

АНАЛІЗ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

ЕТАП 1	Намітити стратегічні цілі взаємодії з стейкхолдрами Визначити проблем Розставити пріоритети
ЕТАП 2	Оцінити прогрес Вчитися в інших і виявити потенційних партнерів Оцінити хід поточної взаємодії і намітити цілі за групами стейкхолдерів Зрозуміти і вивчити стейкхолдерів та їх представників Знайті ресурси і визначити межі руху" Створити план взаємодії зі стейкхолдерами, сфокусований на ключових питаннях
ЕТАП 3	Розвивати спроможність вашої організації до взаємодії зі стейкхолдерами Розвивати здібності вашої компанії до реагування Розвивати всередині компанії навичок і якостей, необхідних для взаємодії зі стейкхолдерами Оцінити, наскільки характеристики ваших стейкхолдерів відповідають вимогам успішного взаємодії
ЕТАП 4	Використовуватие ефективні способи взаємодії зі стейкхолдерами Визначити найбільш ефективні методи взаємодії Проектувати процес взаємодії
ЕТАП 5	Приймати заходів, аналізувати результати взаємодії Розробити план дій Звітувати та забезпечити достовірність інформації для ваших стейкхолдерів Оглядати процес залучення стейкхолдерів

☆ Мислити стратегічно

Визначити стратегічні пріоритети залучення стейкхолдерів вашої організації. Це ключовий етап для того, щоб виявити суттєві проблеми і ваших стейкхолдерів:

Чи визначили ви, які напрямки, питання і які стейкхолдери представляються найбільш важливими з точки зору довгострокового успіху та сталого розвитку?

Розгляньте коло стейкхолдерів, які можуть мати вплив на вашу організацію і які відчувають вплив вашої організації (політики, прийняття рішень, проектів, розташування конкретних підрозділів компанії і т. д.)

Виявити, хто є вашим стейкхолдером.

Виявіть і оцініть стратегічні ризики залучення стейкхолдерів у взаємодію з організацією, а також пов'язані з цим можливості і цілі

Визначте ваші стратегічні цілі, підкреслюючи при цьому, наскільки важливими вони виглядають для різних груп стейкхолдерів. Розставте пріоритети.

Тест на суттєвість

AccountAbility розробила тест на суттєвість, представляючи його у вигляді переліку п'яти ознак. Питання вважаються суттєвими, якщо вони мають один або більше 5 з нижченаведених ознак

A	Проблеми, що мають пряме короткострокове вплив на фінансовий стан компанії
B	Питання, за якими компанія робить політичні заяви стратегічного характеру (зазвичай зобов'язання перед ключовими зацікавленими сторонами).
C	Проблеми, які вважають суттєвими зіставні організації, тобто є загально визнаними
D	Питання, які ваші стейкхолдери вважають досить важливими для того, щоб робити з цього приводу які-небудь дії (в даний час або в майбутньому).
E	Питання відповідності соціальним нормам (що зафіксовано чи можливо, буде зафіксовано в регуляторних актах, передбачено інституційними нормами і стандартами).

ЕТАП 2

☆ Аналізувати та планувати

Мета

Створити інформаційно-аналітичну базу розуміння організації та її стейкхолдерів, щоб вибудувати пріоритети і в подальшому розробити план взаємодії.

Цей етап є ключовим для розвитку вашого розуміння суттєвості проблем і значення різних стейкхолдерів, яке дозволить реалізувати принцип повноти у взаємодії зі стейкхолдерами з цим проблем

Чи добре ви розумієте суть проблем і ваших стейкхолдерів, щоб побудувати процес взаємодії у відповідності з очікуваннями стейкхолдерів?

Нарощуйте ваше розуміння істотних проблем, і значущих стейкхолдерів, яких на етапі 1 ви визначили як стратегічно важливих:

Подивіться, як з цими проблемами справляється ваша організація

Запозичує досвід інших організацій і співтовариств у вирішенні цих питань.

Перегляньте ще раз поточний стан ваших відносин зі стейкхолдерами.

Складіть профіль ваших стейкхолдерів -- їх очікувань, впливу, характеристик і пріоритетного підходу до проблеми взаємодії.

Обміркуйте, що організація може зробити і чого не може у зв'язку з цими проблемами і сподіваннями стейкхолдерів.

Розробіть стратегічний план взаємодії зі стейкхолдерами, в якому вказується, з якими групами вам має сенс вступати в діалог, на якому рівні, і чого ви хочете досягти.

ПРОФІЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРА

Профіль стейкхолдера	Останнє оновлення
----------------------	-------------------

Група стейкхолдерів

Первинна тема / питання для взаємодії з даною групою	
--	--

Мета стейкхолдерів	
--------------------	--

Переважний рівень взаємодії з цією групою	
---	--

Профіль стейкхолдерів:

Конкретний представник / представляє організація	
--	--

Людина для внутрішніх контактів	
---------------------------------	--

Загальний погляд стейкхолдерів на питання	
---	--

Очікування, пов'язані з відношенням бізнесу до питання. Історія взаємодії / поточний найбільш високий рівень підходів і самі підходи до взаємодії Звичайний або бажаний стейкхолдерами найбільш високий рівень підходу до взаємодії	Заповнювати, якщо ви вже в процесі взаємодії
---	--

Джерело фінансування стейкхолдерів	
------------------------------------	--

Стосунки/конфлікти з іншими стейкхолдерами	
--	--

Знання питання	Думка лідерів / Рівень знань
----------------	------------------------------

Легітимність або сприймається легітимність	Висока легітимність обмежена легітимність низька легітимність відсутність легітимності Опишіть деталі:
--	--

Ставлення до ідеї взаємодії	Ставлення Помірно зацікавлене, але дружнє Незацікавлене Вороже
Наявне та/або потенційний вплив стейкхолдерів на бізнес, пов'язані з цим ризики і можливості	Позитивний вплив / можливості: Негативний вплив / Ризики:
Масштаб, в якому вони оперують	Глобальний Регіональний Національний Субнаціональний Локальний Опишіть деталі:
Культурні питання, які слід врахувати	
Практичні питання, які слід врахувати (в тому числі, здатність стейкхолдерів залучати встановлені ресурси, співробітників і т. д..)	
Чи дійсно необхідно взаємодію з цим стейкхолдером?	
Інші коментарі	

ЕТАП 3

Нарощувати здатність до взаємодії

Мета

Розвинути комплекс індивідуальних навичок і організаційні системи, необхідні для ефективного процесу залучення стейкхолдерів у взаємодію. Цей етап є ключовим для того, щоб переконатися, що ваша організація здатна зрозуміти проблеми (принцип повноти) і реагувати на них належним чином (принцип реагування):

Чи є в організації внутрішні можливості, щоб адекватно зрозуміти проблему, ефективно вибудувати взаємодію зі стейкхолдерами і прийняти за його результатами відповідних заходів

Подивіться уважно на вашу власну організацію, а також на ваших стейкхолдерів:

Обміркуйте сильні сторони і виявити слабкі місця вашої організаційної системи.

Обміркуйте, які індивідуальні навички та характеристики потрібні для взаємодії зі стейкхолдерами і виявити області, де потрібно посилити ці навички.

Розгляньте здібності і проблеми, що мають практичне значення для ваших стейкхолдерів, визначте можливі шляхи відповіді на них.

Перешкоди для участі

Розробіть і проведіть в життя план зміцнення здібностей, необхідних для ефективної взаємодії.

Механізм	Шляхи вдосконалення механізму
<p>Участь ради директорів і менеджменту у вирішенні проблеми</p> <p>Вищий керівний склад добре уявляє собі проблему, необхідні ресурси, розуміє взаємозв'язку з бізнес-стратегією і завданнями, а також усвідомлює можливості та ризики, пов'язані з залученням стейкхолдерів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджери вищої ланки, що відповідають за вирішення конкретної проблеми, можуть привернути до неї увагу на високому рівні. Для доведення тих чи інших проблем до відома керівництва можна спертися на внутрішніх союзників, які можуть знаходитися в різних відділах компанії (це можуть бути, наприклад, ризик-менеджери, менеджери по зв'язках з інвесторами, співробітники відділу маркетингу або відділу по контролю за якістю). • Матеріальна винагорода осіб, що займають керівні пости, може бути пов'язане з конкретними результатами їх роботи з вирішення конкретної проблеми. • Ключових власників бюджету треба залучити до діалогу про необхідні бюджетах і доступності фінансових ресурсів. Їх розуміння проблеми має вирішальне значення при вирішенні питання про фінансування. • Бажано, щоб Рада директорів і менеджмент взяв на себе

	лідуючу роль в активній роботі над вирішенням виниклого питання.
Узгоджені стратегії та процедури, пов'язані з проблемою Політики, вироблені за допомогою діалогу між тими, хто відповідальний за їх впровадження, тими, хто піддається їх впливу, і тими, хто відповідає за виділення ресурсів, необхідних для їх впровадження.	<ul style="list-style-type: none"> • Не всі внутрішні підрозділи братимуть участь у розробці початкового проекту політики, але вони повинні брати участь у доопрацюванні остаточного варіанту допомогою, наприклад, участі в діалогах з групами стейкхолдерів або консультацій. • Корпоративні стандарти відповідальності або ж стандарти, вироблені іншими компаніями, можуть бути використані для вироблення політик з урахуванням очікування стейкхолдерів.
Поточна діяльність по організації взаємодії зі стейкхолдерами, що стосується даної проблеми Діяльність щодо залучення стейкхолдерів пов'язується з процесами корпоративного управління та менеджменту.	<ul style="list-style-type: none"> • Графік взаємодії зі стейкхолдерами повинен бути складений з урахуванням циклів внутрішньої звітності, планування і бюджетування, щоб результати взаємодії могли бути відображені у відповідних документах і при прийнятті рішень. • Процеси корпоративного управління і менеджменту повинні включати в себе спеціальні механізми контролю за якістю реагування організації.
Показники ефективності та цільові показники по конкретній проблемі Показники ефективності, різні виміри і цілі, уявлені в процесі діалогу зі стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> • Первісна внутрішня дискусія про показники і цілі, що особливо розглядаються в контексті інших бізнес-завдань і систем вимірювання, може стати основою для обговорення з більш широким колом внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.
Внутрішньокорпоративна відповідальність і компетентність, необхідна для роботи над проблемою Залучений до справи персонал володіє необхідними навичками, відповідними і якостями та кваліфікацією для вирішення проблеми спільно зі стейкхолдерами.	<ul style="list-style-type: none"> • Дуже важливо інтегрування відповідних навичок у вимоги політики найму персоналу, розробки посадових обов'язків і систем оцінки результатів роботи. Це повинно стосуватися як співробітників, чия робота передбачає інтенсивні контакти із зовнішніми стейкхолдерами, так і менеджерів зі значним впливом на внутрішніх стейкхолдерів.
Аналітичні та навчальні процеси, пов'язані з рішенням проблеми Існують процеси, які забезпечують аналіз ситуації і навчання, спрямоване на розвиток інновацій і адаптації організаційної політики і процесів до вирішення проблем	<ul style="list-style-type: none"> • Цілісне бачення всього процесу взаємодії і комплексний підхід до його аналізу розглядається у ході Етапу 5. Однак і в меншому масштабі механізми обміну знаннями, дискусійні форуми і мережі контактів як всередині компанії, так і між різними компаніями або стейкхолдерами являють собою корисний механізм.

ПЛАН ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ

Ключовий механізм	Заходи по вдосконаленню механізму	Пріоритет	Тимчасові рамки	Ресурси (наприклад, інструменти, стандарти, приклади успішного досвіду, стейкхолдери)

Участь ради директорів і менеджменту				
Узгоджені політики і процедури				
Поточна діяльність по взаємодії зі стейкхолдерами				
Показники ефективності/системи вимірювання і цілі в конкретній області				
Внутрішньокорпоративна відповідальність за вирішення проблеми				
Процеси аналізу і навчання, пов'язані з розв'язуваною проблемою				

НАВИЧКИ ТА ЯКОСТІ, АКТУАЛЬНІ ДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Сфера	Опис корисних навичок і якостей	Можливі шляхи розвитку і поліпшення
Управління проектом і аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективність і своєчасність взаємодії зі стейкхолдерами, дотримання рамок бюджету. • Здатність розглядати та інтерпретувати результати таким чином, щоб виявити ключові факти і цифри, а також повчальну інформацію. 	<ul style="list-style-type: none"> • Рекомендації і тренінги в галузі управління проектами можна отримати в Інституті управління проектами http://www.pmi.org. • Індивідуальні здібності повинні бути доповнені і направлені в потрібне русло з допомогою відповідних політик та процедур.
Індивідуальна поведінка	<ul style="list-style-type: none"> • Демонстрація таких індивідуальних рис, як цілісність особистості, здатність концентруватися на вирішенні проблем, наявність мотивації, креативність і т. п. • Деякі з них можуть бути більш або менш важливими в залежності від характеру взаємин зі стейкхолдерами. Наприклад, на відміну від процесів розв'язання трудових конфліктів за допомогою дискусій з працівниками, фокус-групи споживачів покликані визначити переваги при покупках і не зобов'язані бути орієнтовані на спільне рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Виробити етичні установки і політики, що стосуються індивідуальної поведінки, а також внутрішні програми для їх просування та вдосконалення

<p>Технології залучення</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ключовими є знання відповідних підходів до залучення стейкхолдерів. • Набір навичок, потрібних для більш тісної взаємодії, такого як партнерство, розвиток зв'язків з місцевими громадами або рішення конфліктів, відрізняється від більш «традиційних» і часом односторонніх прийомів дослідження ринку, таких як опитування, фокус-групи і т. п. • Навряд чи всіма цими навичками може володіти одна людина (або мала група), так що може знадобитися інтегрована команда фахівців в різних областях, наприклад, з відділів управління персоналом, відділу громадських зв'язків, відносин із клієнтами і т. д. 	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішні самонавчальні групи створюють можливість обміну досвідом серед тих, хто взаємодіє зі стейкхолдерами в різних підрозділах однієї і тієї ж компанії. • Численні організації надають послуги з навчання та допомога в підвищенні компетентності професіоналів. Наприклад - BSR і Environment Council, http://www.bsr.org і http://www.environment-council.org.uk відповідно. • Організація AccountAbility розробила тренінги, систему сертифікації (IRCA) і стандарти якості стосовно залучення стейкхолдерів, які стоять в одному ряду з серією AA1000. Додаткова інформація доступна на http://www.accountability.org.uk/training.
<p>Знання проблеми</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Досвід роботи в галузях, що мають відношення до предмета взаємодії, важливий при виборі персоналу, залученого в цей процес. Це може бути знання проблем сталого розвитку трудового законодавства або зміни клімату, а також розуміння ситуації в промисловості і політиці. • При роботі зі складними завданнями може знадобитися створення команди, яка об'єднує фахівців різного профілю, які б використовували ноу-хау різних відділів компанії. Може знадобитися і залучення фахівців ззовні. 	<p>Корисним ресурсом, до якого можна вдатися для отримання довідкової інформації, є база даних з окремих проблем, якою могли б скористатися співробітники з різних підрозділів.</p> <p>Багато організацій надають послуги з консультування і підтримки фахівців для підвищення їх кваліфікації у вирішенні ряду специфічних проблем.</p>
<p>Довіра</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Наскільки вам вдасться завоювати довіру стейкхолдерів, може залежати і від того, які відносини з тією чи іншою групою стейкхолдерів вибудують люди, з ними працюють, як вони будуть цією групою сприйматися. 	<ul style="list-style-type: none"> • Довіра вимагає правильного розуміння людьми, які беруть участь у процесі взаємодії соціального середовища, з яким вони мають справу. Зазвичай найм співробітників з місцевого співтовариства (при забезпеченні рівних можливостей незалежно від статі, релігії, національності, сексуальної орієнтації тощо сприяє тому, щоб персонал компанії відбивав усе різноманіття стейкхолдерів.

		<ul style="list-style-type: none"> • Може виникнути необхідність залучити людей або організації «зі сторони» в якості незалежних фасилітаторів.
--	--	--

ЕТАП 4

☆ Організувати взаємодію зі стейкхолдерами

Мета

Планувати і ефективно організувати взаємодію з вашими стейкхолдерами.

Ця стадія - ключова для забезпечення принципів суттєвості, повноти і реагування

Отвечаетли процес взаємодії зі стейкхолдерами потребам як компанії, так і їх самих?

Виберіть кращий спосіб вступити в діалог з вашими стейкхолдерами

Загальні підходи до взаємодії зі стейкхолдерами

Вказівки, коли залучати фахівця, покликаного полегшити процес

Розробіть процес взаємодії зі своїми стейкхолдерами і підготуйтеся до нього

УРОВНИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Рівень	Мета	Комунікація	Природа відносин	Приклади підходів
Пасивний	Немає цілей. Немає залучення..	Немає активної комунікації	Немає відносин	Заклопотаність стейкхолдерів, виражена в протестах, у листах, у ЗМІ, на сайтах і т. п. або тиск на керівні органи, а також інша лобістська діяльність.
Моніторинг	Моніторинг поглядів стейкхолдерів	Одностороння: від стейкхолдера до компанії	Немає відносин	Моніторинг преси та інтернет - ресурсів. Інформація з других рук - від інших стейкхолдерів, можливо, за допомогою цільового інтерв'ювання.
Інформування	Інформування або навчання стейкхолдерів	Одностороння: від компанії до стейкхолдерів. Немає запрошень, на які потрібно відгукватися	Короткострокові або довгострокові відносини	Бюлетені, інформаційні листи. Брошури, звіти і веб-сайти. Розмови, конференції та публічні презентації. Дні відкритих дверей та екскурсії. Роуд-шоу, публічні виставки, прес-конференції, реклама в ЗМІ, лобіювання

Укладення угод	Спільна робота на основі відносин, що регламентуютьс я контрактом, де один партнер ставить завдання і надає фінансування. Отримання відомостей і зворотний зв'язок зі стейкхолдерами для інформаційного забезпечення процесу ухвалення рішень всередині компанії.	Обмежено двостороння: встановлення та моніторинг очікуваної ефективності згідно з умовами контракту	Взаємини, встановлені контрактною угодою: «Ми будемо робити те, що обіцяли» або «Ми надамо ресурси, щоб ви змогли зробити те, про що ми домовилися»	«Суспільно-приватне партнерство» та приватні фінансові ініціативи, надання грантів, маркетинг соціальних проєктів
Консультації	Безпосередня робота зі стейкхолдерами для повного розуміння їхніх соціальних інтересів та врахування цих інтересів при винесенні рішень	Обмежено-двостороння: компанія задає питання, а стейкхолдери відповідають	Короткострокове або довгострокове залучення. «Ми тримаємо вас в курсі, прислухаємося до ваших побажань, вивчаємо ваші свіжі ідеї і забезпечуємо зворотний зв'язок з приводу питань, що стосуються винесення нами рішень»	Анкетування, фокус-групи, відвідування робочих місць, зустрічі «віч-на-віч», публічні зустрічі і семінари, консультативні форуми стейкхолдерів, онлайнвий зворотний зв'язок і онлайн форуми.
Включення	Партнерство зі стейкхолдерами або створення спільної мережі для розробки колективних рішень і спільних планів дії	Двостороння або багатостороння між компанією і стейкхолдерами. Навчання відбувається і там, і там. Стейкхолдери і компанія діють окремо	Може бути одноразовим або довгостроковим залученням. «Ми будемо працювати з вами, щоб зрозуміти ваші інтереси, виробити альтернативні пропозиції і встановити зворотній зв'язок з питань впливу поглядів	Форуми з участю безлічі стейкхолдерів, засідання стейкхолдерів, процеси щодо досягнення консенсусу, процеси винесення рішень з участю стейкхолдерів.

			стейкхолдерів на процеси винесення рішень»	
Співпраця	Делегування стейкхолдерам функції винесення рішень по якому-небудь питанню.	Двостороння або багатостороння між компанією (ями) і стейкхолдерами. Навчання, переговори та винесення рішень з обох сторін. Стейкхолдери діють спільно	Довгострокові відносини. «Ми звернемося до вас за безпосереднім порадою і допомогою в пошуку та реалізації рішень, що стосуються проблем, актуальних для нас всіх»	Спільні проекти. Добровільні двосторонні ініціативи або з ініціативи участю безлічі стейкхолдерів, партнерство.
Уповноважувати		Нові організаційні форми відповідальності: стейкхолдери отримують формальну роль у корпоративному управлінні, або винесення рішень закріплюється за ними	Довгострокові відносини. «Ми втілимо в життя те, що ви вирішите»	Інтеграція стейкхолдерів у структуру корпоративного управління. (напр., як членів, акціонерів або у складі спеціальних комітетів тощо)

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ МЕТОДІВ ЗАЛУЧЕННЯ

Цілі і потреби організації та стейкхолдерів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чи допоможе нам цей метод встановити взаємовідносини, до яких ми прагнемо? 2. Чи може це призвести до коротко - та/або довгострокових результатів, які нам потрібні для досягнення стратегічних цілей? 3. Чи дасть це якісну або кількісну інформацію, потрібну для винесення рішень у нашому бізнесі? 4. Є у мене достатньо ресурсів і часу для застосування цього методу / комбінації методів?
Профілі стейкхолдерів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Працює це по відношенню до стейкхолдерів, з якими я хочу співпрацювати? 2. Беручи до уваги необхідність поїздок і ступінь мобільності стейкхолдерів, чи це прийнятно, враховуючи їх нинішнє місце перебування? 3. Чи це не відповідає поточному рівню поінформованості та розуміння ситуації стейкхолдерами? 4. Над якими практичними проблемами потрібно подумати і які вирішити, щоб зробити процес взаємодії доступним/привабливим для них (див. етап 3)?
Зміст взаємин	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чи є у нас вже якісь взаємин з цими стейкхолдерами, що дозволяють застосувати цей підхід? 2. Досить довго ми знайомі зі стейкхолдерами? 3. Чи це прийнятно по відношенню до такої кількості людей, з якими ми повинні будемо мати справу?

Зміст проблеми	1. Чи відповідає даний підхід рівню гостроти і очевидності проблеми? 2. Чи не занадто болісно сприймається проблема, щоб застосовувати даний підхід? 3. Укладається цей підхід в рамки існуючої політики і законодавства, застосовним до даної групи стейкхолдерів або до даної проблеми? 4. Якщо проблема вимагає багатостороннього співробітництва, підійде в цьому випадку обраний нами підхід?
----------------	---

ПЛАН ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Огляд

Предмет взаємодії - масштаб залучення

Стратегічні завдання - очікувані результати

Підхід / Методи залучення

Цільові групи стейкхолдерів/ представники

Практичний план

	Діяльність і ресурси	Відповідальність	Часові рамки
Підготовка			
Запрошення/публікація			
Попереднє інформування			
Логістика			
Місце, час			
Транспорт, харчування, проживання і т. д.			
Обладнання і т. д.			
Винагороду учасникам			
Процес, що веде до бажаних результатів			
Порядок денний/план заходу			
Основні правила, сфери компетенції та повноваження учасників			
Поточні ролі та фасилітація			
Протоколювання та перевірка			
Процедура засвідчення			
Зворотній зв'язок з учасниками			
Донесення результатів до більш широкої аудиторії			
Ознаки успіху (показники «на вході» і «на виході»)			
Система збору інформації щодо задоволеності учасників			

ЕТАП 5

• Діяти, аналізувати і звітувати

Мета

Втілити нові знання, ідеї та угоди в практичні дії

Цей етап - ключовий для забезпечення вашого адекватної відповіді (принцип реагування) і для

підтвердження правильності вашого розуміння суттєвих проблем:

Здатні ви реагувати на думки і побажання стейкхолдерів, на висловлене ними занепокоєння і вчитися на цьому досвіді?

Аналіз результатів процесу взаємодії зі стейкхолдерами:

Розробіть план дій.

Відзвітуйте перед стейкхолдерами.

Оцініть процес в цілому.

МАТРИЦЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВЗАЄМОДІЇ

Стратегічна мета	Результати	Стратегічні та операційні наслідки	«Власник» процесу/ відповідальна особа	Наступний крок / SMART-мета	Відповідальність за моніторинг та звіти всередині компанії	Графік

РОЗБІР ПРАКТИКИ

Що пройшло у відповідності з планом?	
Що не спрацювало за планом?	
Що ви зробите по-іншому наступного разу?	
Чи вплинуло взаємодія на погляди і/або поведінку стейкхолдерів?	
Чи вплинуло взаємодія на погляди і/або поведінку компанії?	