: Stroyizdat, 1989. – 264 p.: ill. – ISBN 5-274-00589-6.

4. Savage G.T. Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders // Academy of Management Executive. – 1991. – Vol. 5. – № 2. – P. 61-75.