

**ANALIZA COMPARATIVA A PĂRȚILOR INTERESATE ÎN STANDARDELE
INTERNAȚIONALE**
COMPARATIVE ANALYSIS OF STAKEHOLDERS IN INTERNATIONAL STANDARDS

Victor NICOLAESCU

Doctorand,
Academia de Studii Economice din Moldova,

www.ase.md
nicolaescu.victor@gmail.com

Gheorghe TURCANU

ORCID: 0000-0003-4698-9988

Doctor, conferențiar universitar,
Academia de Studii Economice din Moldova,

www.ase.md,
gheorghe.turcanu@ase.md

Abstract: *Current approaches in managerial theories and practices require a broader analysis of stakeholder relationship management. Some companies with a reactive and proactive vision have gone before the current trends and are already carrying out these studies, allocating resources and establishing strategies in this field. International institutions, from our point of view, have transferred these practices and implemented them as requirements for documentation developed in different forms: good practice guides, standards, regulations, etc. The vast experience of companies in the field of stakeholder relations management has been largely systematized, but it is at the discretion of each company whether to comply, as some stakeholders do not impose mandatory requirements. At the same time, in order to carry out a complex study of stakeholder requirements, it is necessary to make an introduction to the current regulations. This article contains an analysis of the main regulations containing guidelines & requirements for stakeholder management.*

Key words: *stakeholders, international standards, best practice guides, quality management, kakushin (innovation), kaihatsu (development) and kaizen (improvement), stakeholder requirements, risks, stakeholder management.*

Abstract: *Abordările actuale în teoriile și practicile manageriale impun o analiză mai amplă a gestiunii relațiilor cu părțile interesate. Unele companii având o viziune reactivă și proactivă au mers înaintea tendințelor actuale și realizează aceste studii, alocă resurse, stabilesc strategii în domeniul dat. Instituțiile internaționale, din punctul nostru de vedere, au preluat aceste practici și le-au implementat sub formă de cerințe în documentația elaborată sub formă de ghiduri de bună practică, standarde, regulamente etc. Experiența vastă a companiilor în domeniul gestiunii relațiilor cu părțile interesate a fost sistematizată în mare parte, dar este la discreția fiecărei companii de a lua decizia de conformare, atâta timp cât unele părți interesate nu impun cerințe obligatorii. Totodată, pentru a realiza un studiu complex a cerințelor părților interesate (PI), este necesar de a efectua o inițiere în reglementările actuale. Articolul dat conține o analiză a principalelor reglementări ce conțin îndrumări & cerințe pentru managementul PI.*

Cuvinte cheie: *stakeholderi / părți interesate, standarde internaționale, ghiduri de bune practici, managementul calității, kakushin (inovație), kaihatsu (dezvoltare) și kaizen (îmbunătățire), cerințele părților interesate, riscuri, management al părților interesate.*

JEL CLASSIFICATION M1 Business Administration

Abordările actuale, teoriile și practicile manageriale impun o analiză mai amplă a gestiunii relațiilor cu părțile interesate. Unele companii având o viziune reactivă și proactivă au mers înaintea tendințelor actuale și realizează aceste studii, alocă resurse, stabilesc strategii în domeniul dat. Instituțiile internaționale, din punctul nostru de vedere, au preluat aceste practici și le-au implementat sub formă de cerințe în documentația elaborată sub formă de ghiduri de bună practică, standarde, regulamente etc. Alte companii, încearcă să prindă "trenul", care este deja un "tren de mare viteză", iar pentru aceasta este necesară o implicare tot mai mare a managementului companiei la cel mai înalt nivel.

Cercetătorii au menționat "ignoranta sau managementul slab al părților interesate" ca unul din motivele principale care au condus la eșecul proiectului (Aaltonen, 2011; Chang, Chih, Chew, & Pisarski, 2013; Hietbrink, Hartmann, & Dewulf, 2012; Yang, Shen, Ho, Drew, & Xue, 2011; Zolin, Cheung, & Turner, 2012). Constatările indică faptul că problemele din mediul părților interesate sunt legate, în principal, de atributele și comportamentele influențate de părțile interesate și de înțelegerea și gestionarea acestora (Beringer, Jonas, & Kock, 2013, Fageha & Aibinu, 2013, Mitchell, Agle, & Wood, Moldoveanu, 2003), care necesită o analiză exhaustivă, o cunoaștere mai largă și o metodologie, tehnici și instrumente pentru managementul incluziunii pentru a putea fi evaluate, utilizate și gestionate eficient pentru a asigura bunăstarea și succesul proiectelor [Mahmoud Rajablu, Govindan Marthandan & Wan Fadzilah Wan Yusoff, "Managing for Stakeholders: The Role of Stakeholder-Based Management in Project Success", p.111].

Unii autori propun examinarea **managementului părților interesate** din punctul de vedere al formării și dezvoltării competențelor cheie ale unei organizații (Adner R., Helfat CE, 2003, Katkalo V., 2002, Kulesh VA, 2015, Prakhald K., 2003).

Ei interpretează conceptul de competență organizațională ca cunoștințe, abilități și experiența unei organizații care asigură implementarea proceselor de afaceri de rutină prin competențe funcționale, formarea și reconfigurarea resurselor strategice și a proceselor de afaceri prin competențe dinamice, crearea și dezvoltarea stabilă a avantajelor competitive durabile într-un mediu extern dinamic datorat competențelor-cheie (Nikiforova L.E., Khoroshun E.A., 2016). Competențele cheie reprezintă, în esență capacitățile în autodezvoltare ale unei organizații de a crea valoare în prezent și în viitor, replicate dificil de către concurenți și jucători din industrii/piețe conexe și din alte industrii/piețe.

Datorită faptului că, pe de o parte, obiectivele și prioritățile organizației și ale fiecărei părți interesate sunt unice și, în plus, pot fi contradictorii și, pe de altă parte, fără această interacțiune bazată pe principiile complementarității resurselor și competențelor, este imposibil să se producă valoare în condițiile de schimbare continuă în preferințele consumatorilor, dezvoltarea strategiei de gestionare a interacțiunii cu părțile interesate a organizației vizează maximizarea utilizării noilor oportunități, gestionarea proactivă prin utilizarea potențialului părților interesate, minimizând în același timp impactul amenințărilor [Khoroshun E.A., Nikiforova L.E.p.–457-470.].

Procesele de **management al părților interesate** sunt reflectate în toate standardele internaționale și naționale recunoscute, în special în ISO 21500, ICB IPMA, PMBOK PMI, P2M, STC SOVNET, P-4R. Vom analiza unele dintre aceste abordări, în care structura și conținutul proceselor părților interesate sunt descrise mai detaliat [8, Ципес Г. Л., Шадаева Н. М.].

Procesele de gestionare a părților interesate au fost descrise pentru prima dată în standardul **PMBOK PMI** în cea de-a patra ediție, la capitolul ce se referă la gestionarea comunicațiilor. În cea de-a cincea ediție curentă a standardului, aceste procese constituie un domeniu de expertiză separat și includ următoarele etape:



Figura 1. Gestionarea părților interesate conform standardului PMBOK PMI

Descrierea proceselor este dată în formatul tradițional pentru acest standard: "intrări - instrumente și metode - ieșiri".

Toate proiectele au părți interesate. Dacă nu ar exista această abordare, proiectul nu ar exista. Cel puțin, sponsorul proiectului este un factor interesat care se așteaptă să primească livrările proiectului. De obicei, există așteptări pentru a le primi la un anumit moment, cost, nivel de calitate sau alte criterii.

Managerul de proiect trebuie să știe cine sunt părțile interesate și să își gestioneze activ așteptările. Ați fi surprins cât de multe probleme au apărut din cauza părților interesate care au fost ignorate pentru că erau considerate minore. Dar acei actori minori pot derula un proiect la fel cum poate unul major[21].

Proiectele nu există în mod izolat. Chiar dacă sunt definite sumar, bugetul, programul și domeniul de activitate, proiectul este încă supus influențelor externe. Proiectul există într-un mediu „politic”, populat de toți cei care au o anumită miză sau interes pentru rezultatul proiectului. Acest mediu politic și așteptările părților interesate reprezintă un risc semnificativ pentru un proiect. Este puțin probabil ca cerințele tuturor părților interesate să coincidă și vor căuta să influențeze proiectul pentru a răspunde propriilor cerințe. Presiunea din partea părților interesate generează schimbări și schimbarea crește complexitatea sarcinii de management, periclitând costurile și certitudinea programului. Cu toate acestea, dacă punctele de vedere ale părților interesate ale proiectului nu sunt abordate și dacă părțile interesate nu sunt implicate în dezvoltarea proiectului, atunci este puțin probabil ca proiectul să ofere o valoare optimă tuturor celor implicați. Este important ca managerii de proiect să realizeze un echilibru corect între implicarea părților interesate și izolarea proiectului de influența externă pentru a obține livrarea pe cost și timp, dar și pentru a maximiza beneficiile pentru client și părțile interesate ale acestuia[20].

Un element interesant al noului standard ISO 9001:2015 este „Înțelegerea nevoilor și așteptărilor părților interesate” (clauza 4.2). În ISO 9001 este definit ca o persoană sau un grup care poate afecta sau poate fi afectat de acțiunile organizației. Unii autori menționează că ”o greșeală comună este includerea doar a clientului și uitarea de multe alte părți interesate care au influență asupra organizației”[17]. Trebuie să utilizăm tehnici de brainstorming pentru a identifica părțile interesate externe și interne relevante, de ex. clienți, parteneri, utilizatori finali, furnizori externi, proprietari, acționari, angajați, sindicate, agenții guvernamentale, autorități de reglementare, comunitate locală[19].

După ce au fost identificate părțile interesate, trebuie să identificăm nevoile și așteptările lor. Managerii departamentali ar trebui să identifice și să enumere nevoile și așteptările oricărei părți interesate în relație cu departamentul lor care ar putea avea un impact potențial asupra realizării obiectivelor și politicii organizației dvs., a conformității produselor, serviciilor și sistemului nostru de management. De asemenea, ar trebui să fie descrise și înțelese așteptările părților relevante și modul în care intenționați să faceți față cerințelor lor prin intermediul sistemului de management.

Comunicarea cu părțile interesate - în special în ceea ce privește obligațiile legale și de conformitate este vitală. Comunicarea cu părțile interesate ar trebui să se bazeze pe date de

performanță generate de QMS-ul dvs., care va necesita monitorizare și măsurare solide pentru a vă asigura că datele sunt fiabile. Ar trebui să vă asigurați că un proces de monitorizare și măsurare este inclus în programul de audit intern (care duce la acțiuni corective), astfel încât organizația dvs. să se poată asigura că procesele de verificare sunt validate și că datele pe care le comunică sunt corecte[18].

O parte din etosul ISO 9001 îl constituie îmbunătățirea continuă. Prin comunicarea cu părțile interesate putem identifica ceea ce trebuie să oferim pentru a ne asigura că așteptările lor sunt îndeplinite. Acolo unde apar probleme, vom învăța de la ei și vom schimba modul în care acționăm pentru a asigura o experiență mai bună. ISO 9001 este un sistem de management al calității care va adăuga valoare organizației. Noul element care s-a concentrat asupra părților interesate ne ajută să aruncăm o privire mai profundă asupra proceselor noastre și să le îmbunătățim. Acest lucru poate duce la oportunități mari de creștere și dezvoltare.

În **managementul de proiect japonez (JPM)**, dezvoltarea și aplicarea termenului kaizen se rotește în jurul unor categorii precum întreținerea productivă totală (TPM) și managementul calității totale (TQM), care a fost folosit de producătorii japonezi de zeci de ani. Sistemul Kanban este un sistem de planificare pentru producția de JIT. Este o modalitate excelentă de a promova îmbunătățirea și de a menține un nivel ridicat de producție. Aceste filozofii de management sunt utilizate în procese precum cele din producție, inginerie sau managementul afacerilor, care implică abordarea proiectelor.

În pofida diverselor exemple de filozofii și ideologii originare din Japonia, nu a existat nicio standardizare oficială a filozofiei JPM sau un termen special de management al proiectului folosit în trecut. În 2001, a fost generată o nouă versiune a metodei JPM, și anume, Managementul proiectelor și programelor (**P2M**), care a apărut ca primul ghid standard japonez pentru managementul proiectelor și programelor pentru inovarea întreprinderilor. Acesta a fost dezvoltat de o echipă condusă de profesorul Shigenobu Ohara, cu sprijinul Ministerului Economiei și Industriei din Japonia, unde a fost gestionat de Centrul de certificare a managementului de proiecte (PMCC) (Asada, 2005; Ohara, 2006; Crawford, 2009) [LOW FOON SIANG, p.2,].

În standardul japonez **P2M**, accentul se pune pe abordarea valorică a managementului de proiect și program. Standardul P2M implică identificarea și evaluarea continuă a valorii, deoarece managementul valorii permite în cele din urmă maximizarea utilității rezultatului proiectului pentru părțile interesate.

Astfel, obiectivele procesului de management al părților interesate în standardul P2M sunt satisfacția părților interesate și a clienților, realizarea obiectivelor necesare ale proiectului precum și dezvoltarea întregii companii. Gestionarea părților interesate de la P2M include trei procese de bază:



Figura 2. Gestiunea părților interesate conform standardului P2M

Sursa: Sistematizat de autor

Suportul informațional al proceselor de lucru se realizează folosind diverse surse - bazele de date ale clienților, propriile experiențe, precum și cele mai bune practici din alte companii.

Ulterior, companiile japoneze au cunoscut o depresie deflaționistă în anii 90. Pentru a supraviețui și a-și recăpăta competitivitatea globală, japonezii au căutat soluții în kaikaku (reformă sau reforme inovatoare) de gestionare, organizare și tehnologie. Kaikaku Project Management (**KPM**) este o versiune avansată a P2M. KPM constă din trei elemente japoneze semnificative pentru performanțe de succes: 3K - kakushin (inovație), kaihatu (dezvoltare) și kaizen (îmbunătățire). În

modelele organizaționale, sunt propuse modele de proiecte 3S (schemă, sistem, serviciu) în ceea ce privește ciclul de viață în paradigma de creare a valorii, iar KPM este nucleul integrării și inovării prin metodologia combinată 3S/3K. Companiile care își construiesc organizațiile cu elementele KPM, și anume inovația, dezvoltarea și reforma, deși sunt conștiente de modelele de proiect, vor avea un sistem de management de proiect care funcționează bine și, de cele mai multe ori, proiecte vor avea succes. Metoda KPM explorează metodologia îmbunătățită a implementării strategiei sub forma colaborărilor laterale și transversale [Low Foon Siang, Chong Heap Yih, p. 194].

Poate, în forma cea mai detaliată, o descriere a proceselor de gestionare a părților interesate poate fi găsită în **modelul P-4R**. Proiectele au de obicei un număr semnificativ de părți interesate diferite, în funcție de tipul de proiect, amploarea și complexitatea acestuia. În consecință, managerul de proiect trebuie să identifice și să clasifice toate părțile interesate cât mai curând posibil, să identifice nivelul lor de interes și influență asupra proiectului și să analizeze așteptările lor individuale. Aceste constatări inițiale ar trebui revizuite și actualizate în mod regulat, deoarece, în diferite etape ale ciclului de viață al proiectului, numărul părților interesate, cerințele și influența acestora, precum și atitudinea lor față de proiect și față de alte părți interesate se pot schimba.

R. Ding a propus modelul P-4R, în care managementul părților interesate este privit ca un proces unificat, iterativ. Acest model constă în patru etape cheie (cerințe, roluri, riscuri și interacțiuni) [Ципес Г. Л., Шадаева Н. М., с.141-144].



Figura 3. Gestiunea părților interesate în modelul P-4R
Elaborat de autor

Într-o anumită măsură, organizația bazată pe gestionarea semnalelor slabe încearcă să depășească părțile interesate în căutarea unor noi oportunități de dezvoltare datorită competențelor sale dinamice și să convingă părțile interesate de avantajele reciproce ale cooperării, obținând în același timp avantaje competitive suplimentare.

Managementul părților interesate este cuprins de standardul **ISO 21500**, standard internațional pentru proiect management. Suntem de acord că ”adevărul este că ISO 21500 nu este în sine un plan pentru managementul părților interesate” [14].

În continuare vom prezenta succint cerințele de țin nemijocit de managementul părților interesate.

4.3.9 Identificarea părților interesate. Scopul identificării părților interesate este de a determina persoanele, grupurile sau organizațiile afectate de proiect sau care afectează proiectul și de a documenta informații relevante cu privire la interesul și implicarea lor.

4.3.10 Gestionarea părților interesate. Scopul Gestionării părților interesate este de a oferi o înțelegere și atenție adecvată nevoilor și așteptărilor părților interesate. Acest proces include activități precum identificarea preocupărilor părților interesate și soluționarea problemelor. Trebuie făcută o analiză detaliată a părților interesate și a impactului pe care acestea ar putea să-l aibă asupra proiectului pentru a permite managerului de proiect să profite la maximum de contribuția lor la proiect. Din acest proces pot fi elaborate planuri prioritare de gestionare a părților interesate.

4.3.38 Planul de comunicare. Scopul planului de comunicări este de a determina informațiile și nevoile de comunicare ale părților interesate. Factorii pentru succesul proiectului includ identificarea nevoilor de informații ale părților interesate și a oricărui nevoi de informații obligatorii,

... și determinarea unui mijloc adecvat de satisfacere a acestor nevoi. Acest proces ar trebui să înceapă din timp în planificarea proiectului în urma unei identificări și a unei analize a părților interesate și ar trebui revizuit în mod regulat și revizuit după caz. Planul de comunicații definește cerințele de informare și ar trebui să fie ușor accesibil de către părțile interesate corespunzătoare pe tot parcursul proiectului.

Deci, diferențele între ISO 21500 și PMBoK® Guide referitor la managementul părților interesate îl prezentăm în tabelul de mai jos[12].

Tabelul 1

Părțile interesate în procese

ISO 21500	PMBoK® Guide
4.3.9 Identify Stakeholders	13.1 Identify Stakeholders
	13.2 Plan Stakeholder Management
4.3.10 Manage Stakeholders	13.3 Manage Stakeholder Engagement
	13.4 Control Stakeholder Engagement

Sursa: Stanisław Gasik, Comparison of ISO 21500 and PMBOK® Guide, p.6

International Competence Baseline of the International Project Management Association (**ICB IPMA**) este un standard care descrie cerințele internaționale de competență pentru profesioniștii din managementul de proiect (MP) dezvoltate de asociația internațională de management de proiect. Asociația Internațională pentru Managementul Proiectelor (IPMA) este înregistrată în Elveția ca organizație profesională necomercială, a cărei funcție principală este de a promova dezvoltarea și aplicarea pe scară largă în practică a metodelor și instrumentelor MP din diferite țări ale lumii.

IPMA a fost înființată în 1965 ca un forum pentru schimbul de experiență de către managerii de proiect care lucrează în diferite țări ale lumii. În 1967, la Viena a avut loc primul congres internațional IPMA. Membrii IPMA sunt în principal asociații naționale de MP. În prezent, asociația include 55 de țări. ICB conține o descriere a trei grupuri de competențe sau elemente de competență[15]:

1. **Competență tehnică** - concepută pentru a descrie elementele fundamentale ale competenței care caracterizează esența însăși a managementului de proiect, de exemplu, „Managementul achizițiilor și contractelor”.

2. **Competență comportamentală** - concepută pentru a descrie elementele care caracterizează personalitatea și comportamentul unui specialist din punctul de vedere al competenței sale în domeniul managementului de proiect, de exemplu, „Conflicte și crize”.

3. **Competență contextuală** - concepută pentru a descrie elemente legate de mediul proiectului. Acest domeniu include elemente de competență care caracterizează capacitatea unui manager de proiect de a funcționa într-o organizație axată pe proiecte, inclusiv capacitatea de a construi relații cu manageri de linie, de exemplu, „Implementarea unui portofoliu de proiecte și programe”.

Astfel, în total în standardul ICB sunt descrise de 46 de competențe, structurat în trei grupuri de competențe.

Menționăm că anume în cadrul competențelor comportamentale se identifică cerințe ce se referă la managementul părților interesate, și anume: 2.10.Consultarea (implicarea părților interesate a fost realizată pe parcursul metodei) și 2.14.Aprecierea valorilor (implicarea părților interesate a fost realizată pe parcursul metodei. Principiile guvernantei ghidează alinierea la valorile părților interesate)[Michael Young, Reinhard Wagner, p.8].

PRINCE a fost inițial dezvoltat de agenția guvernamentală britanică Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA). Aceasta a fost proiectată inițial pentru proiecte IT guvernamentale, dar s-a apreciat că metoda inițială putea fi aplicată proiectelor în general și nu doar

proiectelor IT. Prin urmare, în 1996 și după o revizuire considerabilă, PRINCE2 a fost lansat ca o metodă generică de gestionare a proiectelor. Metoda continuă să evolueze ca o abordare generică a managementului de proiect prin diferitele revizii din 2002, 2005 și 2009. PRINCE2 oferă o serie de procese care pot fi adaptate și utilizate cu orice proiect mare sau mic, sector public sau privat. În acei ani a devenit standardul de facto pentru managementul de proiect în multe organizații din întreaga lume.

Implicarea părților interesate este procesul de identificare și comunicare eficientă cu acele persoane sau grupuri care au interes sau influență asupra rezultatului proiectului. De obicei se realizează la nivelul programului.

Toate proiectele trebuie să aibă un anumit nivel de implicare a părților interesate, în special dacă nu fac parte dintr-un program. Părțile externe ale echipei de management de proiect pot exercita o influență puternică asupra unui proiect.

Pentru reușita proiectului este esențială o comunicare eficientă cu părțile interesate cheie, atât interne cât și externe pentru companie, managementul programului sau organizația clienților. Implicarea părților interesate este o procedură cu 6 pași[6]:

1. Identificarea părților interesate (Cine?)
2. Crearea și analiza profilurilor părților interesate (Ce?)
3. Definierea strategiilor de implicare a părților interesate (Cum?)
4. Planificarea implicării (Cind?)
5. Implicarea părților interesate (Acțiune)
6. Măsurarea eficienței (Rezultate)

Standardele și liniile directoare existente dezvăluie diverse aspecte ale abordării părților interesate, care permit companiei să creeze un set unic de metode, procese, resurse, reguli, raportare și comunicații care să permită un dialog eficient cu părțile interesate și să stabilească obiective de dezvoltare pe termen lung. Construirea de relații eficiente și reciproc avantajoase cu părțile interesate care să asigure o dezvoltare durabilă pentru companie necesită integrarea managementului implicării părților interesate în sistemul de management al companiei în ansamblu. **Seria AA1000** este un set metodologic și practic de standarde și îndrumări pentru implementarea în management a unui model al părților interesate.

Setul de standarde din Seria AA1000 este un ghid practic sistematic, care include cele mai bune practici istorice și moderne, evoluții teoretice și rezultatele cercetărilor științifice și practice, dezvoltări metodologice ale diferitelor companii, precum și experiență în documentarea celor mai importanți pași, procese și rezultate legate de implementarea abordării părților interesate. Acest complex folosește abordările, instrumentele și metodele descrise în Freeman (1984), precum și propriile metode. Seria AA1000 include în prezent o serie de documente[16]:

- AA1000SES 2010 (standard pentru implicarea părților interesate)
- AA1000AS 2008 (standard de verificare)
- AA1000APS 2008 (declarație de principii ale AccountAbility)
- AA1000 Standards Governance (standard de conducere)
- Guidance for AA1000AS 2008 Assurance Providers (Ghid pentru verificatori)
- Guidance for Reporting Organizations Seeking Assurance to AA1000 (un ghid pentru companiile raportoare care selectează verificatorii)
- Guidance note for Stakeholders 2009 (un ghid pentru părțile interesate)
- Stakeholder Engagement Practitioners' Perspectives (partea 1) (experiența privind implementarea abordării părților interesate, partea 1)
- Stakeholder Engagement Practitioners' Perspectives (partea a 2-a) (experiența privind implementarea abordării părților interesate, partea a 2-a)

Două standarde care sunt din ce în ce mai utilizate în calitate de etalon pentru „implicarea efectivă a părților interesate” sunt **ISO 26000** și **GRI G4**.

Fiecare standard internațional ISO reprezintă un consens global asupra nivelului superior de dezvoltare în subiectul respectivului standard și ISO 26000 nu este diferit. Standardul intenționează să ajute organizațiile să contribuie la dezvoltarea durabilă, încurajându-le să depășească simpla conformitate legală și să sprijine în mod activ comunitățile în care activează în beneficiul comunității și organizației. În aplicarea ISO 26000, este recomandabil ca o organizație să ia în considerare diversitatea socială, de mediu, juridică, culturală, politică și organizațională, precum și diferențele de condiții economice, concomitent cu normele internaționale de comportament. ISO 26000 oferă orientări cu privire la:

1. Concepte, termeni și definiții legate de responsabilitatea socială
2. Istoric, tendințe și caracteristici ale responsabilității sociale
3. Principiile și practicile referitoare la responsabilitatea socială
4. Subiecții de bază și probleme ce țin de responsabilitate socială
5. Integrarea, implementarea și promovarea comportamentului social responsabil în întreaga organizație și, prin politicile și practicile sale, în sfera sa de influență
6. Identificarea și implicarea părților interesate
7. Comunicarea angajamentelor, performanței și a altor informații legate de responsabilitatea socială.

Percepția și realitatea performanței unei organizații cu privire la responsabilitatea socială pot influența, printre altele:

1. Avantajul competitiv
2. Reputația
3. Capacitatea de a atrage și de a menține lucrători sau membri, client sau utilizatori
4. Menținerea moralului, angajamentului și productivității angajaților
5. Viziunea investitorilor, proprietarilor, donatorilor, sponsorilor și a comunității financiare
6. Relația cu companiile, guvernele, mass-media, furnizorii, colegii, clienții și comunitatea în care își desfășoară activitatea.

Nimic din cele de mai sus nu se întâmplă fără a recunoaște importanța părților interesate și a implicării proactive a părților interesate. Articolul 5 din standard vizează două practici de responsabilitate socială:

1. Recunoașterea de către organizație a responsabilității sale sociale și
2. Identificarea și implicarea părților interesate.

Global Reporting Initiative (GRI) este o organizație non-guvernamentală bazată pe o rețea care își propune să conducă la sustenabilitate și raportări de mediu, sociale și guvernanta (ESG). GRI are, de asemenea, „Puncte focale” regionale în Australia, Brazilia, China, India și SUA. GRI oferă linii directoare pentru a sprijini organizațiile interesate să raporteze pe teme acoperite de ISO 26000, ca parte a cadrului său complet de raportare a sustenabilității, creat printr-un proces internațional multi-stakeholder, process bazat pe consens. A patra ediție a liniilor directoare „G4” include Principiile de raportare, dezvoltările standard și un manual de implementare pentru pregătirea rapoartelor de sustenabilitate de către organizații, indiferent de dimensiunea, sectorul sau locația lor. Orientările oferă, de asemenea, referințe pentru toți cei interesați de dezvoltarea abordării de guvernare și performanței mediului, performanței sociale și economice și impactului organizațiilor [Lynda Bourne, “Stakeholder Management is no longer optional. Effective Stakeholder Engagement”, p.2-3].

Astfel, managementul părților interesate este abordat diferit în diferite standarde – de la cerințe cu privire la identificarea și implicarea părților interesate, până la detalirea diferitor instrumente și

tehnici aplicabile la fiecare etapă a gestiunii stakeholderilor. Totuși, alegerea standardului rămâne la discreția întreprinderii.

Concluzii:

1. Cercetarea accentuează rolul hotărâtor a gestionării părților interesate în cadrul proiectelor, care implică o analiză detaliată și o metodologie concretă de gestionare a lor. Acest fapt presupune și diferite tehnici și metode pentru implicarea părților interesate, precum și metode pentru evaluarea impactului implicării părților interesate. În acest sens, managementul părților interesate reprezintă una dintre competențele cheie ale unei organizații. Competențele cheie reprezintă, în esență capacitățile în autodezvoltare ale unei organizații de a crea valoare în prezent și în viitor, replicate dificil de către concurenți și jucători din industrie/piețe conexe și din alte industrii/piețe.

2. Cercetarea cuprinde analiza proceselor de management al părților interesate ce sunt reflectate în diferite standardele internaționale și naționale recunoscute, în special în PMBOK PMI, ISO 9001:2015, managementul de proiect japonez (JPM), modelul P-4R, ISO 21500:2021, International Competence Baseline of the International Project Management Association (ICB IPMA), PRINCE, setul de standarde din Seria AA1000, ISO 26000, GRI G4 etc.

Din punctul nostru de vedere, unele teorii și practici internaționale apar în publicațiile internaționale cu mare întârziere, ceea ce poate să ne conducă spre ideea că anumite economii sunt mai închise, mai rezervate din punct de vedere a transparenței și diseminării informațiilor și experienței practice.

3. Managementul părților interesate impune implicarea mai activă a managerilor de la toate nivelurile ierarhice, ceea ce va avea drept finalitate minimizarea riscurilor în afaceri și sporirea performanțelor organizaționale.

4. În lucrare sunt sistematizate și evidențiate elementele specifice ale managementului părților interesate prin prisma cerințelor standardelor evidențiate mai sus. Managementul părților interesate este reflectat în mod diferit în standarde – de la cerințe cu privire la identificarea și implicarea părților interesate, până la detalirea diferitor instrumente și tehnici aplicabile la fiecare etapă a gestiunii stakeholderilor.

Bibliografie

1. Khoroshun E.A., Nikiforova L.E. (2017) Stakeholder-management kak faktor formirovaniya klyuchevykh organizatsionnykh kompetentsiy [Stakeholder management as a factor in formation of key organizational competencies]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. 7. (4).–457-470. doi:10.18334/vinec.7.4.38692
2. LOW FOON SIANG, “Application of Japanese Project Management Methods (P2m/Kpm) in Japanese Organisations in Japan and Malaysia”, A thesis submitted to the Faculty of Engineering and Science, Universiti Tunku Abdul Rahman, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Science March 2015, p.2, http://eprints.utar.edu.my/1903/1/JaslynLowFS_Thesis_after_viva.pdf
3. Low Foon Siang, Chong Heap Yih, “A Comparative Approach of Japanese Project Management in Construction, Manufacturing and IT Industries”, *The 8th International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57 (2012) 193 – 200, p. 194.
4. Lynda Bourne, “Stakeholder Management is no longer optional. Effective Stakeholder Engagement”, *PM World Journal*, Vol. IV, Issue XII – December 2015, https://mosaicprojects.com.au/Mag_Articles/ESEI-11-stakeholder-management-is-no-longer-optional.pdf, vizualizat pe 09.07.2019.

5. Mahmoud Rajablu, Govindan Marthandan & Wan Fadzilah Wan Yusoff, “Managing for Stakeholders: The Role of Stakeholder-Based Management in Project Success”, Faculty of graduate school of management, multimedia university, 63100, Cyberjaya, Malaysia, p.111, https://www.researchgate.net/publication/271138669_Managing_for_Stakeholders_The_Role_of_Stakeholder-Based_Management_in_Project_Success
6. Managing Successful Projects with PRINCE2, London, 2009, p.42, [https://www.viableprojects.eu/fileadmin/pdf/Vergleich/PRINCE2-and-the-IPMA-Competence-Baseline-ICB3.pdf](https://books.google.md/books?id=9Oa2MFvhRIMC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=prince2+stakeholder+management&source=bl&ots=hI5I2NGfKH&sig=ACfU3U3W74eFeF05MhF623wJA3z5RCOBVw&hl=ro-MD&sa=X&ved=2ahUKEwjC8bLh8dDoAhXO-6QKHcXZB1s4ChDoATABegQICxAs#v=onepage&q=prince2%20stakeholder%20management&f=false, vizualizat pe 01.07.2019.7. Michael Young, Reinhard Wagner, „PRINCE2® and the IPMA® Competence Baseline (ICB®3)”, White Paper May 2015, p.8, <a href=)
8. Ципес Г. Л., Шадаева Н. М., „Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1)”, Школа управления проектами, с.141-144, <https://grebennikon.ru/article-znjm.html>.
9. ISO 21500:2021, Project, programme and portfolio management — Context and concepts, <https://www.iso.org/standard/75704.html>
10. ISO 9001:2015, SM SR EN ISO 9001:2015 Sisteme de management al calitdtii. Cerinte.
11. ISO 26000 Social responsibility, <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
12. <http://www.sybena.pl/dokumenty/ISO-21500-and-PMBoK-Guide.pdf>, vizualizat pe 28.06.2019.
13. https://pmi-netherlands-chapter.org/images/stories/PMI-data/events-chaptermeetings/PMINLCH_26-02-2013_ISO-21500-from-a-stakeholders-angle.pdf, vizualizat pe 25.06.2019.
14. <https://projectmanagers.org/iso-21500/stakeholder-management-iso-21500/>, vizualizat pe 21.06.2019.
15. <https://www.cfin.ru/itm/project/standards.shtml>, vizualizat pe 29.06.2019.
16. <https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/AccountAbility.shtml#ftn9>, vizualizat pe 03.07.2019.
17. <https://www.cgbusinessconsulting.com/iso-9001-interested-parties/>, vizualizat pe 06.06.2019.
18. <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/4.2-understanding-the-needs-and-expectations-of-interested-parties.htm>, vizualizat pe 15.06.2019.
19. <https://www.iso9001help.co.uk/4.2%20Interested%20Parties.html>, vizualizat pe 06.06.2019.
20. <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-management-task-project-success-7736>, vizualizat pe 03.06.2019.
21. <https://www.projectengineer.net/project-stakeholder-management-according-to-the-pmbok/>, vizualizat pe 03.06.2019.