

IDENTIFIKACIJA STEJKHOLDERA – METODE I PRISTUPI

Duško R. Jovanović, Nikola J. Milenković
Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac
Bojan M. Dumonjić
Univerzitet Union, Beogradska bankarska akademija

U savremenim uslovima poslovanja, identifikacija stejkholdera se javlja kao neophodnost. Ovaj rad je posvećen rasvetljavanju pojma stejkholder, entitetu koji dobija sve veći značaj za organizaciju i metodama i pristupima koji su razvijeni za potrebe identifikacije stejkholdera. Takođe, dat je osvrt na integraciju menadžment sistema koja uvažava identifikaciju stejkholdera i njihovih zahteva.

Ključne reči: *stajkholder, identifikacija, integrisani, menadžment, sistem*

Uvod

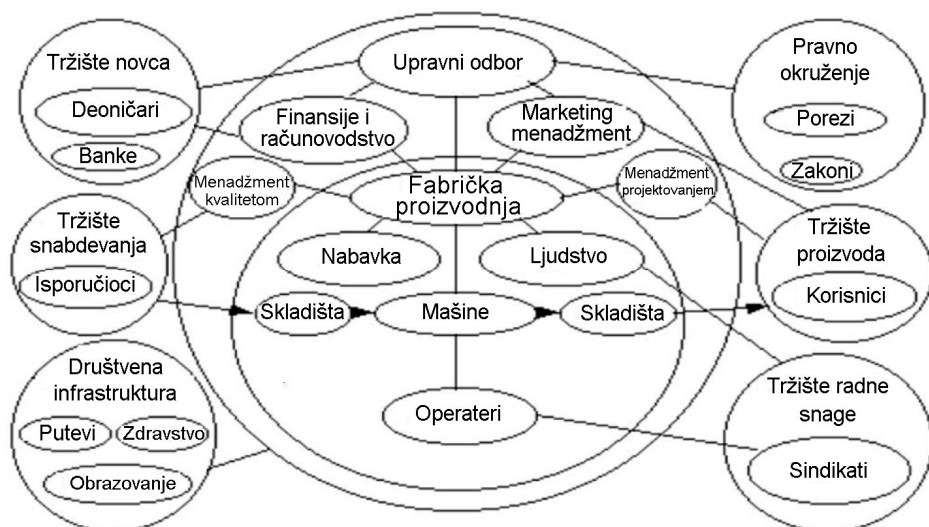
Promene u karakteru rada i poslovanja, od radno intenzivnog, preko kapitalnog, pa do znanjem intenzivnog, sve izraženiji proces globalizacije, jačanje konkurencije, potreba za transparentnošću organizacija i promene u odnosima među poslovnim subjektima, značajno su izmenili sliku poslovanja organizacionog sistema. Samo profitno usmerenje poslovnog sistema nije dovoljno da bi se opstalo na promenljivoj, dinamičnoj i konkurentnom tržištu. Novi vidici su otvoreni, a oni se odnose pre svega na stvaranje vrednosti za interesne i zainteresovane strane, čime organizacije ostvaruju svoju svrhu postojanja. Organizacije sve više moraju biti svesne svih entiteta na koje u manjoj ili većoj meri utiču svojim aktivnostima, kao i entiteta koji na njih utiču. Stoga, potrebno je identifikovati sve interesne strane koje postavljaju određene zahteve i ograničenja organizacionom sistemu.

U radu se, najpre, razmatraju pojmovi zainteresovanih i interesnih strana (stajkholdera) i razlike koje između njih postoje, s obzirom na to da često dolazi do zabuna. Zatim se kroz ideju o integrisanim menadžment sistemima razmatra identifikacija svih stejkholdera organizacionog sistema. Objasnjene su i neke od ključnih potreba i koristi od identifikacije stejkholdera. Glavni deo rada je posvećen metodama i pristupima u identifikaciji stejkholdera, a opisana su dva, najprisutnija u literaturi i najčešće korišćena.

Zainteresovane i interesne strane

Organizacioni sistem predstavlja dinamički socio-tehnički sistem koji funkcioniše u određenom okruženju. Organizacija ostvaruje određene uticaje na entitete iz svog okruženja, ali isto tako ovi entiteti utiču na rad organizacije. Pored toga, organizacioni sistem,

unutar svojih granica, interno, obuhvata ceo niz uzajamno složenih veza između grupa i pojedinaca zainteresovanih za njegovim formiranjem i funkcionisanjem.[1] Svi ovi entiteti, unutar i izvan organizacije, predstavljaju interesne i zainteresovane strane, stoga, potrebno je praviti razliku između ova dva pojma radi lakšeg razumevanja.



Slika 1 – Organizacija kao sistem [2]

Interesna strana ili stejkholder (stakeholder) je pojam koji zauzima značajno mesto u teoriji menadžmenta zadnjih 20 godina, a naročito u poslednjoj dekadi. Brojne su definicije pojma stejkholder, a neke od njih su sledeće [3]:

- „Bilo koja grupa ili pojedinac koja može imati uticaja ili je pod uticajem ostvarenja organizacionih ciljeva.”, R. E. Friman;
- „Sve strane koje će uticati ili biti pod uticajem organizacione strategije”, Nut i Bakof;
- „Ljudi i manje grupe koje poseduju moć da pregovaraju, utiču i menjaju stratešku budućnost organizacije.”, Eden i Akerman;
- „Oni pojedinci i grupe koji zavise od organizacije koja ispunjava njihove ciljeve i od kojih, za uzvrat, organizacija zavisi.”, Džonson i Skols.

Ono što je zajedničko za sve definicije jeste da se pod stejkholderima ne podrazumevaju samo osobe ili pojedinci, već grupe i organizacije.

Stejkholderi odnosno interesne strane organizacije su „oni pojedinci i grupe koje u nju nešto ulažu (eng. "stake" znači "ulog") i očekuju nešto za uzvrat.”[4] Korisnici plaćaju i očekuju određeni kvalitet; zaposleni ulažu trud, znanje i lojalnost organizaciji i očekuju finansijsku kompenzaciju, zdravu i bezbednu radnu sredinu, radni ponos i napredak u karijeri; društvo organizaciji stavlja na raspolaganje infrastrukturu i, najšire rečeno, poslovne šanse i za uzvrat očekuje društveno odgovorno ponašanje organizacije.

Može se reći da je interesna strana ili stejkholder jedne organizacije svaki pojedinac, grupa, organizacija i dr., koja poseduje najmanje jednu od sledeće tri osobine [5]:

- posedovanje uticaja na organizaciju,
- učestvovanje u određenoj vrsti legitimnih odnosa sa organizacijom i
- imanje prioriteta u zahtevima prema organizaciji.

Zainteresovana strana predstavlja širi pojam, koji, pored interesnih strana, obuhvata i one koji ne poseduju nijednu od navedena tri svojstva, ali postoji mogućnost da, svojim delovanjem ili delovanjem organizacije, steknu barem neko od njih. [5]

Kategorije zainteresovanih strana su zajedničke za mnoge situacije i mogu imati i suprotstavljene interese: ekonomske/obrazovne, očuvanje/iskorišćavanje, praktično/akademsko, student/profesor, zaposleni/poslodavac i dr.

Skup stejkholdera predstavlja podskup skupa zainteresovanih strana. Od određenih elemenata u društvu u kome organizacije deluju nastaje opus zainteresovanih strana, unutar koga, oni koji ispune neki od navedenih uslova, prelaze u grupu interesnih strana. [5]

Iz okruženja organizacije moguće je da u određenom trenutku neki entitet postane zainteresovana strana, koja dalje, ukoliko stekne neku od tri navedene karakteristike, postaje interesna strana. Moguća je i obrnuta situacija – ukoliko neka interesna strana izgubi atribute koji su joj omogućavali to zvanje, ali zadrži mogućnost da ih, svojim ili delovanjem organizacije povraća u nekom trenutku, ta interesna strana prelazi u grupu zainteresovanih. Ukoliko je i takva mogućnost isključena, tada posmatrani entitet postaje uobičajeno okruženje organizacije.

Integrirani sistemi menadžmenta i stejkholderi

Mogućnost obuhvatanja svih stejkholdera organizacionog sistema ostvarena je kroz ideju o integriranim menadžment sistemima (IMS). Postoji više sistema menadžmenta (tabela 1) i njihova primena je česta u cilju poboljšanja performansi organizacije u oblasti kvaliteta, bezbednosti, sigurnosti i drugim aspektima poslovanja.

Organizacija je suočena sa izazovima obezbeđenja sinergije među sistemima menadžmenta, brže se prilagođavajući promenama na tržištu i potrebama interesnih strana, promenama u propisima, itd. [6]

Tabela 1 – Sistemi menadžmenta [1]

Standardi serije					
	ISO 9000	ISO 14000	OHSAS 18000	ISO 26000	ISO 27000
Područje primene	Sistem menadžmenta kvalitetom	Sistem menadžmenta zaštitom životne sredine	Sistem menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu	Sistem menadžmenta društvenom odgovornošću	Sistem menadžmenta zaštitom bezbednosti informacija

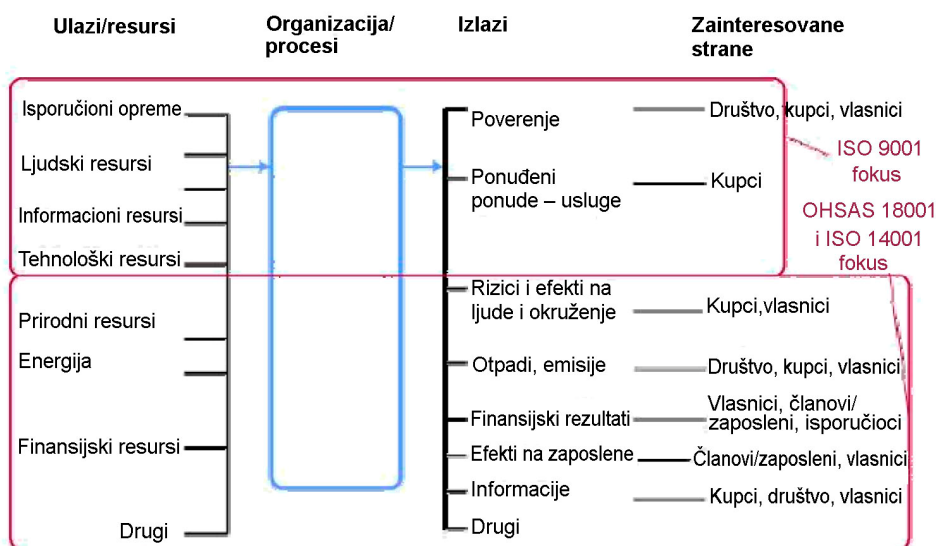
Standardi serije					
	ISO 9000	ISO 14000	OHSAS 18000	ISO 26000	ISO 27000
Oblici izdavanja	Zahtevi i smernice za primenu	Zahtevi i smernice za primenu	Zahtevi i smernice za primenu	Zahtevi i smernice za primenu	Zahtevi i smernice za primenu
U upotrebi	1987.	1995.	1999.	2009.	2005.
Sertifikacija	Da	Da	Da	Ne	Da
Obuhvataju potrebe	Korisnika	Društvene zajednice	Zaposlenih	Društvene zajednice zaposlenih korisnika	Korisnika

Prepoznajući i imajući u vidu podudarnost određenih sistema menadžmenta organizacije, uočena je i mogućnost njihove integracije i skladnog razvoja. Pri tome, integrisani sistemi menadžmenta organizacije ne predstavljaju zbir, već uniju pojedinih sistema, što podrazumeva usklađivanje i povezivanje pojedinih sistema menadžmenta, posebno u presečenim, odnosno podudarnim delovima.[7] Pojedini sistemi menadžmenta komponuju se u skladu sa specifičnostima konkretne organizacije, pri čemu se integracijom obuhvataju određeni sistemi menadžmenta u skladu sa specifičnostima date organizacije. IMS na taj način predstavlja sistem sistema.[8] Lista takvih integrisanih sistema koji mogu biti uspostavljeni je najmanje tolika koliko i stejkholdera u poslovanju organizacionog sistema.

Pored toga što se u zavisnosti od karakteristika organizacije i njene delatnosti postavlja pitanje o obimu tj. sistemima menadžmenta koji će biti predmet integracije, prisutna su i pitanja koja se tiču stepena integracije, tj. da li će se integracija sprovesti na nivou cele organizacije ili njenih delova, zatim konteksta u kome se integracija sprovodi, redosledu i primeni i dr.

Stoga, imajući u vidu različite pristupe za integraciju i kontekste u kojima se ostvaruje, može se zaključiti da ne postoji jedan najbolji i univerzalan IMS model za sve moguće situacije.[1]

Na globalnom tržištu, koje karakteriše fokus na inovacije i diferencijaciju, organizacije su u takvim pozicijama da moraju da razumeju promene među stejkholderima kroz kooperaciju, otvorenost i dijalog. Izazov je da se upravo taj odziv ugradi u integrisane menadžment sisteme i organizacionu kulturu, u cilju prilagođavanja novim zahtevima, ali i novim internim i eksternim uslovima.[9] IMS treba da je prožet kroz organizaciju i sve njene relacije sa stejkholderima.



Slika 3 – Različite interesne grupe za integrisane sisteme menadžmenta [15]

Jedan od pristupa integracije menadžment sistema počiva na identifikaciji zahteva različitih stajkholdera, tzv. stajkholderski pristup. Ovaj pristup definiše IMS kao skup međuzavisnih procesa koji deluju usklađeno, deleći ljudske, materijalne, informacione, infrastrukturne i finansijske resurse u pravcu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Ciljevi se mogu odnositi na kvalitet, životnu sredinu, zdravlje i bezbednost na radu itd., a proizilaze iz zahteva različitih interesnih strana. Kod ovog pristupa organizacija se posmatra kao jedan sistem, pre nego set nezavisnih funkcionalno specifičnih menadžment i operacionih sistema. Jednom kad su svi funkcionalni zahtevi postojećeg menadžment sistema integrisani, postoje neophodni sastojci za IMS i moguće je uključivati odgovarajuće standarde sistema menadžmenta u okviru IMS-a.[10] Stoga, kao deo ovog pristupa, proces identifikacije stajkholdera javlja se kao neophodnost. Ovaj proces je ujedno ključan i kritičan s obzirom na to da od uspešnosti identifikacije ključnih stajkholdera i njihovih zahteva, zavisi da li će organizacija ostvariti svoju svrhu, tj. stvoriti vrednost za različite interesne i zainteresovane strane.

U integrisanim sistemima menadžmenta, koji čine ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001, postoje različite interesne grupe (slika 3). Usredsređenost interesnih grupa je različita. U sistemu menadžmenta kvalitetom, odnosno u standardu ISO 9001, fokus je na korisnicima i stalnim poboljšanjima, a usredsređenost interesnih grupa je na kvalitetu procesa, odnosno ponuđenog proizvoda ili usluge. Sistem menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbednosti na radu uglavnom ima fokus unutar organizacije, usredsređenost interesnih grupa je na rizicima i efektima na ljude, dok je usredsređenost interesnih strana u sistemu menadžmenta zaštitom životne sredine na rizicima i efektima na životnu sredinu.[6] Sve ovo pred organizacije stavlja neophodnost kooperacije sa svim akterima u lancu snabdevanja i drugim stajkholderima kako bi poboljšala aspekte kvaliteta, životne sredine, zdravlja i bezbednosti u celokupnom životnom ciklusu proizvoda.

Identifikacija stejkholdera

Sve izraženiji proces globalizacije, promene u karakteru rada i poslovanja, od radno intenzivnog, preko kapitalnog, pa do znanjem intenzivnog, jačanje konkurencije, potreba za transparentnošću organizacija i promene u odnosima među poslovnim subjektima, doprinele su usmeravanju sve veće pažnje ka stejkholderima. Složeni spektar različitih pojava oblika stejkholdera i različitih stepena važnosti, koji imaju za određenu organizaciju, zahtevaju potrebu za adekvatnom identifikacijom stejkholdera organizacionog sistema.

O važnosti identifikacije stejkholdera govore brojne studije koje pokazuju da propusti u identifikaciji stejkholdera dovode do lošeg rada organizacije, neuspeha, pa čak i katastrofa. Jedna od studija, koju je sproveo Nut, pokazala je da od 400 analiziranih strateških odluka, polovina njih doživela je neuspeh, najvećim delom zbog toga što nisu bili uzeti u obzir interesi i informacije ključnih stejkholdera.[3] Propusti da se „čuje glas“ stejkholdera, kao i da se uzmu u obzir informacije koje poseduju, predstavlja nedostatak u razmišljanju ili akciji organizacije koji dovodi do loših rezultata.

Organizacioni sistem, unutar i izvan svojih granica, ostvaruje različite uticaje na entitete, kao i oni na njega, te stoga ovi entiteti moraju biti identifikovani kako bi bili predmet dalje analize. Prema Frimanu postoje pojedinci, grupe i organizacije, pored onih koji su direktno vezani za organizaciju (investitori i zaposleni), koji su kritični za uspeh organizacije.[11] Vrlo često spoljašnji stejkholderi mogu da uoče ono što je praktično nevidljivo iz okvira same organizacije i ukažu na neke od važnih trendova, koje je inače teško sagledati iz okvira same organizacije. Uvid u preklapanje ili razlike interesa organizacije i nekih od stejkholdera često može biti izvor šansi ili problema za organizaciju. Identifikacija stejkholdera je neophodna za organizaciju kako bi bolje razumela svoje okruženje, definisala ciljeve i u pravom smeru sprovela svoje akcije.

Identifikacija stejkholdera je deo proaktivnog pristupa organizacije u razvoju strategije sa dugoročnim efektima koji obezbeđuju uspešne poslovne rezultate. To je jednostavan i lak proces, koji nije preterano vremenski i resursno intenzivan i zahtevan, posebno kada se uporedi sa troškovima potencijalnih neuspeha.[12] Organizacija u procesu identifikacije stejkholdera uzima u obzir i važnost koju oni imaju za nju, jer nisu svi podjednako važni, ali svi moraju biti uzeti u obzir i sa svima mora biti uspostavljen odgovarajući odnos. Pojedini stejkholderi direktno utiču na poslovni uspeh organizacije, dok je kod drugih taj uticaj indirektan ili manji.

Znajući ko su ključni stejkholderi, njihova znanja, stavove, interese, međusobne povezanosti i pozicije, organizacija je u mogućnosti da efikasnije interaguje sa ključnim igračima, deluje u cilju sprečavanja potencijalnih nesporeduma, inkorporira u svoju poslovnu strategiju očekivanja i potrebe stejkholdera, raspoložive informacijama za razvijanje akcionih planova i svoje resurse locira u pravom smeru.[12]

Identifikacija stejkholdera najjednostavnije se može definisati kao proces koji organizacija realizuje kako bi odredila sve svoje stejkholdere. Efektivna identifikacija stejkholdera je ona u kojoj organizacija:

- identifikuje sve one pojedince, grupe, organizacije na koje utiče i koji na nju utiču,
- razlikuje primarne i sekundarne stejkholdere i
- može da pokaže svojim stejkholderima (internim i eksternim) da je njen pristup identifikaciji stejkholdera kredibilan.[13]

Ko su stejkholderi organizacionog sistema?

Nakon što je prethodno u radu objašnjen pojam stejkholdera, postavlja se pitanje ko se sve krije iza ovog pojma. Brojne su analize različitih autora koji su se bavili ovom problematikom. Prema njima neki od subjekata koji se mogu dovesti u vezu sa pojmom stejkholder su [1]:

- akcionari i vlasnici različitih oblika, isporučiooci, potrošači, zaposleni, različite finansijske institucije, različiti nivoi i delovi državnih organa, udruženja za zaštitu potrošača, drugi oblici privrednih udruženja, političke grupe, sindikati i konkurencija; (Friman),
- akcionari, veletrgovine, prodavci, konkurencija, potrošači, isporučiooci, menadžeri, zaposleni i vlada; (Brenner i Kokran),
- menadžeri, akcionari, zaposleni, potrošači, isporučiooci i kreditori; (Hil i Džons)
- kompanije, zaposleni, akcionari, potrošači i isporučiooci kao primarni stejkholderi, ali i različite interesne grupe klasifikovane kao sekundarni stejkholderi; (Klarkson),
- investitori, političke grupe, potrošači, zaposleni, privredne asocijacije, isporučiooci i vlada; (Donaldson i Preston).

Sumirajući, u opštem slučaju, pod stejkholderima jednog organizacionog sistema mogu se podrazumevati sledeće generičke kategorije [1]:

- vlasnici (akcionari, grupe, pojedinci),
- zaposleni (menadžeri, izvršiooci),
- isporučiooci,
- kupci, korisnici i/ili potrošači,
- banke,
- donatori,
- država i njene institucije na različitim nivoima (ministarstva, agencije, uprave itd.),
- konkurencija,
- različite grupe aktivista, udruženja, stranaka (zaštita potrošača, udruženja privrednika, sindikati i sl.),
- društvena zajednica,
- naučno-istraživačke institucije.

Kategorizacije stejkholdera

Prisutne su brojne podele stejkholdera u cilju boljeg razumevanja međusobnih veza između različitih stejkholdera i njihovog odnosa sa organizacionim sistemom. U literaturi se mogu pronaći neke od sledećih [12]:

- primarni, sekundarni i ključni stejkholderi (ODA),
- interni i eksterni u odnosu na organizaciju (Gas),
- podela stejkholdera na mikro i makro nivou, kao i na osnovu njihovog relativnog značaja i uticaja (Grimbl).

Ako se posmatraju stejkholderi u odnosu na granice organizacije prema izdvajaju se dve značajne grupe stejkholdera [1]:

- interni stejkholderi koje čine 3 grupe subjekata: vlasnici, menadžment i radnici ili izvršiooci; ove grupe nisu homogene, već se najčešće u okviru njih dalje grupišu u različite oblike i vrste internih interesnih koalicija, npr. top menadžment, srednji i operativni menadžment, službenici i proizvodni radnici, visoko, srednje i niže kvalifikovani radnici i sl.

– eksterni stejkholderi su partneri sa kojima preduzeće stupa u najraznovrsnije poslovne kontakte (kupci, dobavljači, banke i drugi), zatim državni organi, poslovne asocijacije i drugi subjekti koji izražavaju na manje ili više direktan način interese društvene zajednice.

Prema smeru uticaja između organizacionog sistema i stejkholdera razlikuju se [10]:

- Primarni koji utiču na sistem i
- Sekundarni na koje sistem utiče.

Navode se i drugi kriterijumi koji mogu biti uzeti u obzir prilikom kategorizacije stejkholdera [1]:

- pol, starost i sl. - muškarac/žena, bogat/siromašan, mlad/star, lokacija – selo/grad, u blizini/udaljeno od organizacije, vlasništvo – vlasnici, menadžeri, zaposleni, sindikati,
- uloga – proizvođač/potrošač, trgovac/isporučilac/konkurent, agencija, ministarstvo, medij,
- nivou – mali/veliki, lokalni/međunarodni,
- vremenu – prošli, sadašnji, budućí.

Metode i pristupi u identifikaciji stejkholdera

Iako postoji veći broj različitih kategorizacija i generičkih lista stejkholdera za njihovu identifikaciju, izostaje generički, sistematičan pristup koji bi se koristio u identifikaciji stejkholdera. Razlog ovome jesu različiti konteksti u kojima organizacije funkcionišu.[14]

Stoga, organizacije u zavisnosti od svojih specifičnosti mogu da se odluče za neki od metoda i pristupa koji su razvijeni za potrebe identifikacije stejkholdera.

Generičke kategorije stejkholdera obezbeđuju pravac organizaciji u istraživanju svojih stejkholdera, pri čemu organizacije ne moraju imati svoje stejkholdere u svim identifikovanim kategorijama. To je iz razloga što svaka organizacija ima različite specifičnosti i posluje u različitim kontekstima.[15] U cilju kreiranja liste stejkholdera može pomoći davanje odgovora na pitanja poput [11]:

- Na koga sve utiču različiti izlazi iz organizacije?
- Ko sve ima moć da utiče na izlaze?
- Ko su potencijalni partneri i konkurentni?
- Koje koalicije mogu da se sklope po određenim pitanjima bitnim za organizaciju?

Dodatna pitanja koja mogu biti od pomoći, a koje je ponudila Svetska banka su [11]:

- Da li postoje ljudi čiji se „glas“ i interesi vezani za organizaciju ne mogu čuti?
- Ko će biti odgovoran za upravljanje izlazom?
- Ko može da, kroz učešće, neučešće ili opoziciju, utiče na izlaze?
- Ko može da obezbedi finansijske i tehničke resurse?

Kao rezultat ovoga koraka, obično se dobije poduža lista stejkholdera, a sledeće pitanje koje se nameće je kako se izboriti sa tom listom u pokušaju da svi identifikovani stejkholderi budu uzeti u obzir. Jednaka, puna zastupljenost svih interesnih strana, generalno, nije poželjna. Svi identifikovani stejkholderi moraju biti razmatrani, ali ne u istoj meri. U tu svrhu mogu se primeniti različiti pristupi u identifikaciji i klasifikaciji stejkholdera. Dva takva pristupa će u nastavku rada biti opisana i to identifikacija stejkholdera prema Mičelu i mapiranje stejkholdera prema Edenu i Akermanu.

Identifikacija i klasifikacija stejkholdera prema Mičelu

Prema Mičelu [16] razlikuju se tri varijable koju interesne strane mogu posedovati i to:

- moć – iako je teže definisati ovaj pojam, u ovom slučaju se posmatra kao sposobnost jedne strane da utiče na drugu da uradi nešto što inače ne bi uradila;
- legitimnost – stepen do koga organizacija i stejkholderi smatraju međusobne akcije poželjnim, ispravnim i odgovarajućim;
- urgentnost (hitnost) – stepen do koga stejkholderi izražavaju hitnost u zahtevima.

Na osnovu posedovanje jedne, dve ili sve tri karakteristike mogu se identifikovati sledećih sedam vrsta stejkholdera [16]:

- Prikrivni stejkholderi – relevantni atribut je moć. Ovi stejkholderi poseduju moć da u organizaciji nametnu svoju volju, ali s obzirom na to da nemaju legitimnost u odnosima sa organizacijom ili hitan zahteva, ta moć ostaje neiskorišćena. Oni imaju malu ili nemaju interakciju sa organizacijom. Međutim, kako poseduju potencijal da steknu neku od druge dve karakteristike, menadžment treba da spozna ovu grupu stejkholdera.

- Diskrecioni stejkholderi – poseduju atribut legitimnost, ali ne i moć da utiču na organizaciju, niti urgentan zahtev. Posebno je interesantna grupa za društvenu odgovornost, jer se smatraju najčešće, ali ne i uvek, primaocima korporativne filantropije. Što se tiče ove grupe, s obzirom na to da ne poseduju moć niti hitan zahtev, ne postoji pritisak na menadžmentu da se vezuju u aktivan odnos sa takvim stejkholderima, iako mogu da se odluče upravo za to.

- Zahtevni stejkholderi – poseduju urgentne zahteve, ali ne i moć ili legitimnost. Ne zahtevaju preteranu ili čak nikakvu pažnju menadžmenta s obzirom na nemogućnost ili nedostatak želje da obezbede moć ili legitimnosti, što bi omogućilo da se njihovi zahtevi podignu na viši nivo. Samo „buka“ zbog hitnosti nije dovoljna.

- Dominantni stejkholderi – pripisuje im se moć i legitimnost. Karakterišu se kao dominantni jer poseduju legitimne zahteve u odnosu sa organizacijom, kao i sposobnost da deluju na te zahteve. Očekuju i primaju veliku pažnju od strane menadžmenta. To su u opštem slučaju vlasnici, značajni investitori, zaposleni.

- Opasni stejkholderi – karakteriše ih moć i urgentnost bez legitimnosti. Ocenjuju se kao opasni po organizaciju zbog mogućnosti izražavanja nasilja i posedovanja prinudne moći koja se najčešće povezuje sa nelegitimnim statusom.

- Zavisni stejkholderi – imaju legitimne i urgentne zahteve, ali im nedostaje moć. Zavise od drugih stejkholdera ili organizacije, jer im nedostaje moć da ostvare svoje zahteve.

- Definitivni stejkholderi – najvažnija grupa koja poseduje sva tri atributa i na čije zahteve menadžment ne bi trebao da se ogлуši. Prethodno je rečeno da dominantne koalicije u organizaciji predstavljaju stejkholderi koji poseduju moć i legitimitet (dominantni stejkholderi), kada se još doda urgentnost u zahtevima, tada je menadžerima jasno kome treba dati prioritet. Najčešća pojava je prelazak dominantnih stejkholdera u definitivne.

Prve tri grupe stejkholdera koje poseduju samo jedan atribut (prikrivni, diskrecioni i zahtevni) nazivaju se još latentnim stejkholderima, a dominantni, opasni i zavisni, koje karakterišu dva atributa, očekujući stejkholderi.[16]

Identifikujući stejkholdere i njihovu povezanost, organizacija je u mogućnosti da razvije različite pristupe u odnosima sa njima. Prilikom identifikacije stejkholdera potrebno je imati u vidu da različiti stejkholderi međusobno interaguju razmenjujući informacije, proizvode, usluge

ili instrukcije.[17] Potrebno je naglasiti da ovaj način identifikacije stejkholdera nije statički i ne realizuje se samo jednom. Naprotiv, ovaj proces je veoma dinamičan i predstavlja izazov koji je potrebno kontinuirano sprovoditi. Stejkholderi i njihovi zahtevi vremenom evoluiraju. Prethodno opisani pristup u identifikaciji stejkholdera se odnosi na obe situacije, tj. uvažava kako trenutne tako i buduće potrebe za identifikacijom stejkholdera. Stejkholderi i njihovi zahtevi mogu biti različito identifikovani za potrebe različitih situacija. Nelegitimni zahtevi mogu evoluirati u legitime, kao što i zahtevi koji nisu urgentni mogu to postati u nekom budućem trenutku. Isto tako, trenutne zainteresovane strane u budućnosti mogu postati interesne strane.

Prednosti ovog pristupa su u tome što uvažava, prilikom identifikacije stejkholdera, pored moći i interesa stejkholdera i dimenzije poput urgentnosti i legitimnosti. Jednostavan je za primenu. Omogućava sistematičnost u sortiranju odnosa organizacija-stejkholder odražavajući dinamičnost koja je neodvojiva od svakog poslovanja organizacije. Uzimajući u obzir legitimnost svojih stejkholdera, organizacija razvija moralnu osetljivost na implikacije svojih akcija. Nedostaci i ograničenja se mogu sagledati u izboru varijabli, tj. da li su ova tri atributa dovoljna za identifikaciju stejkholdera. Zatim, moć i legitimnost se posmatraju kao dva nezavisna atributa, iako se može smatrati da je jedna podskup druge. Za potrebe identifikacije posmatrano je prisustvo odnosno odsustvo atributa.[16]

Mapiranje stejkholdera

U identifikaciji stejkholdera metod koji je jedan od najčešće primenjivanih jeste mapiranje stejkholdera.

Eden i Akerman predlažu matricu sa dve ose i to: moć i interes. Osa moći predstavlja sposobnost stejkholdera da utiče na organizaciju ili projekat. Taj uticaj se može zasnivati na njihovoj sposobnosti da obezbede ili zadrže resurse, da izvrše uticaj ne druge, u pristupu informacijama ili ulozi ključnih igrača. Osa interesa meri značaj koji organizacija ili neki projekat imaju za stejkholdera. Interes može biti politički, finansijski, društveni ili kulturološki, ali najčešće je neka njihova kombinacija. Takođe može biti naučni ili tehnički.[11]

Prema ovima autorima razlikuju se sledeće grupe stejkholdera:

- Subjeksi – oni koji imaju visok interes, ali su ograničeni u pogledu moći da utiču na izlaze. – Ovi stejkholderi u suštini imaju ne realizovanu moć, jer u savezu sa drugim stejkholderima mogu postati aktivni, bilo kao pristalice ili opozicija.

- Igrači – pozicionirani u gornjem desnom kvadrantu, su oni koji imaju veliku moć da utiču na izlaze, ali i visok interes za to.

- Masa – imaju nizak interes i malu moć da utiču.

- Lideri ili oni koji određuju kontekst – predstavljaju potencijalne igrače i pozicija koju bi mogli da zauzmu može biti kritična za izlaze iz organizacije.

Razumevanje položaja stejkholdera organizacije u ovoj matrici kritično je za razvoj strategije organizacije što u pogledu realizacije organizacionih ciljeva što u zadovoljavanju zahteva stejkholdera. Bitno je napomenuti da se tokom vremena položaji identifikovanih stejkholdera mogu menjati npr. zbog novih partnerstava, promenama u ličnim i novim pravcima i sl.

Isti autori nude i matricu za identifikaciju odnosa među različitim stejkholderima iz razloga što neki stejkholderi pojedinačno nemaju veliku moć i interese, ali u partnerstvu sa drugim stejkholderima to mogu ostvariti. Takođe, ova matrica nudi u uvid i koalicije koje se najčešće mogu ostvariti među stejkholderima.

Zaključak

Osnovni cilj ovoga rada bio je da se ukaže na značaj identifikacije stejkholdera i metode i pristupe koji to omogućavaju. Razmotrena je razlika između pojmova zainteresovane i interesne strane (stejkholdera), kao jedan od bitnih preduslova za efektivnu identifikaciju stejkholdera. Dato je bliže određenje pojma stejkholder, definisano ko se sve može kriti iza ovog pojma, a ukazano je i na više kriterijuma po kojima se može izvršiti kategorizacija stejkholdera. Takođe, napravljan je osvrt na integrisane menadžment sisteme, s obzirom na to da je jedan od pristupa pri integraciji baziran upravo na identifikaciji stejkholdera i njihovih zahteva. Opisana su dva metoda i pristupa koja su u literaturi najčešće razmatrana i u praksi najčešće korišćena.

Ograničenja koja su prisutna u ovom radu mogu se odnositi na izbor opisanih metoda i pristupa, s obzirom da predstavljaju lični izbor autora. Takođe, ukazano je samo na načine identifikacije stejkholdera organizacionog sistema i veza između njih, a ne i njihovih zahteva koji mogu biti suprotstavljeni, što može biti povod za proširenje ove teme u nekim narednim istraživanjima.

Zaključak ovog rada je da je identifikacija stejkholdera proces koji mora postojati u organizaciji, a izlaze iz ovog procesa je potrebno inkorporirati u poslovnu strategiju svake organizacije koja želi da opstane i bude konkurentna u turbulentnom poslovanju današnjice. Propusti da se identifikuju stejkholderi i prepoznaju oni ključni, manifestuju se na različite načine, kao što su loše odluke, propuštene šanse, slabi poslovni rezultati i dr. Jedinstven pristup i metod za identifikaciju stejkholdera, primenljiv na sve situacije i za sve vrste organizacija, ne postoji. Pred organizacijama su različite preporuke, metodi i pristupi, sa svojim prednostima i manama, a na njima je, da imajući u vidu svoju misiju, ciljeve, specifičnosti, područje delatnosti i kontekst u kojem posluje, izaberu za njih najadekvatniji.

Literatura

- [1] Живковић Н., 2010., „Интегрисани менаџмент системи - скрипта“, Факултет организационих наука, Београд.
- [2] Филиповић Ј., Ђурић М., 2010., „Основе квалитета“, Факултет организационих наука, Београд.
- [3] Bryson J. M., 2003, „*What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques*“, Univerzitet u Minesoti, Mineapolis.
- [4] Филиповић Ј., Ђурић М., 2010., „Систем менаџмента квалитета“, Факултет организационих наука, Београд.
- [5] Филиповић Ј., Дракулић М., Ђурић М., „Друштвена одговорност организација – стандарди и/или законска регулатива“, Факултет организационих наука, Београд.
- [6] Стоиљковић В., Стоиљковић П., Стоиљковић Б., 2008., „*Advanced approach in IMS model implementation*“, International Journal "Total Quality Management & Excellence", Vol. 36, No. 1.
- [7] Пешаљевић М., 2007., „Интегрисани системи менаџмента организације – концепција, варијанте и услови примене“, Пословна политика, Квалитет, Београд.
- [8] Пешаљевић М., Трајковић А., 2010, „О успостављању и сертификацији интегрисаних система менаџмента“, XII Међународни симпозијум Факултета организационих наука, Златибор.

[9] Jorgensen T. H., Mellado M.D., Remmen A., 2004., „*Integrated management systems*”, Univerzitet u Alborgu, Danska.

[10] Живковић Н., Мијатовић И., Јанићијевић И., 2010., „*The Role of Design and Development Process in Integration of Management Systems*”, et al., TECHNICS TECHNOLOGIES EDUCATION MANAGEMENT-TTEM.

[11] Gilmour J., Beilin R., 2006., „*Stakeholder mapping for effective risk assessment and communication*”, Univerzitet u Melburnu.

[12] Schmeer K., 1999., „*Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis*”, Abt Associates Inc.

[13] ISO Working Group on Social Responsibility, 2005., „*Exploration of stakeholder identification issues*”, ITG4 Draft Report.

[14] Pouloudi A., Whitley E.A., 1997., „*Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems*”, London School of Economics and Political Science, London.

[15] De Vries H., Verheul H., Willemsse H., „*Stakeholder identification in it standardization processes*”, A Critical Research Frontier for Information Systems MISQ Special Issue Workshop.

[16] Mitchell R., Agle B., Wood D., 1997., „*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*”, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4.

[17] Sharp H., Finkelstein A., Galal G., „*Stakeholder Identification in the Requirements Engineering Process*”, London.