

SISTEM MENADŽMENTA ZAINTERESOVANIM STRANAMA- PUT KA IZVRSNOSTI

Danka Knežević¹⁾, dr Nedeljko Živković²⁾, Aleksandra Purić³⁾, Ivan Janićijević⁴⁾

Apstrakt: U eri globalizacije i jačanja pokreta za zaštitu životne sredine, concept društveno odgovornog poslovanja, postao je imperativ za sve organizacione sisteme koji teže dugoročnom opstanku na tržištu današnjice. U nastojanju da svoj razvojni put usmere u tom pravcu, organizacioni sistemi se sve češće susreću sa problemom definisanja odnosa sa zainteresovanim stranama na koje deluju ili pod čijim delovanjem se nalaze. Problematika identifikacije zainteresovanih strana, održavanje njihovih potreba i značaj za organizacioni system, kao i definisanje pravca akcija u tom smislu, tema su ovog rada. Krajnji rezultati rada jeste model sistema menadžmenta zainteresovanim stranama, kao jedan od pravca na putu ka izvrsnosti.

Ključne reči: zainteresovane strane, sistem menadžmenta, poslovna izvrsnost

Abstract: In the era of globalization and strengthening of the movement for environment protection, the concept of socially responsible business has become an imperative for all organizational systems aspiring for long-term survival in today's market. In an attempt to point their developmental path in this direction, organizational systems are increasingly facing difficulties defining relationships with their own interested parties which they affect in their everyday work, and which also affect the system itself. The problem of identifying interested parties, determining their needs and importance for the organizational system, as well as defining the direction of action in this sense, are the topic of this study. The result of the study is a model of interested parties management system, as one of the directions in the path to excellence.

Key words: interested parties, management system, bussiness excellence

1. UVOD

Tragajući za eliksirom održivog opstanka na sve uzburkanijoj pozornici čovekovog rada i delovanja, organizacioni sistemi sve češće posežu ka strateškom i dugoročnom uključivanju zainteresovanih strana u sve faze i tokove svoga rada.

Poslovna izvrsnost i priznanja za izuzetna dostignuća na tom polju, sve češće govore o ispunjenosti zahteva daleko šireg kruga pojedinaca, grupa i organizacija, nego što to tradicionalna shvatanja ove porblematike priznaju.

Entitete o čijim zahtevima se govori u literature se često pojavljuju pod nazivom zainteresovane ili interesne strane, a ne tako često koristi se i reč engleskog porekla, *stakeholder*. Iako postoje mišljenja da su zainteresovane i interesne strane različiti pojmovi [1], za potrebe ovog rada koristiće se isključivo termin zainteresovane strane, kao termin koji je prihvaćen u najvećem broju radova i drugih dokumenata kaja se koriste na našem govornom području, kao što su na primer standardi

iz oblasti sistema menadžmenta (standardi serije ISO 9000, ISO 14000 itd.). Usvajanjem pojma zainteresovane strane, obuhvatiće se najširi mogući krug pojedinaca, grupa i organizacija, bez bojazni od izostavljanja bilo koje strane koja utiče i/ili je pod uticajem. Termin zainteresovane strane je dovoljno eksplicitan da na sveobuhvatan i jasan način oslika pojavu na koju se odnosi.

2. SISTEM MENADŽMENTA ZAINTERESOVANIM STRANAMA

U literaturi, ali i u praksi brojni su radovi i rešenja koja se nude na temu menadžmenta zainteresovanim stranama i uopšte razjašnjenja samog pojma i svih njegovih sinonima. U prilog tome govori i sledeća konstatacija: „koliko je mnogo onih koji su pokušali da daju odgovor na pitanje ko zaista jeste, a ko nije zainteresovana strana jednog organizacionog sistema, projekta, događaja itd., još je toliko onih koji nastoje da daju jednu jedinstvenu proceduru za identifikaciju i analizu ove kategorije“ [2].

1) Danka Knežević, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Jove Ilića 154, mail:

danka.knezevic@gmail.com

2) Dr Nedeljko Živković, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Jove Ilića 154 mail: nedo@fon.bg.ac.yu

3) Aleksandra Purić, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Jove Ilića 154, mail: apuric@fon.bg.ac.yu

4) Ivan Janićijević, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Jove Ilića 154, mail:

ivan.janicijevic@fon.bg.ac.yu

Model koji je ponuđen u nastavku predstavlja sintezu velikog broja teorijskih radova, kao i praktičnih iskustava iz ove oblasti. Sam model sastoji se od nekoliko koraka i to [3]:

1. Identifikacija zainteresovanih strana,
2. Utvrđivanje potreba,
3. Održavanje značaja,
4. Definisane i sprovođenje akcija,
5. Ponovno preispitivanje.

KORAK 1. Identifikacija zainteresovanih strana

- ovaj korak podrazumeva utvrđivanje najšireg mogućeg skupa ljudi, grupa, organizacija koje su izložene dejstvu akcija koje preduzima posmatrani sistem, a koje svojim delovanjem takođe mogu uticati na isti. U opštem slučaju to mogu biti: [4]

1. vlasnici (akcionari, grupe i pojedinci),
2. zaposleni (menadžment, izvršioци),
3. isporučioци,
4. „customers“ - kupci, korisnici i/ili potrošači,
5. banke,
6. donatori,
7. država i njene institucije na različitim nivoima (ministarstva, agencije, uprave itd.),
8. konkurencija,
9. različite grupe aktivista, udruženja, stranaka (zaštita potrošača, udruženja privrednika, sindikati i sl.),
10. društvena zajednica,
11. naučnoistraživačke institucije.

U ovom koraku je možda najbolje poći od odnosa i veza koje strane imaju sa organizacijom. Razmisliti ko su korisnici usluga koje organizacija pruža, ko su isporučioци, u kakvim je odnosima organizacija sa državom i njenim institucijama, odnosno koji to državni organi imaju uticaja. Utvrditi ko sve direktno ili indirektno može biti konkurencija na tržištu, kao i na kom nivou ima smisla analizirati društvenu zajednicu (na primer lokalnom, regionalnom, nacionalnom nivou).

KORAK 2. Utvrđivanje potreba - podrazumeva određivanje potreba koje pokreću jednu stranu. Ovo je možda i najosetljiviji korak, jer zahteva utvrđivanje motiva koji pokreću strane u odnosima sa organizacijom. Stvarne potrebe po nekad mogu biti skrivene, a motivi za to različiti. Neophodno je otkriti šta je to što jedna strana zaista očekuje od sistema koji se posmatra, kao i njihovu međusobnu

povezanost. Ovaj korak nikako ne sme poprimiti karakter jednostranosti u kome će se analizirati samo ono što zainteresovane strane traže, već je neophodno utvrditi i prirodu odnosa između sistema i svake strane pojedinačno. Posebno treba obratiti pažnju na probleme koje strane navode u odnosima sa organizacijom, ali i pokušati doći (iz nekih drugih izvora) do osnovnih činjenica i dokaza, koji će pomoći lakšem i boljem sagledavanju realne situacije. Za dobijanje ovakvih informacija možda je najbolje koristiti anketu ili intervju. Ipak, realno je da se u nekim slučajevima mogu pojaviti različiti ograničavajući faktori, zbog kojih neće biti moguće koristiti ovaj alat. U takvim slučajevima ne ostavje ništa drugo do pasivnog prikupljanja podataka iz različitih izvora direktno ili indirektno povezanih sa posmatranom stranom (internet, publikacije, javna glasila, statistički podaci itd.).

KORAK 3. Određivanje značaja - na osnovu prethodnih koraka, a pimenom Mitchell-ove teorije [5] potrebno je svakoj od identifikovanih strana dodeliti odgovarajući značaj i svrstati je u jednu od grupa koje autor predlaže. Prema ovom autoru postoje tri atributa (moć, legitimnost i urgentnost), na osnovu kojih je moguće prepoznati zainteresovane strane i u zavisnosti od toga da li strana poseduje jedan, dva ili sva tri atributa, svrstati je u određenu kategoriju, odnosno odrediti njen značaj za posmatrani sistem. Prilikom sprovođenja postupka klasifikacije nikako se ne smeju zanemariti potrebe strane koja se analizira, kao i sama priroda odnosa između zainteresovane strane i organizacije, jer će se samo na taj način stvoriti realna slika o posmatranoj strani i utvrditi stvarni značaj koji ona ima u odnosima sa organizacijom. U ovom koraku nemonovna je pojava strana kojima se neće moći dodeliti ni jedan od tri atributa, ali se isto tako ne može poreći ni njihova interakcija sa posmatranim sistemom. Ovakve pojave nikako ne treba zanemariti, a takve zainteresovane strane je možda najbolje svrstati u grupu „potencijalnih“.

KORAK 4. Definisane i sprovođenje akcija - po utvrđenim prioritetima i zahtevima od strane zainteresovanih strana potrebno je planirati akcije koje će se preduzimati. U ovom koraku neophodno je dobiti saglasnost zainteresovanih strana pre nego što se preduzmu bilo kakve akcije. Takođe, menadžment treba da bude spreman da u trenutku kada to zatreba donese odluku,

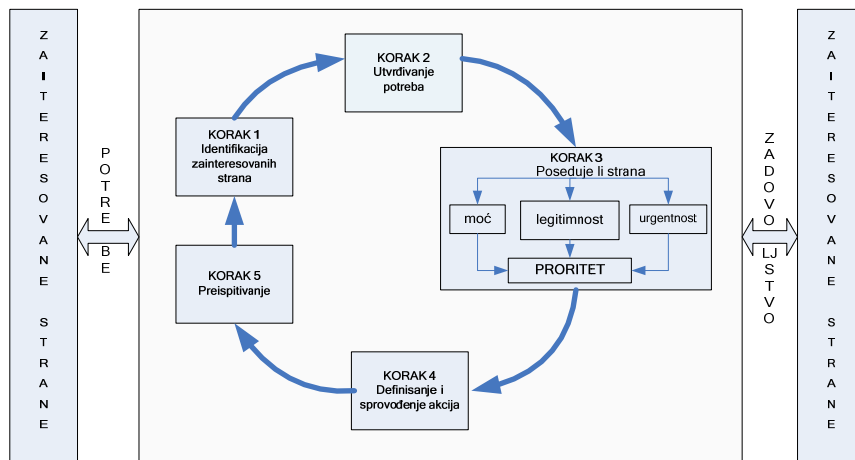
zahtevima koje strane će dati prioritet, jer je prosto nemoguće udovoljiti svim stranama i njihovim potrebama. Koliko je verovatan sukob interesa između različitih strana, toliko je verovatan i sukob interesa kod samih menadžera. Ne treba zaboraviti da su oni s jedne strane donosioci odluka vezanih za organizaciju, a sa druge strane su i zaposleni u istoj. Potrebe zaposlenih i menadžmenta nisu uvek isti, a menadžeri mogu upasti i u moralne dileme vagajući interese organizacije i interese ostalih zainteresovanih strana.

Ma koliko prethodni koraci bili značajni, ovaj korak je od presudne važnosti, Ukoliko menadžment ne iskoristi podatke do kojih se došlo u prethodnim iteracijama i ne implementira ih u planove poslovanja, čijoj će realizaciji ozbiljno pristupiti, čitava stvar može da padne u vodu. Sav trud koji je uložen u prethodnim fazama može butu uzaludan i ostaviti čak negativne posledice, ako se kao minimum ne preduzmu konkretne mere u cilju rešavanja postojećih ili potencijalnih problema, koji su indentifikovani u prethodnim fazama.

KORAK 5. Ponovno preispitivanje - jednom identifikovane zainteresovane strane, kao i njihove potrebe nisu apsolutna kategorija, već su promenljivi u vremenu, pa je iz tog razloga neophodno povremeno preispitivanje, a po potrebi i izmena pravaca definisanih akcija. Jedan strana tokom vremena može da izgubi na značaju, ili da iz na primer statusa poslovnog partnera, kupovinom akcija pređe na vlasničku poziciju, čime se njene potrebe i zahtevi menjaju iz korena. Posebno treba obratiti pažnju na one strane koje su tokom prethodne analize imale status „potencijalne“ zainteresovane strane. To su pojedinci ili sistemi kojima je nedostajao jedan od tri atributa, ali je postojala realna mogućnost da ih u nekom budućem periodu steknu. Strana kojoj bi takođe trebalo posvetiti pažnju prilikom revizije jeste konkurencija. Konkurencija je bitna ne samo sa stanovišta problematike menadžmenta zainteresovanim stranama, već je presudna za opstanak organizacije na tržištu. U novije vreme sa jačanjem koncepta društvene odgovornosti, pitanja kao što su zaštita životne sredine, ulaganje u sport i kulturu, socijalna pitanja itd. sve više dobijaju na značaju. Zbog toga bi ponovljena analiza trebala

dodatno da obrati pažnju na promene na ovom polju, kao što su na primer novi zakoni i propisi, kretanja u okruženju, stanje u pokretima i udruženjima, akcije koje preduzimaju po ovim pitanjima druge organizacije iz iste ili slične delatnosti, razvoj nauke i tehnologije itd.

Analizu zainteresovanih strana organizacija može da sprovodi sama, u saradnji sa nekom drugom, za to specijalizovanom organizacijom ili da čitav posao prepusti stručnjacima za ovu oblast. Ipak, čini se da je druga opcija koja kombinuje prednosti i znanja eksternih stručnjaka, sa znanjima koja potiču od ljudi unutar organizacije, najbolje rešenje. Razloga za ovu tvrdnju je više. Kao prvo, ko može bolje da poznaje situaciju u kojoj se organizacija nalazi ako ne njeni zaposleni? Kao drugo, nedostatke i neobjektivnosti koji mogu poteći od internih stručnjaka moguće je nadomestiti ekspertima iz okruženja. Na taj način će se kombinovanjem znanja i veština internih stručnjaka koji odlično poznaju organizaciju, sa znanjima eksperata za ovu oblast koji pre svega poseduju objektivnost i nepristrasnost, omogućiti da se čitav proces sprovede na najbolji mogući način. Eksterni stručnjaci će posebno biti značajni za sprovođenje prva dva koraka. Prvi korak je najbolje uraditi kombinujući znanja i jedne i druge grupe, dok je za drugi korak preporučljivo angažovanje spoljnih saradnika. Ukoliko se prva dva koraka sprovedu na pravi način, treći korak će dati iste rezultate ko god ga realizvao. U červrtom koraku primat imaju interni stručnjaci, tačnije menadžment organizacije, uz savetodavnu ulogu spoljnih eksperata. Ponovnu analizu organizacija može i sama da sprovedi na osnovu prethodno stečenih znanja, ali bi bilo dobro da ipak s vremena na vreme angažuje stručnjake upravo zbog njihove objektivnosti i širine znanja iz ove oblasti.



Slika 1 – Model sistema menadžmenta zainteresovanim stranama [3]

3. ZAKLJUČAK

Koliko god da je jasna suština problematike menadžmenta zainteresovanim stranama i koliko god njegovi modeli bili prihvatljivi sa teorijskog aspekta, ostaje mogućnost njihove nesavršenosti i potpune ili delimične neupotrebljivosti u praktične svrhe. Prevažodna namena modela jeste da olakša rad i poslovanje menadžmentu jednog organizovanog sistema, ne zavisno od toga čime se sistem bavi, njegove veličine, organizacione ili neke druge strukture ili uređenja.

Model koji rad nudi zahteva praktičnu primenu, na osnovu koje bi se ocenila njegova upotrebna vrednost. Jedino na taj način bi se za isti moglo reći da je i sa teorijskog i sa praktičnog aspekta opravdan i prihvatljiv.

LITERATURA

[1] Koncepti zainteresovane i interesne strane u okviru sistema menadžmenta kvlitetom, J. Filipović, D. Knežević, International Journal „Total Quality Menagment & Excellence“, 2007,

[2] Analiza stekholdera u funkciji određivanja kvaliteta organizacionog sistema, Dr N. Živković, D. Knežević, M. Đurić, SymOrg 2008, FON,

[3] Primjena modela klasifikacije zainteresovanih i interesnih starana i imlikacije na QMS, D. Knežević, master rad, FON, Beograd, decembar, 2008.,

[4] Određivanje nivoa kvaliteta organizacionog sistema, Dr N. Živković, doktorska disertacija, FON, Beograd, JUN, 2008.,

[5] Toward A Theory of Stakeholder Identification And Saliency: Defining The Principle of Who And What Really Counts, Ronald K. Mitchell 1997.,