

## Bài tóm tắt về Mô hình quản lý các bên có quyền lợi liên quan

Nguyễn Quý Tâm

Tóm tắt từ bài viết của Mendelow, A. L., "Environmental Scanning--The Impact of the Stakeholder Concept" (1981). *ICIS 1981 Proceedings*. Paper 20.

<http://aisel.aisnet.org/icis1981/20>

Lý thuyết tổ chức cho rằng một tổ chức không thể hoạt động biệt lập và hiệu quả nếu không hiểu rõ môi trường của mình và các nhân tố trong đó.

Đó là môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, mối quan hệ giữa các nhân tố trong các môi trường này và đặc biệt là ảnh hưởng qua lại giữa các nhân tố và tổ chức.

Mitroff & Mason (1980) định nghĩa các bên có quyền lợi liên quan như sau:

“Các bên có quyền lợi liên quan là những người phụ thuộc vào tổ chức/cơ quan để hiện thực hoá một số mục tiêu của họ, và ngược lại, tổ chức cũng phụ thuộc phần nào vào họ để hoàn thành đầy đủ mục tiêu của mình.”

Câu hỏi xác định bên liên quan: “Ai, tổ chức, thể chế nào có thể tác động lên khả năng tổ chức/cơ quan hiện thực hoá mục tiêu của mình”

Việc rà soát môi trường hoạt động và xác định các bên liên quan thường trải qua 4 bước:

**Bước 1:** Xác định các bên có quyền lợi liên quan là ai

**Bước 2:** Đánh giá từ 1-5 sức mạnh của các bên liên quan (sở hữu nguồn lực, khả năng chế ngự các yếu tố thay thế hay mức độ độc quyền, thẩm quyền, và sức ảnh hưởng).

**Bước 3:** Đánh giá động năng của các bên liên quan (tần suất các bên liên quan xuất hiện trong quá trình ra quyết định, tần suất các yếu tố như công nghệ, kinh tế có tác động lên cơ sở quyền lực của bên liên quan). Thứ tự từ 1: luôn luôn, và 5: không bao giờ.

**Bước 4:** Phân bổ trách nhiệm theo dõi giám sát các bên liên quan và cơ chế giám sát phù hợp.

**Hình 1:** Ma trận rà soát quyền lực và động năng của nhân tố trong môi trường

		<b>Động năng</b>	
		<b>Động</b>	<b>Tĩnh</b>
<b>Quyền lực</b>	<b>Cao</b>	<b>Liên tục rà soát</b>	<b>Không thường xuyên rà soát</b>
	<b>Thấp</b>	<b>Định kỳ rà soát</b>	<b>Không cần</b>

### ỨNG DỤNG QUẢN LÝ CÁC BÊN LIÊN QUAN

(Nguồn Mindtools, [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_07.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm))

#### I. Phân tích các bên có quyền lợi liên quan

**Bước 1:** Xác định bên liên quan là ai

- Ai tác động lên dự án/đề suất/chính sách
- Ai có ảnh hưởng, quyền hạn đối với dự án
- Ai thật sự quan tâm đến sự thành bại của dự án

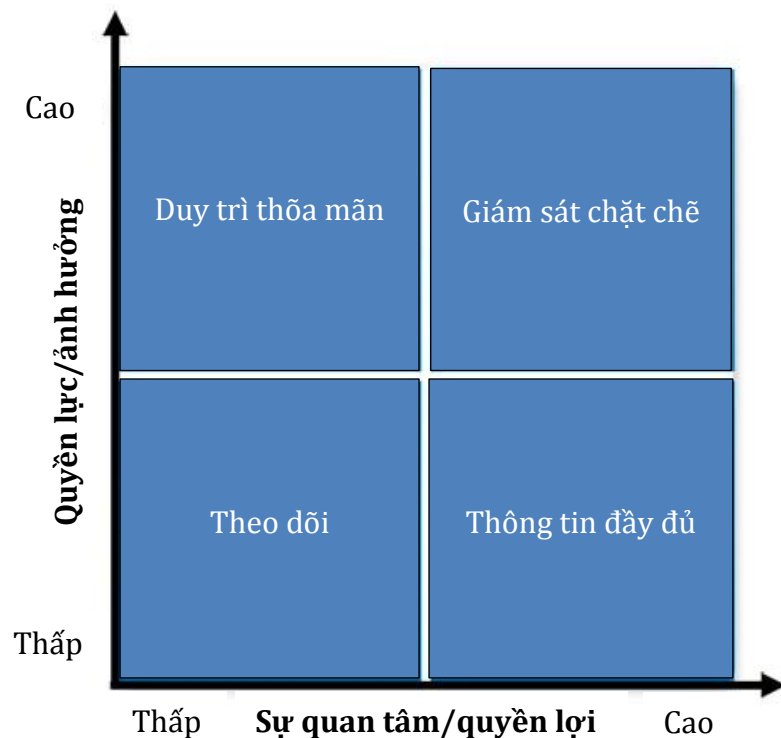
Xếp	Cổ đông	Chính phủ
Lãnh đạo cấp cao	Đối tác liên minh	Hiệp hội thương mại
Đồng nghiệp	Nhà cung ứng	Báo chí
Đồng đội trong nhóm	Bên cho vay	Các nhóm quyền lợi
Khách hàng	Giới phân tích	Công chúng
Khách hàng tiềm năng	ứng viên tương lai	Cộng đồng
Gia đình	Người đóng góp chính	Cổ vấn chính

Bên liên quan có thể là cá nhân lẫn tổ chức, nhưng việc truyền thông thường thực hiện qua con người, do đó cần xác định con người cụ thể trong tổ chức có liên quan.

## **Bước 2:** Xếp thứ tự ưu tiên các bên liên quan

- Ai có thể cản trở hoặc thúc đẩy dự án, ai quan tâm/có quyền lợi liên quan với mức độ nhiều hay ít. Thể hiện trên đồ thị hai chiều quyền lực/ảnh hưởng và sự quan tâm/quyền lợi của bên liên quan đối với dự án của mình.

**Hình 2:** Ma trận tương quan Quyền lực/ảnh hưởng và sự quan tâm/quyền lợi



- **Người có quyền lực cao, rất quan tâm (giám sát chặt chẽ):** nỗ lực gắn kết, thỏa mãn tối đa.
- **Người có quyền lực cao, nhưng không quan tâm nhiều (thỏa mãn):** đầu tư vừa đủ để thỏa mãn, không nhiều không ít.
- **Người ít quyền lực, nhưng rất quan tâm (thông tin):** thông tin và truyền thông vừa đủ để tránh phát sinh vấn đề. Họ có thể rất có ích khi thực hiện dự án.
- **Người ít quyền lực, không mấy quan tâm (theo dõi):** theo dõi nhưng không cần truyền thông nhiều.

## **Bước 3:** Tìm hiểu bên liên quan

Đặt ra những câu hỏi sau để hiểu về họ:

- Kết quả dự án có ảnh hưởng đến quyền lợi tài chính hay cảm xúc? Tích cực hay tiêu cực?
- Điều gì thúc đẩy họ nhất?
- Họ muốn có thông tin gì, cách truyền thông tốt nhất là gì?

- Ý kiến hiện nay về dự án, có dựa trên thông tin chính xác?
- Ai tác động lên ý kiến của họ nói chung, ai tác động lên suy nghĩ của họ về dự án? Có nên xếp những người này vào bên liên quan quan trọng?
- Nếu các ý kiến/suy nghĩ không tích cực, điều gì thuyết phục để họ chuyển sang ủng hộ dự án?
- Nếu ta không thể thuyết phục được họ, cần ứng phó với sự phản đối của họ như thế nào?
- Họ có thể tác động lên ý kiến của những ai? Những người này có cần được xem là bên liên quan không?

## II. Lên kế hoạch quản lý các bên liên quan

1. Xem lại đồ thị phân loại ảnh hưởng và mức độ quan tâm của bên liên quan
2. Cân nhắc cách tiếp cận phù hợp
3. Xác định điều dự án cần từ bên mỗi liên quan.
4. Xác định thông điệp cần chuyển tải
5. Xác định hành động và cách thức truyền thông
6. Thực hiện kế hoạch

## III. Tóm tắt

Một dự án, chính sách luôn có đối tượng chịu tác động. Họ có thể ủng hộ hay chống đối dự án. Quản lý bên liên quan là để giành sự ủng hộ của họ và có giải pháp phù hợp để giảm thiểu sự chống đối.

Các bước phân tích bên liên quan bao gồm: xác định họ là ai, phân loại họ theo mức độ ảnh hưởng/quyền lực và sự quan tâm/quyền lợi liên quan đến dự án. Tiếp theo là tìm hiểu động cơ và cuối cùng là tìm cách giành được sự ủng hộ của họ.