

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу

Светозар Б. Јовичић

**Управљање односима са стејкхолдерима у
производним системима**

Завршни рад

Крагујевац, 2019.

Факултет инжењерских наука, Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустијски инжењеринг

Предмет: Производни системи

Број индекса: 108/2016

Светозар Б. Јовичић

Управљање односима са стејкхолдерима у производним системима

Завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Др Александар Ђорђевић

2. _____

3. _____

Датум

одбране: _____

Оцена: _____

Циљ завршног рада подразумева да кандидат анализира управљање односима са стејкхолдерима у производним системима и исте опише. Након описа, кандидат треба на конкретном примеру да покаже утицај управљања односима са стејкхолдерима у производним системима на пословање производних система. Кандидат треба да спроведе самосталан рад и користи одговарајућу методологију и референтну литературу. Такође, кандидат треба да спроведе и практично прикупљање података у производним организацијама које послују у Србији. Мотивација за реализацију рада се огледа кроз чињеницу да се кроз адекватно прикупљање и анализу података могу предложити модели и поступци управљања односима са стејкхолдерима у производним системима.

Препоручена литература:

1. Bourne, L. (2009). Stakeholder relationship management. *ed: Surrey, England: Gower Publishing.*
2. Huber, M., & Pallas, M. (Eds.). (2006). Customising stakeholder management strategies: concepts for long-term business success. Springer Science & Business Media.
3. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Крагујевац, 16.05.2019.

Ментор:

Др Александар Ђорђевић, доцент

Резиме

У овом раду приказана је теорија управљања односима са стејкхолдерима и детаљно је објашњен принцип функционисања организације којом управљају стејкхолдери. Такође, наведено је како стејкхолдери функционишу које су њихове предностимане и како доприносе организацијама. На крају рада изнети су закључци.

Кључне речи:*стејкхолдери, теорија, организација*

Summary

In this paper theory about stakeholders is given and working principle of organization is explained in details. Also, it is given how stakeholders works and what are they advantages and disadvantages. At the end of paper conclusion is given.

Key words:*stakeholder, theory, organization*

Садржај

1. Увод	1
2. Теоријска разматрања	2
2.1 Концепт стејкхолдера- популаран и модеран	2
2.2 Различите дефиниције стејкхолдера	3
2.3 Шта је стејкер?	3
2.4 Ко су стејкхолдери?	4
2.5 Историја теорије стејкхолдера	6
2.6 Допринос Фримана литератури о стејкхолдерима	7
2.6.1 Стратешки менаџмент	7
2.6.2 Приступ стејкхолдерима	7
2.7 Нормативна, инструментална и дескриптивна теорија стејкхолдера	9
2.7.1 Нормативна теорија	9
2.7.1.1 Објективана теорија	9
2.7.1.2 Поступање компаније требало би да буде 'етично'	10
2.7.1.3 Фриман-ова нормативна теорија	10
2.7.2 Аналитичка теорија	11
2.7.2.1 Стратешко управљање	11
2.7.2.3 Фриман и Милес	13
3. Управљање односима са стејкхолдерима	15
3.1. Идентификација стејкхолдера	15
3.2. Планирање ангажовања стејкхолдера	17
3.3. Управљање ангажовањем стејкхолдера	21
3.4. Праћење ангажовања стејкхолдера	22
4. Пример из праксе управљања односима са стејкхолдерима	23
4.1. Пример из праксе управљања односа са стејкхолдерима на случају имплементације софтвера за управљање односа са клијентима	23
4.2. Пример из праксе управљања односима са стејкхолдерима на примеру пројекта изградње универзитета	26
5. Закључак	29
6. Литература	30

1. Увод

У раду су објашњени теоријски принципи управљања односима са стејколдерима. Концепт управљања односима са стејхолдерима постигао је широку популарност како међу истраживачима, тако и међу медијима и код менаџера и важно је јасно и прецизно приказати овај систем.

На почетку биће коментарисана основна идеја теорије управљања односима са стејхолдерима и дата јасна дефиниција о чему се у овом концепту ради. Фриман који је много допринео овом приступу биће главна смерница у раду. Биће приказан и кратак преглед историје концепта управљања односима са стејколдерима и како се он развио и зашто је постао толико популаран у последње време. Након тога детаљније ће бити објашњена важност организације односа са стејхолдерима. Надаље приказано је како су компаније реализовале концепт деоница. На крају рада приказана је апликација и лимити теорије управљања односима са стејколдерима.

Генерално, циљ рада је да се боље разуме концепт управљања односима са стејколдерима, да се овај појам читаоцима представи на једноставнији начин и како концепт стејхолдера доприноси организацији.

2. Теоријска разматрања

Традиционална дефиниција стејкхолдера је „свака група или појединац који може утицати на постизање циљева организације или на њу утицати“. Општа идеја концепта управљања односима састејкхолдера је оптимизација пословања организације. Уопштено, концепт говори о томе каква би организација требала бити и како то треба остварити. Фриман каже да саму организацију треба посматрати кроз груписање стејкхолдера, а сврха организације треба да буде управљање њиховим интересима, потребама и гледиштима. Сматра се да ово управљање односима са стејкхолдерима испуњавају руководиоци фирме. Менаџери би требали управљати корпорацијом у корист својих стејкхолдера ради осигурања њихових права и учествовању у доношењу одлука.

С друге стране, менаџмент мора да ради и као агент стејкхолдера како би осигурао опстанак компаније да би се очували дугорочни улози сваке групе.

"Зачетник концепта управљања односима са стејкхолдерима" променио је своју дефиницију током времена. У једном од његових најновијих дефиниција Фриман дефинише стејкхолдере као "оне групе које су од виталног значаја за опстанак и успех у корпорације". У једном од својих последњих публикација Фриман додаје нови принцип, који одражава нови тренд у теорији стејкхолдера. У овом принципу, према његовом мишљењу, разматрање перспективе самих стејкхолдера морају да разматрају и сами менаџери компаније. Он наводи "Принцип стејкхолдерских регреса. Стејкхолдери могу направити активности против директора за неизвршење потребне дужности према компанији".

Сва наведена размишљања и принципи концепта управљања односима са стејкхолдерима познати су као нормативна теорија стејкхолдера у литератури. Теорија нормативних стејкхолдера садржи теорије о томе како менаџери треба да делују и како треба да сагледају сврху организације, засновану на неком етичком принципу. Други приступ концепту управљања односа са стејкхолдерима је такозвана дескриптивна теорија управљања односима са стејкхолдерима. Ова теорија се односи на то како се менаџери и стејкхолдери заправо понашају и како гледају на своје поступке и улоге. Инструментална теорија стејкхолдера бави се начином на који би менаџери требало да делују ако желе да се унапреде и раде за своје интересе. У литератури сопствени интерес замишљен је као интерес организације, што је обично максимално увећање профита или максимализација вредности за акционаре. То значи да ако менаџери третирају актере у складу са концептом управљања односа са стејкхолдерима, организација ће дугорочно бити успешнија.

2.1 Концепт стејкхолдера- популаран и модеран

У протеклих неколико година концепт управљања односима са стејкхолдерима се развио много и истраживачи су писали пуно о овој теми. Такође, невладине организације (НВО), регулатори, медији, креатори политике су размишљали о овом концепту и покушавају да га спроведу на више начина. Они промовишу визију компаније и улогу менаџера чији је циљ углавном максимално увећање вредности акционара како би били одрживи. Још један разлог због којег је ова тема врло

популарна и оспоравана међу теоретичарима је та што постоји велика количина литературе која се покушава заменити и допунити. Упоредо са популарношћу стејкхолдера појавило се и мноштво различитих приступа који се преклапају са концептом управљања одосима са стејкхолдерима. То је довело до збуњујуће ситуације у овом сектору. Да би се решило ово концептуално спајање, развијено је више класификационих шема. Најпознатији литературни допринос који прави разлику између нормативне и стратешке или аналитичке теорије управљања одосима са стејкхолдерима учинили су Доналдсон и Престон 1995. године.

2.2 Различите дефиниције стејкхолдера

Последица развоја концепта управљања одосима са стејкхолдерима и литературе која се односи на стејкхолдере је развијање много различитих дефиниција стејкхолдера. Фриман спомиње:

Доналдсон и Престон долазе до удруживања око одређених друштвених конструкција стварности, што доводи до тога да се писци обраћају интересима, а да нису свесни релевантних теоријских питања која су постављена у другим литературама.

Робертс и Махонеи испитали су 125 рачуноводствених студија у којима се користио језик стејкхолдера и открили да скоро 65 посто користи термин учесник без позивања на било коју верзију теорије управљања одосима са стејкхолдерима. Важно је да писци користе исту ознаку да би се позвали на много различитих концепата. То, наравно, може имати велике последице на етичке, политичке и стратешке закључке.

2.3 Шта је стејкер?

У књизи Фримана, најранија дефиниција често се приписује интерном извештају Института за истраживање Станфорда (СРИ) из 1963. Они их дефинишу као „оне групе без чије подршке организација престаје да постоји“. Фриман је наставио да користи ову дефиницију у модификованом облику: „оне групе које су од виталног значаја за опстанак и успех организације“. Ова дефиниција је у потпуности оријентисана према организацији, тако да академски кругови преферирају дефиницију Фримана где он дефинише стејкхолдере као „било коју групу или појединца који може утицати на достизање циљева организације или на њих утицати“. Око 20 од 75 дефиниција дели ову дефиницију. Фриман наводи да је та дефиниција уравнотеженија и много шира од дефиниције СРИ. Чини се да фраза „може утицати или на њу утиче“ обухвата појединце изван фирме и групе који могу себе сматрати стејкхолдерима организације, а да их фирма не сматра таквима.

2.4 Ко су стејкхолдери?

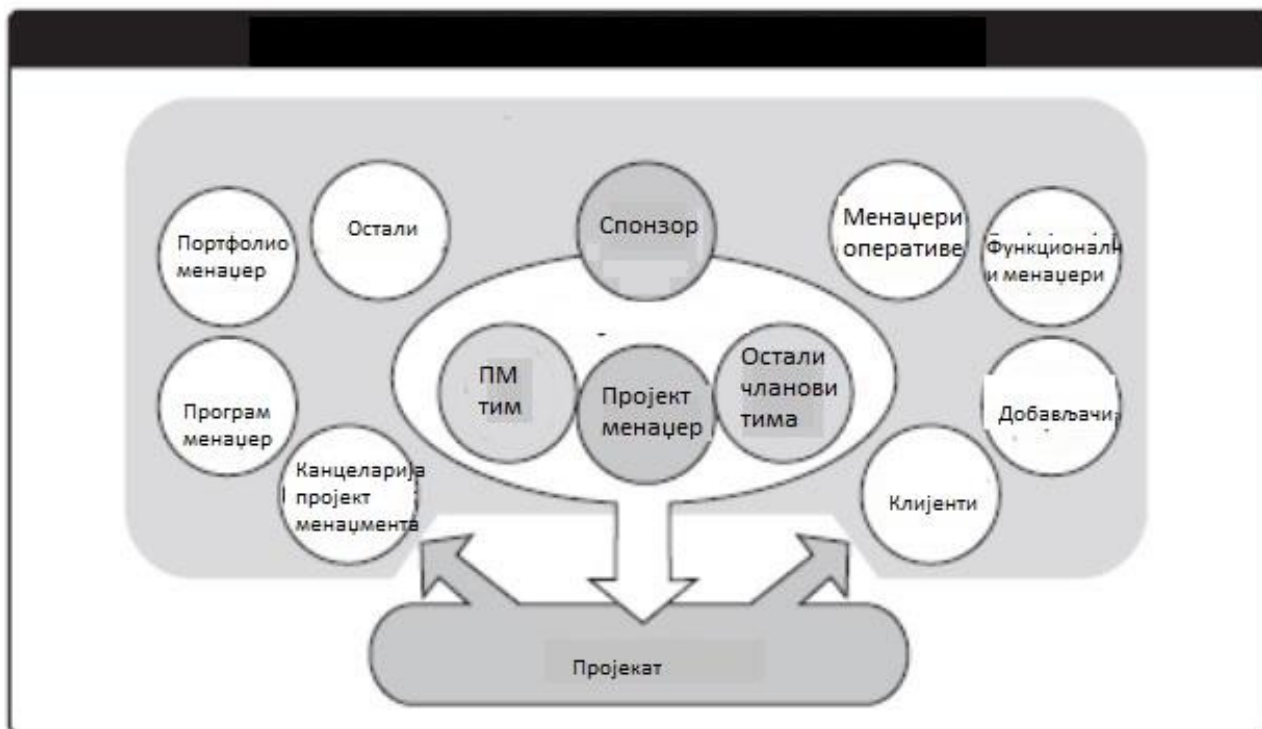
Врло чест начин разликовања различитих врста стејкхолдера јесте разматрање група људи који имају класификован однос са организацијом. Постоји јасна веза између дефиниција шта су стејкхолдери и идентификације ко су стејкхолдери. Главне групе стејкхолдера су:

- Купци
- Запослени
- Локалне заједнице
- Добављачи и дистрибутери
- Акционари

Поред тога стејкхолдерима се сматрају учесници друге групе и појединци:

- Медији
- Јавност уопште
- Пословни партнери
- Будуће генерације
- Прошле генерације (оснивачи организација)
- Академици
- Такмичари
- НВО-и или активисти - сматрају се појединачно, представницима актера
- Финансијери који нису акционари (држаоци, обвезници, повериоци)
- Такмичари
- Влада, регулатори, креатори политика

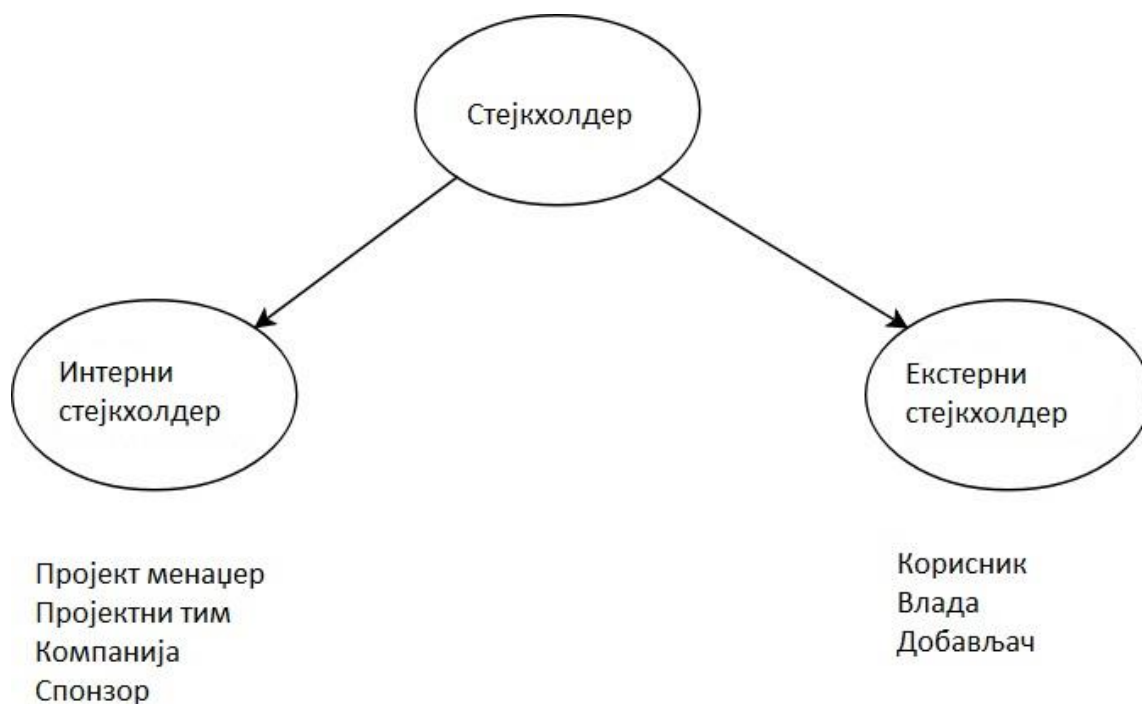
Менаџери се у литератури третирају различито. Неки их сматрају стејкхолдерима, други их сматрају активистима и одговорним лицима за функционисање организације. Веома занимљив поглед менаџера даје Аоки, који је менаџера сматрао судијама између инвеститора и запослених.



Слика 1. *Стејкхолдери у оквиру једног пројекта*

На слици 1 приказани су стејкхолдери који могу имати одређени интерес у оквиру једног пројекта. Најважнији стејкхолдери у оквиру пројекта су спонзор, пројект менаџер и најближи чанови тима пројект менаџера.

Наравно, све категорије интересних група би се могле прецизније дефинисати. На пример, медији би могли бити подељени на радио, телевизију и штампане медије, а запослени на плаве крагне и беле, у зависности за које одељење раде. Предност финијих категорија стејкхолдера је у томе што је вероватније да је то хомогеније груписање људи. Негативна чињеница у вези с тим била би већа шанса за преклапање интереса и радњи.



Слика 2. Додатна класификација стејкхолдера

Такође, стејкхолдери се могу поделити и на интерне и екстерне стејкхолдере, што се може видети на слици 2.

2.5 Историја теорије стејкхолдера

Средином 1980. године развио се приступ стејкхолдера о стратегији. Фриман је уопштено заслужан за популаризацију концепта управљања односима са стејкхолдерима.

Тако је показао да је његов поглед на концепт управљања односима са стејкхолдерима учињен из угла компаније. Заправо употреба речи стејкхолдери долази из пионирског рада урађеног у Истраживачком институту Станфорд (СРИ) 1960-их. Они су даље под јаким утицајем неколико концепата који су развијени у одељењу Линкед Друштва и ове идеје су развијене у истраживању извршеног од стране Игора Ансофа и Роберта Стеварда. Ансоф је око 1960-их радио за СРИ у сарадњи с Локендом. Такође јасно је да су пословни лидери размишљали и изражавали концепт управљања односима са стејкхолдерима много пре почетка 1960-их. Идентификоване су четири главне групе са којима су морали да се суоче. Те четири групе су дефинисане као акционари, запослени, купци и шира јавност.

2.6 Допринос Фримана литератури о стејкхолдерима

2.6.1 Стратешки менаџмент

Аргумент за све чешће коришћен концепт управљања односима са стејкхолдерима у раним осамдесетим могу бити промене међу радницима, студентима, групама потрошача и еколошким друштвима крајем 60-их. Једна од могућих расправа о развоју ове области јесте да се процес планирања учини све осетљивијим на пословно окружење и потребу за dobrим информацијама о њему. Фриман сматра да су у време када је СРИ (Институт за истраживање унутар Станфорда) смислио свој меморандум позвали информационе системе да скенирају и прате реакције стејкхолдера на промене у корпоративној стратегији као дела овог окружења. СРИ је развио „мере задовољства“ за групе стејкхолдера. Фриман је напоменуо да планери не желе да покушају да утичу на специфично понашање стејкхолдера, већ су само желели да прогнозирају окружење у будућности како би га прилагодили могућностима компаније. У шездесетим годинама околина је била врло стабилна, релативно статична и на неки начин предвидљива. Фриман је изјавио да се пре његовог рада литература о стратешком планирању тешко узимала у обзир код стејкхолдера, а када се узимала, била је врло недефинисана, као генеричке групе, и само код легитимних или пријатељских стејкхолдера. Групе попут такмичара или других ривала су изостављене.

Ансоф дефинише циљеве као "правила одлучивања који омогућавају управљање и мерење перформанси фирме ка њеном циљу" и одговорностима као "обавеза које фирма обавезује да испуни".

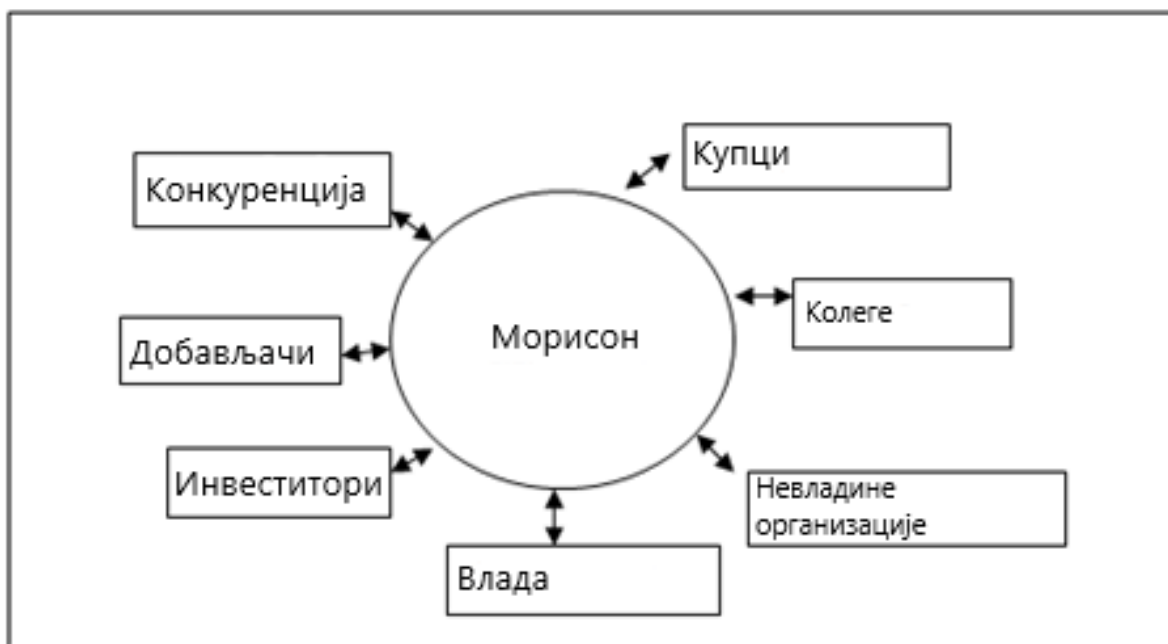
2.6.2 Приступ стејкхолдерима

Главна идеја која стоји иза Фриман-ове књиге под називом „Стратешки менаџмент, приступ стејкхолдера" била је да се покуша изградити оквир који би одговарао забринутости менаџера који су били суочени са невиђеним нивоом турбуленција и промена у окружењу.

„Прошли су добри дани забринутости само за узимање производа и услуга на тржиште, а нестала је и корисност теорија менаџмента које су концентрисане на ефикасност и успешност у оквиру овог тржишта производа“. Традиционални стратешки оквири више нису помагали менаџерима да развију нове стратешке правце и такође нису помогли у стварању нових могућности. Фриман је рекао да тренутне теорије нису у складу са количином и врстама промена које се дешавају у пословном окружењу 1980-их. Организације за турбуленције суочавају се са потребом за новим управљањем и новим концептом. Његов приступ је био одговор на овај изазов. Према Фримановом мишљењу, методе коришћене у Јапану и Европи за повећање продуктивности нису биле довољне. Он сматра да је „сарадња између посла и рада“ само део решења. И унутрашња и спољна промена значи да модел организације као пуког претварача ресурса више није погодан. Интерна промена укључује власнике, купце, запослене и добављаче. Спољна промена за Фримана укључује:

Неки примери спољних промена били би ширење владиних активности, пораст стране конкуренције, еколошки покрет из 1960-их који је повезан са објављивањем рада Рејчел Карсон и формирање аката о заштити животне средине. Групе заинтересоване за

посебна интересовања попут контроле оружја или побачаја, а такође и медији постали су важнији у послу. Све те промене погодиле су потреби новог модела организације (слика 3). Менаџери се не спомињу јер раде у фирми, па се претпоставља да су унутар центра. Важно је знати да Фриман примећује да је илустрација његовог дијаграма врло поједностављена и као што је већ споменуто приказане групе се могу рашчланити на конкретније категорије. Фриман је одабрао реч удела на основу традиционалног израза - акционар који гледа само са економског становишта. Где су заинтересоване стране дефинисане као „било која група појединаца на коју утиче или може утицати на достизање циљева организације“.



Слика 3. Стејкхолдерска мапа

Сврха управљања односима са стејкхолдерима била је креирање метода за управљање различитим групама и односима који су резултирали на стратешки начин. Даље Фриман сматра да идеја стејкхолдера, менаџмента стејкхолдера или приступ стејкхолдерима стратешком управљању сугерише да менаџери морају да формулишу и спроводе процесе који задовољавају све и само оне групе које имају удео у послу. Главни задатак у овом процесу је управљање и интегрисање односа и интереса акционара, запослених, купаца, добављача, заједница и других група на начин који гарантује дугорочни успех фирме. Приступ стејкхолдера је веома опасан због активног управљања пословним окружењем, односима и промовисањем заједничких интереса у циљу развоја пословних стратегија. Али због чињенице да се у литератури налази много различитих концепата стејкхолдера, да би се добио бољи преглед, у следећем поглављу ће детаљније бити објашњен допринос литератури Доналдсон-а и Престон-а који разликују нормативну и стратешку или аналитичку теорију стејкхолдера.

2.7 Нормативна, инструментална и дескриптивна теорија стејкхолдера

Фриманов рад „Стратешки менаџмент: приступ стејкхолдерима“ нуди менаџерски и практични опсег и у ствари не представља теорију. Али то је основа за развој теорије управљања односима са стејкхолдерима, која је широко развијена од 1980-их. Концепт стејкхолдера покренуо је хетерогена теоријска кретања која су сумирана у чланку Доналдсон-а и Престона „Теорија стејкхолдерске корпорације: концепти, докази и импликације“. Предложили су да се литература о теорији акционара може посматрати као три гране:

- Дескриптивни:

Циљ је разумети како менаџери поступају са стејкхолдерима и како они представљају њихове интересе. На корпорацију се гледа као на скуп интереса, која је неко време конкурентна, а неко време кооперативна. Аналитичка теорија ће показати како МНК може носити са овим дивергентним интересима стејкхолдера.

- Инструментални приступ:

Проучити организационе последице узимајући у обзир стејкхолдере у менаџменту, испитујући везу између праксе управљања стејкхолдерима и постизања различитих циљева корпоративног управљања.

- Нормативни приступ:

Идентификација моралних или филозофских смерница везаних за активности или управљање корпорацијама.

Доналдсон и Престон тврде да би, уколико се ова три приступа комбинују то резултирало збрком.

Прво ће бити проучен нормативни приступ теорије акција коју многи сматрају за срж теорије, затим ће бити проучена инструментална и описна теорија (аналитичка), а на крају ће доћи до стварања заједничког концепта управљања односима са стејкхолдерима.

2.7.1 Нормативна теорија

2.7.1.1 Објективана теорија

Циљ нормативне теорије је да одговори на следећа питања, „које су одговорности компаније у односу на стејкхолдере?“ И „зашто компаније треба да воде рачуна о другим интересима а не само о интересима акционара?“. Нормативна теорија је повезана са моралним, вредносним и филозофским намерама. За Доналдсона и Престона нормативна теорија је срж теорије стејкхолдера.

Али Фриман сматра да идеја Доналдсон-а и Престона претпоставља раздвајање сфера економије и етике. За Фримана свака теорија организације укључује моралну димензију, чак и ако је већина времена имплицитна.

За многе ауторе односи између фирме и стејкхолдера заснивају се на моралним опредељењима. Односи између фирми и њених стејкхолдера могу бити корисни за

компанију као одраз њених вредности и принципа. Свака компанија треба да дефинише темељна морална начела и да их користи као основу за доношење одлука.

2.7.1.2 Поступање компаније требало би да буде 'етично'

Један од стубова нормативне теорије стејкхолдера је да одлуке компаније утичу на исходе стејкхолдера и да морају бити етичне. У таквој ситуацији, када деловање агента утиче на другог агента, компанија мора да изгради етичке принципе. Одлуке донете без икаквог разматрања њиховог утицаја обично се сматрају неетичким. Доналдсон и Престон наводе да интереси стејкхолдера имају унутрашњу вредност која није индиректно повезана са интересима компаније. Компанија не би требало да игнорише тврдње стејкхолдера само зато што њихово поштовање не служи њеним стратешким интересима. Фирма треба да изгради принципе или „правила игре“ о томе како компанија треба да ради на грађевинским уговорима са стејкхолдерима.

2.7.1.3 Фриман-ова нормативна теорија

Еван и Фриман покушали су да изграде нормативну теорију засновану на овој дефиницији стејкхолдера: „Оне групе које су кључне за опстанак и успех корпорације“. То значи купце, запослене, добављаче, заједнице, акционаре и менаџере. Еван и Фриман траже да се редефинише сврха компаније која би деловала као средство за координацију интереса стејкхолдера. Они предлажу два принципа:

- Принцип корпоративне легитимности.

Компанијом треба управљати у корист својих стејкхолдера. Заинтересоване стране морају учествовати у одлукама које битно утичу на њихово благостање.

- Фидуцијарно начело (закон о залогу имовине) стејкхолдера.

Менаџери имају исте дужности као и остали запослени, али имају обавезу да чувају добробит фирме. Да би управљање односима са стејкхолдерима било практично, Еван и Фриман предлажу управни одбор са стејкхолдерима који се састоји од представника пет интересних група, плус би директори једни друге бирали једногласно и остали би имали обавезу бриге за све стејкхолдере.

Годину дана касније, у „наука фер уговора“, Фриман развија начин на који се могу склапати уговори између корпорације и стејкхолдера. У моделу се претпоставља да су представници стејкхолдера рационални да разумеју импликације различитих корпоративних дизајна за успех или неуспех. У овом случају, странке би требале да изаберу шест следећих правила:

- Принцип уласка и изласка:

Уговор мора да дефинише поступак који појашњава услове уласка, изласка и поновних преговора да би актери могли да одлуче када споразум може бити испуњен.

- Принцип управљања:

Процедура за промену правила игре морају бити једногласна. Ово би довело до управљања одбором стејкхолдера.

- Принцип екстерности:

Ако уговор између А и Б укључује Ц, Ц мора бити позван као странка уговора.

- Принцип уговорних трошкова:

Све странке морају да учествују у трошковима око уговора

- Принцип агенције:

Свако мора да служи интересима свих стејкхолдера

- Принцип ограничене бесмртности:

Корпорацијом треба управљати као да може наставити да служи интересима стејкхолдера кроз време.

Ови принципи представљају један идеал да води стварне актере у креирању корпоративног устава или повеље. Омогућује изградњу стратегије на етици са питањем „за шта се компанија залаже?“

2.7.2 Аналитичка теорија

Биће разматран организациони поглед на теорију стејкхолдера који значи да фирма представља везу интереса сваког од учесника. Аналитичка теорија је неопходна да би се одговорило на питање: како организовати утицај на хијерархију стејкхолдера? Сваки аутор има различито гледиште и гледаћемо сваки модел, теорију или допринос. Чак и ако се њихове теорије конвергирају како би дошли до јединствене теорије стејкхолдера, и даље постоје разлике и аутори још нису пронашли консензус.

2.7.2.1 Стратешко управљање

Фриман је дао две дефиниције стејкхолдера:

- „Група људи која може утицати на постизање циљева организације“
- „Оне групе које су од виталног значаја за опстанак организације“.

Поред њега, како би се побољшало управљање односима са стејкхолдерима у организацији потребно је почети дефинисањем ко су актери корпорације. Ако примењује своју дефиницију, то значи: "ко су они групе који могу да утичу или могу бити погођене постизањем циљева организације"? То значи мапирање стејкхолдера, пружање детаљне листе одређених група и компанија које се односе на сваку категорију стејкхолдера и одговарајућа листа интересовања. За Фриман-а корпорација заузима централни положај и има директне везе са свим актерима.

Фриман предлаже да свака МНК (Мултинационална компанија) треба разликовати важне стејкхолдере и занемарљиве стејкхолдере. За њега МНК мора да ограничи број стејкхолдера и да не води рачуна о увредљивим стејкхолдерима. Да би се олакшало мапирање важних актера Фриман предлаже следеће питање:

- Ко су наши тренутни и потенцијални актери?
- Који су њихови интереси / права?

- Како сваки актер утиче на нас?
- Како утичемо на сваког актера?
- Какву претпоставку чини наша тренутна стратегија о сваком важном стејкхолдеру?
- Које су „променљиве животне средине“ које утичу на нас и наше стејкхолдере?
- Како меримо сваку од ових променљивих и њихов утицај?
- Како постижемо резултат код наших стејкхолдера?

Да би се пронашла оптимална стратегија за сваку групу стејкхолдера Фриман предлаже анализу понашања стејкхолдера и могућих коалиција између група стејкхолдера.

Понашање стејкхолдера може се одвојити истрагом претходних акција такве врсте група. Потребно је анализирати стварно понашање стејкхолдера, њихов кооперативни потенцијал и конкурентске претње.

Коалиција се може развити ако различите групе стејкхолдера имају заједничке интересе или заједничка питања повезана са активностима МНК. Они тада могу формирати моћнију групну чињеницу која се мора узети у обзир. За Фримана менаџер треба скенирати окружење, на пример, сличних акција, интереса, уверења или циљева између група стејкхолдера. Формирање коалиције може променити стратегију и ставове стејкхолдера о важним питањима.

Ове две анализе воде до реалније мапе актера компаније. Такође омогућава менаџеру да створи логичко објашњење како би објаснио зашто одређене интересне групе делују на одређени начин. Компанија мора утврдити дугорочне циљеве сваке групе и сматрати стејкхолдере за рационалне.

Ова мапа стејкхолдера омогућава проналажење оптималне стратегије за сваку групу. Фриман је разматрао две варијабле како би одредио оптималну стратегију: релативну моћ стејкхолдера и њихов потенцијал за сарадњу или претњу корпоративној стратегији. Саваге је дао смернице за мерење ових променљивих. Моћ утицаја стејкхолдера одређена је зависношћу од ресурса, способношћу стејкхолдера да формира коалиције и релевантношћу претње за одређено питање. Потенцијал за сарадњу одређује се способношћу стејкхолдера да прошире своју зависност са организацијом: што је већа зависност, то је већа спремност за сарадњу. Као резултат разликују се четири врсте стејкхолдера:

- Стејкхолдере који подржавају:

Висок кооперативни потенцијал и мала конкурентна претња. Сматра се да је ово идеалан тип и он обухвата одбор за повереника, менаџере, запослене, матичне компаније, добављаче, услугу, непрофитне организације.

- Маргиналне стејкхолдере:

Ниски кооперативни потенцијал и конкурентна претња. Обухвата интересне групе потрошача, професионална удружења за запослене и акционаре.

- Стејкхолдере који не подржавају:

Низак кооперативни потенцијал и висока конкурентност и претња. Укључује конкуренте, синдикате, медије и владу.

- Мешовите:

Висок кооперативни потенцијал и претња од конкуренције. Укључује клијента и организације са бесплатним производима и услугама.

Фриман разликује четири главне стратегије у зависности од типа стејкхолдера:

- Увредљива стратегија:

Треба усвојити када група има подршку. То укључује покушај да се промене циљеви интересних група или перцепције, да се усвоје на позицију актера или да повеже тако да систем стејкхолдера буде ефикаснији.

- Одбрамбена стратегија:

Треба усвојити када група не подржава. Циљ је спречавање конкурентских претњи од ових стејкхолдера. То значи јачање постојећих уверења о компанији, одржавање постојећих програма или пуштање стејкхолдера да покрену процес интеграције.

- Свинг стратегија:

Усваја се када постоји мешовити благослов. Фирма мора доносити одлуке попут промене правила, форума за одлучивање, процеса трансакције.

- Стратегија чекања:

Усваја се у случају када је група маргинална. Та компанија би требало да задржи своју тренутну позицију и настави тренутни стратешки програм.

Кларксон уводи разлику између примарних и секундарних актера. Примарни стејкхолдери као они „без чијег континуираног учешћа корпорација не може опстати као непрекидна брига“, сугеришући да ове односе карактерише ова међузависност. Секундарни актери нису од виталног значаја за МНК. Примарни актери су партнери фирме, док секундарни актери имају добровољне односе са фирмом.

2.7.2.3 Фриман и Милес

Фриман и Милес користе два критеријума за дефинисање односа са компанијама међу власницима. Њихова типологија односа организације и стејкхолдера заснива се на две разлике:

- Компатибилан или некомпатибилан у погледу скупа идеја и материјалних интереса
- Потребно или контингентно. Потребни односи су унутрашњи према друштвеној структури или скупу логички повезаних идеја. Потенцијални односи нису повезани у целини.

Као резултат, разликују се четири односа између МНК и интересних група. Сваки од њих подстиче одређене стратешке акције.

Табела 1. Неопходне релације између страна

	Неопходни	Контингенти
Компатибилно	Тип А Стејкхолдер Топ менаџмент Партнери	Тип Б Јавност Међусобно повезане компаније Заједнице трговаца
Некомпатибилно	Тип Д Компромис Трговина Нискоранжирани запослени Влада Купци Инвеститори НГО-ови	Тип Е Такмчење, елиминација Криминал Јавност НГО-ови

Тип А: Неопходни компатибилни односи када све стране имају нешто за победу у овој вези. То је логика да се тај однос штити као стратегија.

Тип Б: контингентно компатибилни институционални аранжмани. Две стране имају исти интерес, али нема директног односа између странака. Опортунистичка стратегија је логична стратегија.

Тип Ц: потенцијално неспојиви институционални аранжмани. Две стране имају одвојени, супротни и неповезани скуп идеја или интереса. То постаје проблем када једна од две странке инсистира на свом ставу. Стратегија одговара одбрани сопственог интереса настојећи да елиминише или дискредитује опозиционе ставове.

Тип Д: Неопходни неспојиви односи настају када су материјални интереси нужно повезани једни с другима, али њихово деловање ће довести до угрожавања самог односа. Ситуацијска логика је уступак и компромис.

Као што видимо теорије стејкхолдера, нормативне и аналитичке, у временима и према ауторима увелико се разликују.

3. Управљање односима са стејкхолдерима

Управљање односима са стејкхолдерима има за циљ да пронађе све појединце или организације које су под утицајем система, такође треба да анализира очекивања стејкхолдера и како се они могу укључити у сам циклус производње. Сам менаџерски тим мора да одржава коректну сарадњу са стејкхолдерима и да решава њихове проблеме. У оквиру управљања стејкхолдерима постоји више фаза, као што су:

- Идентификација стејкхолдера,
- Планирање ангажовања стејкхолдера,
- Управљање ангажовањем стејкхолдера и
- Праћење ангажовања стејкхолдера.

3.1. Идентификација стејкхолдера

Велики допринос за односе између менаџера и стејкхолдера и начин да их категоризују долази од стране Мечела, Агле и Вуда. Они су покушали да нађу модел да логички објасне зашто менаџери треба да размотре поједине класе од ентитета као актера. Они су изнели три објективна мерила како би организовали хијерархију стејкхолдера у компанији: стејкхолдере да утичу на фирму, легитимитет односа са фирмом и хитност стејкхолдера. Ова три критеријума могу се комбиновати и довести до седам типова стејкхолдера (Слика 4). Постоје три врсте:

Снага, заснована на физичким ресурсима силе, заснована је на финансијским или материјалним ресурсима, а нормативна снага заснована на симболичким ресурсима као што је стање да се командује пажњом медија.

Али то није једини начин да се стејкхолдер класификује као висок приоритет. За обезбеђивање овлашћења потребна је легитимност. Они користе Такманову дефиницију легитимитета: „општа перцепција да су радње ентитета пожељне, правилне или одговарајуће у неком друштвено конструисаном систему норми, вредности, веровања и дефиниција."



Слика 4. *Критеријуми идентификације стејкхолдера*

Сви атрибути могу се добити и изгубити. Стејкхолдери имају низак приоритет ако се препозна само један атрибут, умерен приоритет ако се препознају два атрибута и високи приоритет ако се препознају три атрибута.

Поседовање атрибута је субјективно. Понекад стејкхолдер можда није свестан да поседује атрибут, али на крају је директор тај који одлучује о томе који стејкхолдер има ово или друго својство. Тако би менаџер могао погрешно уочити поље и требао би поставити питања која Фриман користи за мапирање интересних група. Поред тога, поседовање је такође динамично.

У оквиру идентификације стејкхолдера потребно је пронаћи и дефинисати свакога ко је укључен у пројекат и на кога потенцијално пројекат може утицати, зарад остваривања дуготрајних веза. Приликом идентификације стејкхолдера потребно је обратити пажњу на заштиту интереса свакога од њих, јер сами стејкхолдери функционишу по принципу шта могу добити или изгубити својим радом. Из тог разлога менаџери морају да дефинишу који стејкхолдер шта обавља.

Анализа стејкхолдера пре свега полази од тога да се одреди како све стејкхолдери могу утицати на пројекат као и који су њихови захтеви. Наравно, немају сви стејкхолдери исте задатке и исту количину обавеза, јер неки ефикасније извршавају своје обавезе. Према начину идентификације стејкхолдера могу се разликовати интерни и екстерни

стејкхолдери. Само праћење идентификације стејкхолдера може се одвијати помоћу регистра стејкхолдера у коме се налазе:

- Идентификационе информације,
- Информације за оцену и
- Класификација стејкхолдера.

Након идентификације, могу се користити различити класификациони модели како би се одредио приступ управљању односима са стејкхолдерима. Пре свега могуће је формирати матрицу стејкхолдера, о којој ће бити више речи у четвртом поглављу. У табели 2 приказана је практична идентификација стејкхолдера.

Табела 2. Пример идентификације стејкхолдера

Име	Позиција	Категорија	Улога	Контакт
Петар Петровић	Председник компаније	Интерни	Инвеститор	
Никола Николић	Финансијски директор	Интерни	Менаџер	
Немања Перовић	Директор ИТ сектора	Интерни	Менаџер	
Марија Марковић	Књиговођа	Интерни	Запослени	

3.2. Планирање ангажовања стејкхолдера

Ангажовање стејкхолдера је формална стратегија за комуникацију са учесницима на пројекту како би се постигла њихова подршка пројекту.

Одређује фреквенцију и врсту комуникације, медије, контакт особе и локације комуникацијских догађаја. Ствара се на почетку пројекта и често се ажурира како се промене комуникације међу учесницима.

Добар план ангажовања стејкхолдера садржи следеће делове:

- Листа стејкхолдера

Први корак у било којем плану ангажовања стејкхолдера је листа стејкхолдера. Али важно је бити пажљив, јер је лако подценити способност малолетних стејкхолдера да реализују пројекат када са њима не буде адекватно комуницирано. Према ПМБОК-у, ова листа се назива Регистар стејкхолдерских страна, а креирана је као део поступка идентификације стејкхолдера.

- Фаза пројекта

Много стејкхолдера биће укључено само у одређену фазу пројекта.

- Име контакта

Важно је бити у контакту са коректним људима. Велике организације или владине (регулаторне) заинтересоване стране имају много слојева бирократије што може

резултирати кашњењем пројекта када примарни доносиоци одлука не буду директно комуницирали.

- Подручја утицаја

Овде је дефинисано „улагање“ стејкхолдера. Како се њихови интереси преклапају са пројектом? Који су њихови пословни циљеви и како се ваш пројекат меша у њих? Зашто је неко заинтересован за ваш пројекат? Не може бити смисленог ангажовања стејкхолдера без разумевања ставова и једних и других.

- Снага

Сваки актер има јединствену способност да заустави или промени пројекат. Која је то способност? Одакле потиче и како се може контролисати? Понекад моћ стејкхолдера над пројектом може бити уклоњена, али до тога не долази тако често. Такође задовољства стејкхолдера (они могу постати врло незадовољни и утицати на остале стејкхолдере).

- Ангажмански приступ

Стратегија за ангажовање стејкхолдера мора бити детаљно описана. Врсте и учесталост комуникације, на пример недељни мејлови, месечни телефонски позиви или седмични састанци лицем у лице. Садржај тих комуникација, на пример недељно ажурирање које садржи напредак пројекта, информације о дизајну и планове отворених кућа.

Постоји пет корака за израду плана ангажовања стејкхолдера:

- Класификовати стејкхолдере

Као почетни корак у анализи стејкхолдера, класификовање стејкхолдера у дефинисане групе може помоћи у наредним, детаљнијим корацима. Учесници се могу сврстати у подржавајуће или противне, на пример подупирач инвеститора пројекта, невладина организација која се бави заштитом околине. Они се могу поделити на горе / бочно / споља / доле, на пример, горе су руководиоци матичне организације, бочно су добављачи пројекта и извођачи радова, споља су други пројекти који се надмећу за ограничена средства, а доле су пројектни тим, добављачи и извођачи.

- Развити мрежу моћи

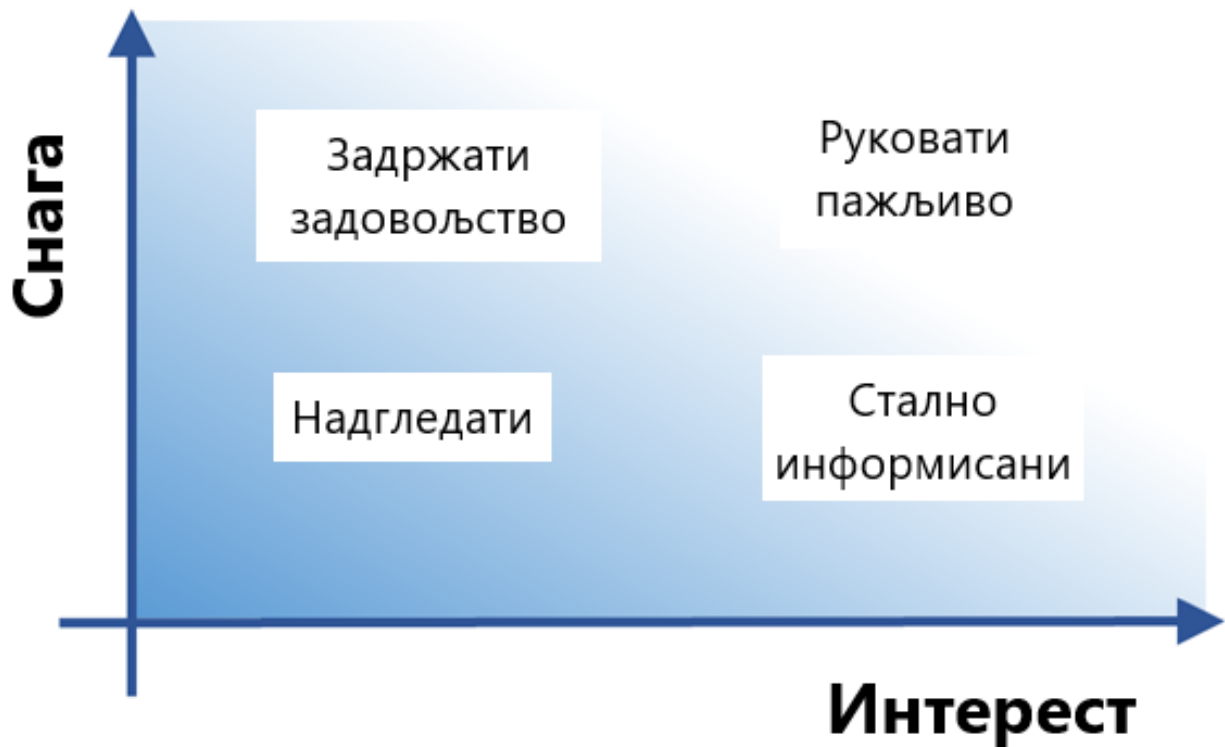
Ово је примарно средство за анализу стејкхолдера. Садржи снагу стејкхолдера и показује, која је способност заинтересованог партнера да заустави или промени пројекат, и ниво интересовања заинтересованог, што је износ преклапања стејкхолдера заинтересованог за пројекат. Ово дефинише „улог“ стејкхолдера у пројекту.

- Дефинисање снаге

Иако је локација стејкхолдера на графикону важна, вербална анализа моћи стејкхолдера је неопходна да би се добио осећај колики утицај има. На пример, владина регулаторна агенција обично има изузетно велику моћ да заустави пројекат - они могу одбити њихово одобрење и одмах зауставити пројекат. Успех пројекта у великој мери зависи од сталног информисања о њима.

- Дефинисање интереса

Још једном се локација учесника на графикону проширује и анализира како би се утврдило шта је њихово интересовање за пројекат заиста. Пословни интереси стејкхолдера су анализирани и приоритизовани. Њихове потребе и жеље описани су до тачке у којој интересни тим пројекта добро разуме заинтересоване стране.



Слика 5. Лоцирање учесника

- Развијање плана ангажовања стејкхолдера

Потребе за комуникацијом стејкхолдера подељене су на основу анализе моћи и утицаја. Наведена је врста комуникације и њена учесталост. Остали делови плана ангажовања стејкхолдера, горе описани, су више административне природе.

- Важност ангажовања стејкхолдера

План ангажовања стејкхолдера је темељ за постизање куповине стејкхолдера за пројекат. Наравно, план мора бити прилагођен величини пројекта, као и сви делови плана управљања пројектом. За најмањи могући пројекат, где једна особа пише извештај за једног спонзора пројекта, вероватно није потребан писани план ангажовања стејкхолдера. Али концепт је и даље присутан - јединим заинтересованим странама се мора управљати да би се постигла њихова куповина.

За велике пројекте, попут рударских или инфраструктурних пројеката, ангажовање стејкхолдера је главни подухват. Сви актери имају различите потребе и жеље, а њихова моћ и интерес за пројекат сви су јединствени и захтевају специјализоване консултантске захтеве. Планови ангажовања стејкхолдера дају се тиму за управљање пројектима и потенцијално матичној организацији на одобрење пре примене. Затим се

планови спроводе у дело, а тим за управљање пројектима се стално ажурира у погледу статуса сваког учесника.

- Како побољшати ангажман стејкхолдера

За пројекте којима је то потребно неопходни су детаљни планови ангажовања стејкхолдера. Али често је тајна успеха пројекта у сталном унапређењу процеса, консултација са заинтересованим странама, а не у чврстом придржавању плана. Односно, постоји креативна компонента, а не чисто аналитичка.

У том духу описаћу следећа три корака за побољшање ангажовања стејкхолдера за све пројекте:

- Приказивање значајног стејкхолдера

Заинтересоване стране разумеју да неко жели да их победи и да организација вероватно има план да ради управо то. Постоји пуно пројеката тамо где су организације ангажовале актере са агресивним, без емпатије, ставом да снажно наоружају заинтересоване стране у одобрење пројекта. Ово тежи да актере увуче даље у своје ровове и развију своју опозицију. Чак и ако имате моћ да зауставите њихову забринутост, они често користе своје право на ширење лоше речи, за шта је потребно небројено много времена и новца да се неутралише. Мало емпатије не кошта ништа, али постиже велике кораке у реешавању опозиције пројеката.

- Наглашавање људског аспекта

Пројекте из приватног сектора предузимају организације које се надају да ће побољшати своју суштину, повећати профит. Пројекти владе и невладиних организација такође имају циљеве који се понекад преклапају са актерима који имају сукобљене интересе. Али није ствар само у новцу. Чак и пројекти приватног сектора имају друштвену корист - запошљавање пројектног особља, односно пројекат је пресудан део у стварању просперитета друштву. Другим речима, постоје људи са обе стране. Треба се обратити заинтересованим странама на пројекту на начин који преноси користи друштву, а не чисто повећање прихода од инвеститора. Наравно, неки пројекти могу бити структурирани тако да претерано профитирају на нечији трошак, у којем случају тим за управљање пројектима мора да се запита да ли требају да промене свој план.

- Давање гласа стејкхолдерима

Људи желе да их чују више од свега. Невероватно је каква се трансформација дешава када актерима дозволи да изразе забринутост и схвате да се чују. Већина стејкхолдера добро је упозната са могућношћу да их неко саслуша и занемари. Трансформација се догађа када они заиста верују да је тим за управљање пројектима размотрио њихове бриге и веома се трудио да их спроведе. А ово уверење није остварено развојем и чврстом применом плана.

Када се заврши са идентификацијом стејкхолдера долази до развијања плана управљања односима са стејкхолдерима. У оквиру овога прво је потребно дефинисати ефикасан начин ангажовања и осигурати то да одлуке у току пројекта буду адекватне. План управљања односима са стејкхолдерима обухвата следеће:

- Тренутни и жељени степен одржавања и
- Међузависности између стејкхолдера.

Захтеви који се постављају код планирања ангажовања стејкхолдера могу се поделити на:

- Комуникационе захтеве,
- Стратегије управљања за сваког стејкхолдера и
- Методе ажурирања плана управљања односима са стејкхолдерима.

На примеру у табели 3 дат је план ангажовања стејкхолдера.

Табела 3. План ангажовања стејкхолдера

Име	Моћ/интерес	Ангажовање	Потенцијална стратегија
Петар Петровић	Велика/висок	Водећи	Ауторитет, вођа, духовит, организован.
Никола Николић	Велика/средњи	Отпоран	Организован, нефлексибилан, прати процедуре, није тимски играч.
Немања Перовић	Средња/висок	Подржавајући	Организован, ауторитет, тимски играч.
Марија Марковић	Велика/низак	Неутралан	Професионална, рационална, тимски играч, поуздана.

3.3. Управљање ангажовањем стејкхолдера

Менаџери у оквиру пројекта требају посебно размотрити методе комуникације у циљу задовољења потреба и очекивања стејкхолдера. Такође, они сами дефинишу методе проналажења и отклањања проблема. У овоме могуће је користити два алата:

- Матрице управљања очекивањима и
- Дневник проблема.

Матрица управљања очекивањима садржи сва мерила успеха као и то који су приоритети, која су очекивања и који су приоритети. Додатна мерила која се могу користити су:

- Добијање жељеног квалитета,
- Задовољни корисници и
- Повратак инвестиција.

У табели 4 приказан је пример матрице управљања очекивањима.

Табела 4. Матрица управљања очекивањима.

Мерило успеха	Приоритет	Очекивања	Смернице
Обим	2	Извештај о обиму јасно дефинише обавезне и додатне захтеве	Фокусирати се на испуњење обавезних захтева.
Време	1	Датум извршења се не сме одлагати.	Инвеститори и руководиоци увек требају бити обавештени о могућим одлагањима
Трошкови	3	Уколико постоје оправдани разлози за додатне трошкове, средства су одобрена.	Постављање стрикних процедура и правила шта су неопходни услови за добијање средстава.
Квалитет	4	Квалитет коначног производа је битан за саму организацију	Сваког новог члана колектива потребно је добро обучити за рад, ради добијања жељеног квалитета.

Дневник проблема је алат у коме су документовани сви пробелми и њихова решења. Дневник проблема садржи следеће:

- Број и опис проблема,
- Утицај проблема,
- Датум,
- Ко је решио проблем,
- Приоритет и
- Датум решавања проблема.

3.4. Праћење ангажовања стејкхолдера

Сама контрола стејкхолдера није у потпуности могућа, стога је потребно пратити какав је њихов рад на пројекту. Кључни стејкхолдери морају од старта бити активни и укључени у сва дешавања пројекта и све је потребно прилагодити њима. Са кључним стејкхолдерима потребно је одржавати редовне састанке и упућивати их у сва актуелна збивања.

4. Пример из праксе управљања односима са стејкхолдерима

4.1. Пример из праксе управљања односа са стејкхолдерима на случају имплементације софтвера за управљање односа са клијентима

Анализа стејкхолдера обично се односи на низ техника или алата за препознавање и разумевање потреба и очекивања главних интереса унутар и изван пројектног окружења. Разумевање атрибута, међусобних веза, сучеља између заговорника пројеката и противника, помаже нам у стратешком планирању пројекта. У томе лежи велики део ризика и одрживости пројекта и на крају подршка коју морамо ефикасно добити и задржати.

Треба схватити не само интерно пројектно окружење, већ и ентитете, укључујући интерфејсе, који се шире у спољно окружење. Ово захтева вишеструке вештине да се дискриминишу међу пројектним групама и помогне у развоју потенцијалних коалиција подршке или, ако је потребно, да се смањи утицај невиђене опозиције.

Пример анализе стејкхолдера помоћу матрице дат је на случају имплементације софтвера за управљање односа са клијентима. Софтвер је набављен од трећег добављача, али да би метода анализе била адекватно илустрована нису укључени сви стејкхолдери у пројекту, већ само они који се налазе у организацији која је купила софтвер. Следећи стејкхолдери идентификоване су током 1. фазе.

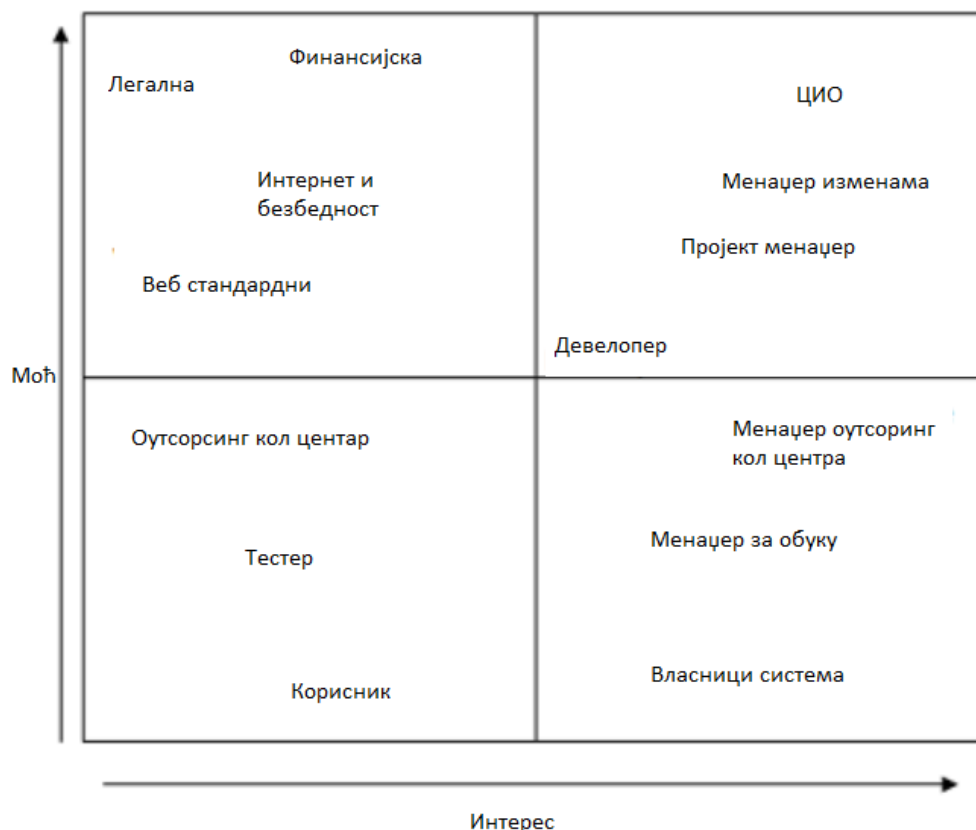
Стејкхолдер	Политички	Економски	Социолошки	Технолошки
ЦИО		✓		
Менаџер изменама			✓	
Пројект менаџер		✓		✓
Девелопер				✓

Слика 6. Идентификовани стејкхолдери

Менаџер за управљање изменама је одговоран за уградњу софтвера, одржавање пословања као и обично и повраћај инвестиције (РОИ). Руководилац пројекта одговоран је за управљање имплементацијом, од идентификације добављача ЦРМ-а (програма) до осигуравања несметаног функционисања. Софтвер ће бити имплементиран у оутсорсинг позивном центру. Садржи интернетску страницу за подршку коју ће програмери интегрисати с корпорацијским веб-местима организације.

Тест тим ће бити одговоран за тестирања и биће задужен за пословање и позивни центар. Испуњена матрица снаге и интереса приказана је на слици.

Ако сада размотримо како заинтересовани могу утицати једни на друге, проналазимо корисну линију која може помоћи покретању стратегије ангажовања стејкхолдера. То можемо учинити додавањем линија које показују како одређени стејкхолдери утичу на друге стејкхолдере. Линија утицаја за ЦРМ приказана је на слици 6. Линије утицаја очигледно се никада не могу цртати између улога или „поново користити“ за друге пројекте - толико је различитих фактора укључено.

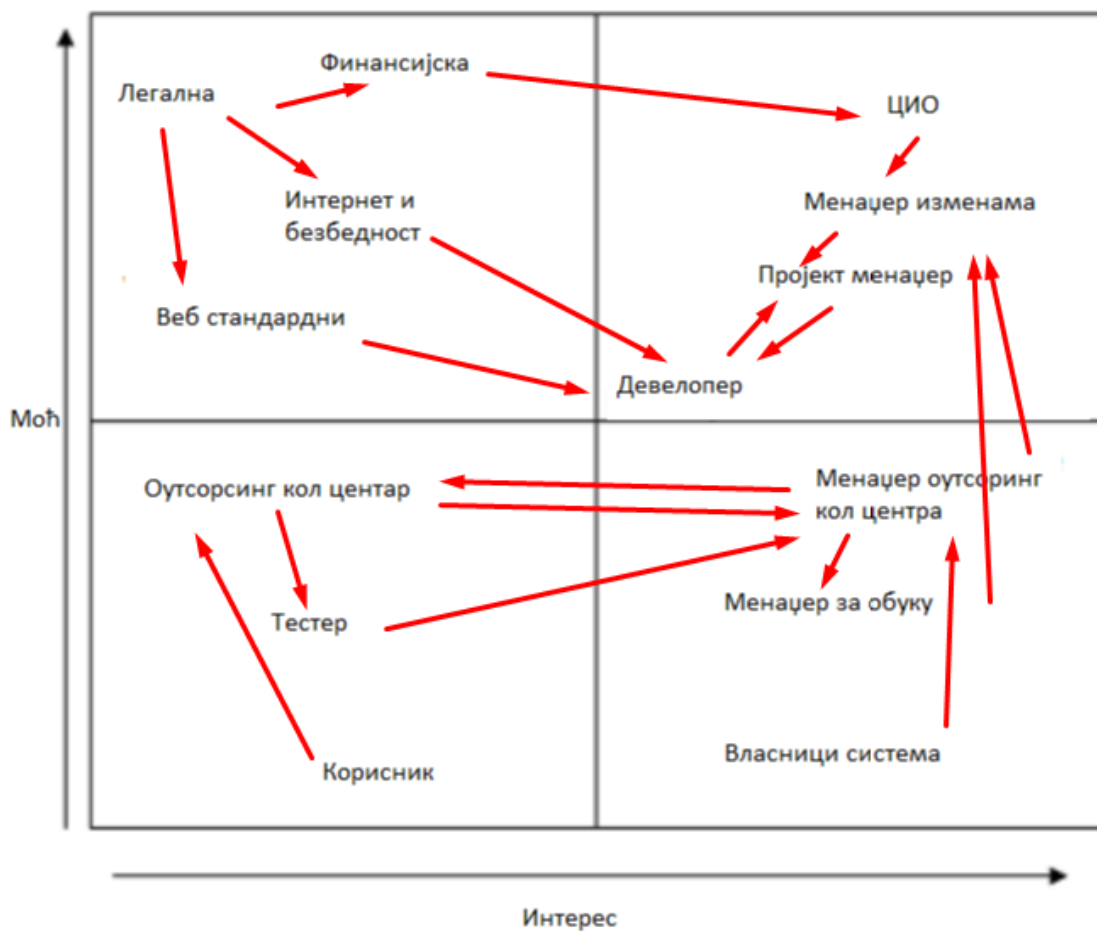


Слика 7. Утицајни стејкхолдери и њихови интереси

У овом примеру постоји неколико стејкхолдера који су „средишта“ утицаја. Онима који имају моћ вероватно би се управљало на одговарајући начин у основној анализи која не узима у обзир утицај. Међутим, линије утицаја у овом конкретном пројекту показују да руководиоци оутсорсинг кол центра имају две везе са Менаџером измена. Једна директно, а једна преко менаџера за обуку. Иако имају малу снагу, њихов висок ниво интересовања и утицаја значи да се њима треба пажљиво управљати. Делимично тако да не утичу негативно на пројекат, али и зато што би их лако могли претворити у кључне играче, а самим тим и носиоце пројектата.

Линије утицаја такође могу идентификовати стејкхолдере унутар одређеног квадранта којима је потребна посебна пажња. Законски спадају у оне који имају велику моћ / низак интерес тако да на основном нивоу пројекат једноставно треба да задовољи њихове потребе. Међутим, они утичу на финансије који заузврат утичу на ЦИО, то

значи да могу зауставити или значајно одложити пројекат. Правни немају политички интерес, тако да пројектни менаџер мора бити проактиван у утврђивању када правни треба бити укључен и сарађивати са њима. Агенти позивног центра преузимају спољашњи ангажмани тако да имају мало избора у набавци или конфигурацији софтвера. Њихова моћ и интересовање је мало, али они могу утицати на њихове менаџере који могу заузврат утицати на менаџера промена који је кључни играч. Проблеми из овог ланца утицаја вероватно неће утицати на пројекат док софтвер не постане активан, али могу озбиљно нарушити перцепцију успеха пројекта и на крају довести до замене софтвера.



Слика 8. *Линије утицаја стејкхолдера*

Овај пример показује како линије утицаја додају дубину анализи која нам омогућава да покупимо суптилне односе и разумемо сложености које могу бити унете у вашу стратегију ангажовања стејкхолдера, планирање пројекта и управљање ризику.

4.2. Пример из праксе управљања односима са стејкхолдерима на примеру пројекта изградње универзитета

Често ће поступак идентификације стејкхолдера резултирати дугим списком појединаца и група. Након пописа свих стејкхолдера за велики пројекат изградње универзитета, идентификовано је 20 000 стејкхолдера. Међутим, након анализирања листе установљено је да је значајан проценат сачињен од јасно идентификованих група људи са сличним интересима. Кратки снимак анализе стејкхолдера приказан је доле. Приказује групе стејкхолдера и њихова подручја интереса пресликана на матрицу.

Група деоничара	Заинтересовани за утицај на:				
	Финансије (доници / публици)	Околина (нпр. бука, загађење, саобраћај)	Законодавство (нпр. закони о запошљавању)	Посао као и обично	Углед
Посетиоци / корисници терена у кампусу		✓			
Локални становници		✓			
Академска одељења				✓	✓
Студенти				✓	

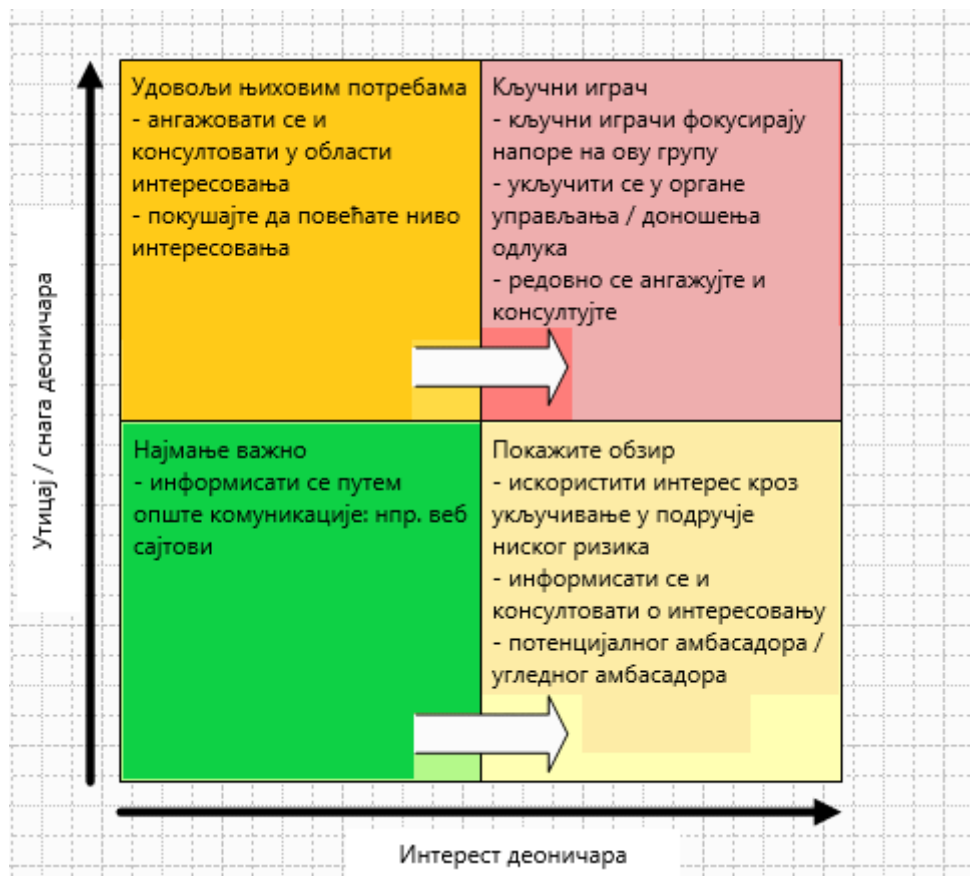
Слика 9. Снимак стејкхолдера који утичу на организацију

Попуњавање матрице стејкхолдера помаже да се развије план комуникације који је усклађен са фокусом и проблемима сваког од учесника. Након што су пресликани интереси свих стејкхолдера, потребно им је давати предност редоследу по важности. Овај корак ће покренути стратегију ангажовања актера. Различите методологије предлажу. Различите начине анализе стејкхолдера, неке сложене, а неке врло једноставне. Уобичајени приступ је мапирање интересовања и моћи или утицаја сваке групе учесника на квадрант.



Слика 10. Утицај сваке групе учесника на квадрант

Ова анализа стејкхолдера користи мрежу моћи/интереса. Постоје три колоне и реда који имају интерес/утицај било висок, средњи и низак. Остале варијације овог квадранта укључују моћ, утицај, подршку и став. Анализа стејкхолдера може се довршити цртањем квадранта на флип-карти или помоћу шаблона. Такође може се да користите софтвер за анализу стејкхолдера. Након што су стејкхолдери пресликани, потребно је усредсредити се на групе са највишим приоритетом, истовремено пружајући довољно информација за одржавање мање моћних група. У табели у наставку приказан је пример стратегије ангажовања која се заснива на мапи интересовања / утицаја стејкхолдера.



Слика 11. *Пример стратегије ангажовања стејхолдера*

Формирање група са највишим приоритетм изводи се помоћу дијаграма као што је дато на слици 9. На пример, као најнижи приоритет посматрају се они који имају најмањи интерес и најмањи утицај. Док највиши приоритет имају они који имају највећи интерес, као и снагу.

5. Закључак

Теорија управљања односима са стејкхолдерима је сасвим нова теорија о начину на који уводи концепт стејкхолдера у стратешко управљање мултинационалним компанијама. Сами стејкхолдери у организацијама су од изузетне важности, јер се постављањем квалитетних стејкхолдера остварује легитимност и правилно функционисање организације.

Из тог разлога неопходно је адекватно управљати самим стејкхолдерима. Начин за управљање односима са стејкхолдерима састоји се из четири елемента.

- Прво потребно је идентификовати стејкхолдере, одредити њихову позицију у организацији и количину њихове моћи.
- Након тога потребно је одредити план ангажовања стејкхолдера и на тај начин јасно дефинисати како и када који стејкхолдер треба да реагује.
- Трећи корак у управљању односима са стејкхолдерима је управљање њиховим ангажовањем у оквиру којег се прати константан рад стејкхолдера, које проблеме имају и како се проблеми решавају.
- Последњи корак у управљању односима са стејкхолдерима је праћење њиховог ангажовања где се кроз системско праћење стиче увид како који стејкхолдер ради и да ли се његова моћ или улога мења.

Матрица стејкхолдера одражава то како стејкхолдер утиче на пројекат и на тај начин дефинише сваког стејкхолдера појединачно. Овим се добија увид у то како правилно распоредити стејкхолдере и како их правилно ангажовати.

6. Литература

1. Bourne, L. (2009). Stakeholder relationship management. *ed: Surrey, England: Gower Publishing.*
2. Huber, M., & Pallas, M. (Eds.). (2006). Customising stakeholder management strategies: concepts for long-term business success. Springer Science & Business Media.
3. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
4. <https://www.projectengineer.net/how-to-develop-a-stakeholder-engagement-plan/>
5. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, *The Stakeholder Theory*
6. <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>, Октобар, 2019.
7. <https://www.projectengineer.net/3-types-of-stakeholder-matrix/>, Октобар, 2019.
8. <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis.html>, Октобар, 2019.
9. <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>, Октобар, 2019.
10. <https://asq.org/quality-resources/stakeholders>, Октобар, 2019.