



Organizacioni sistem i njegovi stejkholde

Predavač: dr Nedeljko Živković, FON, Beograd

Beograd, 2010.

Cilj: Razumevanje ...

- **Na koga i kako organizacioni sistem utiče svojim radom?**
- **Ko i kako utiče na rad organizacionog sistema?**
- **Ko su stejkholderi organizacionog sistema?**
- **Potrebe stejkholdera?**

Stejkholderi (Stakeholders)*

- reč “**stakeholder**” prvi put je zapisana 1708. godine kao “osoba koja može da ostvari učešće ili učešća u dobitku”
- **Stejkholderi** su grupe ili pojedinci koji **mogu biti ili su po uticajem** realizacije misije organizacionog sistema. *Free (1984.)*
- Ovakve grupe i/ili pojedinci **najsveobuhvatnije ukazuju potrebe** u vezi sa formiranjem i funkcionisanjem OS.
- Svi koji su pod uticajem (**ili imaju uticaj**) na organizaciono sistem.

*Pojam se na srpskom jeziku prevodi najčešće kao interesna i/ili zainteresovana strana. Zbog uvek nedovoljno jasnih kriterijuma za upotrebu jednog ili drugog prevoda, koristić pojam “stejkholder” uz odgovarajuću definiciju “grupa ili pojedinaca koji utiču ili uticajem organizacionog sistema”

Stejkholderi (Stakeholder)*

- Zainteresovani (interni, ali i eksterni) subjekti koji su **na bilo ko** **povezani sa njim i koji imaju određene interese** vezane za postojanje i funkcionisanje.
- Individue ili organizacije koji **mogu da ostvare gubitak ili do** **uspeha ili neuspeha sistema.**
- Osoba **sa interesom ili ulogom** u nečemu.
- Učesnik, tj. **osoba koja realizuje jednu ili više aktivnosti u sistemu.**
- Svi **koji su pod uticajem (ili imaju uticaj) na projekat** i njihova trebalo da se uzme u obzir za uspešnu realizaciju projekta.
- Oni koji **imaju prava ili interesa u sistemu.** Za organizaciju stejkh bilo koja grupa ili pojedinac koji **mogu biti ili su pod uticaje** realizaciju svrhe postojanja organizacije. Ova definicije je dosta ši obuhvata interesne strane kao i one koje su pod uticajem. Neki ova posmatraju uže tako da stejkhoder podrazumevaju one koji **obe nešto od značaja za organizaciju i očekuju nešto za uzvrat.**
- Osobe ili grupe koji **dobrovoljno ili ne postaju izloženi riziku** od al firme.
- Grupe i svi pojedinci **koji se nalaze u okruženju u kome firma po** stejkholderi.

**Za izvore pogledati skriptu!!*

Stejkholderi

Najčešće se pod stejkholderima prepoznaju:

- Akcionari i vlasnici različitih oblika, isporučioi, customer-i, zaposleni, raz finansijske institucije, različiti nivoi i delovi državnih organa, udruženja za potrošača, drugi oblici, privrednih udruženja, političke grupe, sindikati i konkurencija. *Freeman (1984)*
- Akcionari, veletrgovine, prodavci, konkurencija, customer-i, isporučioi, menadžeri, zaposleni i vlada. *Brenner i Cochran (1991)*
- Menadžeri, akcionari, zaposleni, customer-i, isporučioi i kreditori. *Hill i J (1992)*
- Kompanije, zaposleni, akcionari, customer-i i isporučioi kao primarni stejkholderi, ali i različite interesne grupe klasifikovane kao sekundarni stejkholderi. *Clarkson (1995)*
- Investitori, političke grupe, customer-i, zaposleni, privredne asocijacije, is i vlada. *Donaldson i Preston (1995)*

Stejkholderi

Zadatak 1: Identifikovati stejkholdere kompanije koja se bavi sečom šume i proizvodnjom ogrevnog drveta



Mogući stejkholderi:

- Ljudi koji žive u blizini šume koja je predmet seče,
- Ljudi koji žive dalje, ali koriste ovo drveće za ogrev i sl.,
- Radnici na seči šume,
- Menadžment preduzeća za seču šume,
- Preduzeća za prevoz ogrevnog drveta,
- Grupe za zaštitu životne sredine,
- Vladine agencije i ministarstva u ovoj oblasti,
- Lokalne agencije,
- Naučnici i istraživači,
- Konsultanti,
- itd.



Stejkholderi

Zadatak 2: Na osnovu navoda prethodnih autora:

1. **Napraviti uniju mogućih pojava oblika stejkholdera.**
 2. **Izvršiti njihovu analizu u smislu potrebe za proširenjem dodatnim stejkolderima**
 3. **Izvršiti njihovu analizu u smislu primenjivosti u svim slučajevima funkcionisanja organizacionog sistema.**
 4. **Napravite univerzalni skup stejkholdera koji bi bio primenjiva za sve pojavne oblike stejkholdera.**
-

Stejkholderi – najčešće grupe

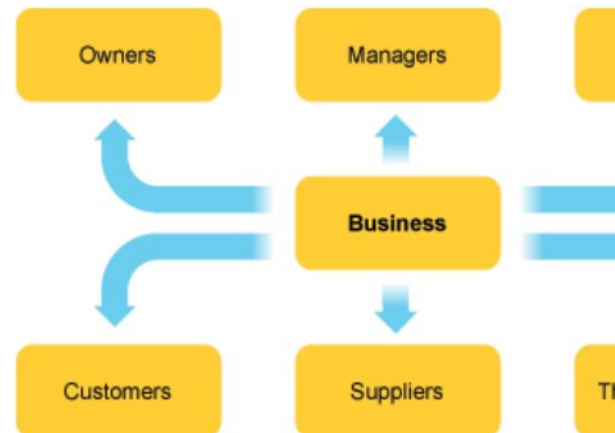
- **Vlasnici (akcionari, grupe i pojedinci)**
- **Zaposleni (menadžment, izvršioци)**
- **Isporučioци**
- **“Customers” - Kupci, korisnici i/ili potrošači**
- **Banke**
- **Donatori**
- **Država i njene institucije na različitim nivoima (ministarstva, agencije, u i sl.)**
- **Konkurencija**
- **Različite grupe aktivista, udruženja, stranaka (zaštita potrošača, udruže privrednika, sindikati i sl.)**
- **Društvena zajednica**
- **Naučno-istraživačke i obrazovne institucije**
- **...**



Stejkholderi - podela

U odnosu na granice organizacionog sistema:

- **Interni stejkholderi** čine tri osnovne grupe subjekata: vlasnici, upravljači (menadžment), radnici ili izvršioци, sindikati i sl.. 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 država) i zatim državni organi, poslovne asocijacije i drugi subjekti izražavaju, na manje ili više, direktan način interese društvene zajednice.



Stejkholderi - podela

Ostali mogući kriterijumi:

- **Pol, starost i sl.** - muškarac/žena, bogat/siromašan, mlad/star ...
- **Lokacija** - selo/grad, u blizini/udaljeno od organizacionog sistema
- **Vlasništvo** - vlasnici, menadžeri, zaposleni, sindikati.
- **Uloga** - proizvođač/potrošač, trgovac/isporučilac/konkurent, ag ministarstvo, aktivist, medij.
- **Nivo** – mali/veliki, lokalni/međunardoni.
- **Vreme**- prošli, sadašnji, budući.



Stejkholderi - podela




- **Pojedinci i grupe vremenom mogu menjati svoj uzajamni odnos sa OS, pripadati većem broju stejkholder grupa i prelaziti iz jedne u drugu grupu stejkholdera.**

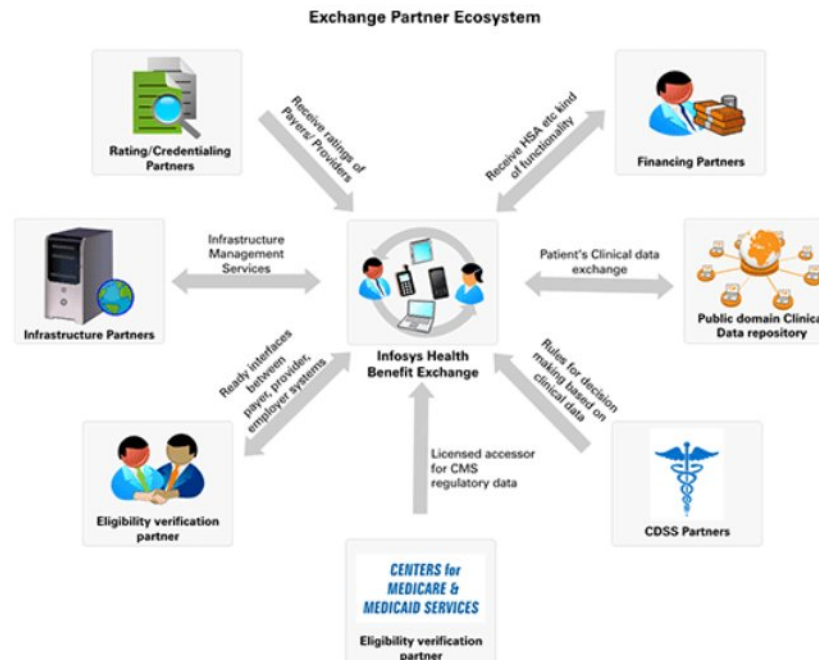
Npr.:

- **Zaposleni je najčešće i stanovnik tj. pripadnik lokalne zajednice.**
 - **Zaposleni može preći na mesto menadžera**
 - **...**
-

Stejkholderi - podela

Prema smeru uticaja:

- **Primarne** – oni koji utiču na organizacioni sistem 
- **Sekundarne** – oni na koje utiče organizacioni sistem 
- **Kombinovane** – oni koji pripadaju obema grupama 



Stejkholder analiza

- “**Pristup** za razumevanje sistema kroz **identifikaciju** ključnih aktera ili stejkholdera u sistemu, njihovog interesa i uticaja na sistem (www.iied.org/forestry/tools, 2001)
 - “**Pristup** za razumevanje sistema kroz **identifikovanje** ključnih aktera ili stejkholdera u sistemu i ocene njihovog interesa u datom sistemu (Grimble, 1995)
-

Stejkhoder analiza

- Stejkhoder analiza se koristi kako bi se u menadžmentu na **potrebu posvećivanja pažnje interes onih koji imaju uticaj ili su pod uticajem akt organizacionog sistema.** (Freeman)
- Stejkhoder analiza je korisna u slučajevima kada je potrebno **donositi odluke** u situaciji kada različiti stejkhoderi imaju **sukobljene interese, ograničene resurse i potrebe stejkhoderi moraju biti odgovarajuće izbalansirane.**”
(www.iied.org/forestry/tools, 2001)
- Organizacioni sistem će pripadati **višoj klasi kvaliteta** pre koliko **bolje smanjuje konfliktne potrebe i ostvaruje nivo zadovoljstva ovih potreba svih stejkhodera.** (Baker, 2004)

Stejkholder analiza

Stejkholder analiza **može biti korišćena** na različitim nivoi različite namene:

- **Strategijsko planiranje**
 - **Planiranje odnosa sa drugim institucijama (npr. I zajednica)**
 - **Razvoj projekata i programa (npr. izgradnja pogona, razvoj proizvoda, razvoj softvera i sl.)**
 - **Odlučivanje**
-

Stejkhoder analiza

Očekivane **prednosti za organizacioni sistem** od primene ov

- **Prihvatljivost budućih rešenja (projekata, programa i sl.)**
- **Ostvareni rezultati verovatnije će biti u skladu sa poslovnim ciljevima.**
- **Stejkhoderi postaju familijarni sa metodama i ciljevima organizacije.**
- **Unapređenje odnosa sa stejkhoderima.**
- **Odlučivanje na osnovu činjenica i preglednog uzajamnog odnosa sa stejkhoderima.**
- **Preventivno delovanje i sprečavanje konflikata.**
- **...**

Stejkholder analiza

Stejkholder analiza se bazira na **atributima** (moć, interes, legitimnost ...) i **kriterijuma** za analizu koji odgovaraju datu situaciji.

Postoje **različiti pristupi** analizi stejkholdera. Najčešće su to

1. **Relativna moć uticaja i interes svakog stejkh** (Freeman, 1984);
2. **Moć, legitimnost i hitnost.** (Mitchel, 1997)
3. **Značaj i uticaj koji imaju** (Grimble i Wellard, 1996).
4. **Međusobne veze** (Freeman i Gilbert, 1987)
5. **4R metoda.** (Rights, Responsibilities, Rewards revenues or returns) and Relationships). (Dubois, 19
6.

Stejkhoder analiza – analiza značaja stejkhodera

Freeman (1999) govori o stepenu uticaja potencijalnog stejkhodera.

Uticaj je funkcija:

- (1) **Ulaganja (novac, zdravlje, rad i sl)** u OS. Ulaganje stvar osnovu za druge dimenzije.
- (2) **Rizika** mogućeg gubitka od poslovanja firme.
- (3) **Moći** koju on poseduje. Moć predstavlja jednu od najznačajnijih dimenzija, bez postojanja prethodne dve dimenzije, grupa koja poseduje samo treću dimenziju **nimala potreban legitimitet** u očima drugih stejkhodera.

Ako se poseduje jedna od navedene tri dimenzije može se govoriti o **latentnom stejkhoderu**, a samo uticaj sa visokim stepenom uticaja sve tri dimenzije predstavlja **značajne stejkhodere**.

Stejkholder analiza – analiza značaja stejkholdera

(Mitchel, 1997) - Moć, legitimnost i hitnost.

a) **Latentni stejkholderi** koji poseduju samo jedan od atributa.

Neaktivne, tj one koji poseduju moć, ali su iz nekog razloga nezainteresovani da iskoriste svoju moć i uticaj, na primer 1 poseduje novac, može da utiče na javno mnjenje i slično.

Diskrecione koji poseduju legitimnost, ali nemaju moć da svoje zahteve, niti ti zahtevi imaju neka vremenska ograničenja na primer lokalna zajednica koja očekuje od fabrike da deo uloži u svoj grad.

Zahtevne koji poseduju isključivo urgentne zahteve (hitnos moći) da ih ostvare i sa stanovišta organizacije nelegitimne, radnici koji traže povratak na posao, a otpušteni su iz oprav razloga.

Stejkholder analiza – analiza značaja stejkholdera

b) **Očekujući stejkholderi** imaju dva od tri atributa i oni kao ta očekuju od organizacije da pristupi ostvarenju tih očekivanja. I

Dominantne, kojima se pripisuju moć i legitimnost, što su i redovnim okolnostima vlasnici;

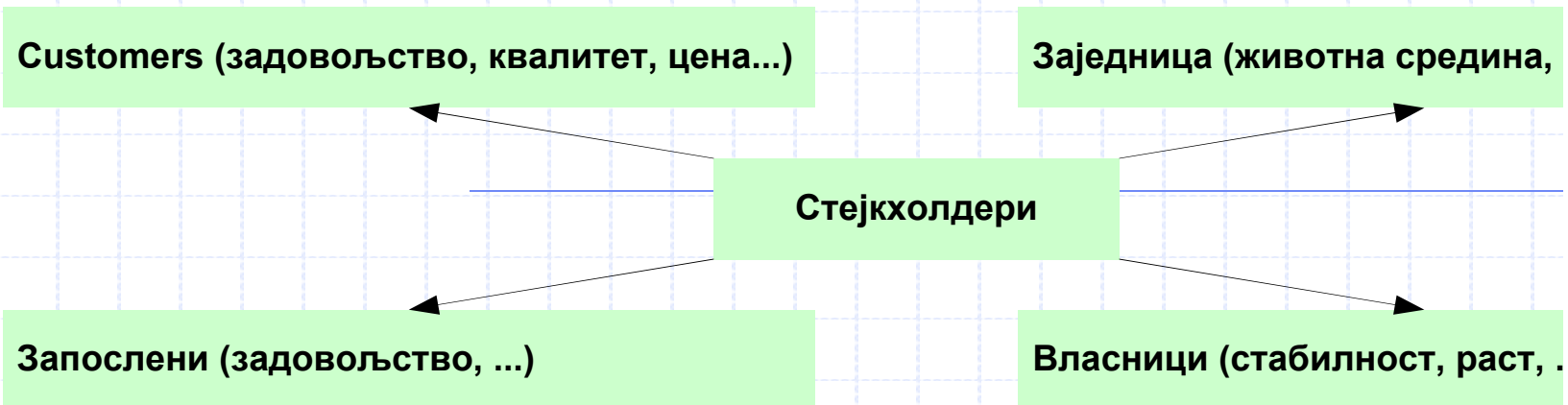
Zavisne koji imaju legitimne i hitne zahteve, ali im nedostaje moć, npr. stanovništvo u okolini fabrike koja zagađuje životnu sredinu;

Opasni koji poseduju moć i urgentnost bez legitimnosti, a koje ove grupe mogu se navesti različite terorističke grupe.

c) **Definitivni stejkholderi** su poslednja i najvažnija grupa koja ima sva tri atributa i na čije zahteve menadžment ne bi trebao da se odaziva, npr. vlasnici, sindikati i sl..

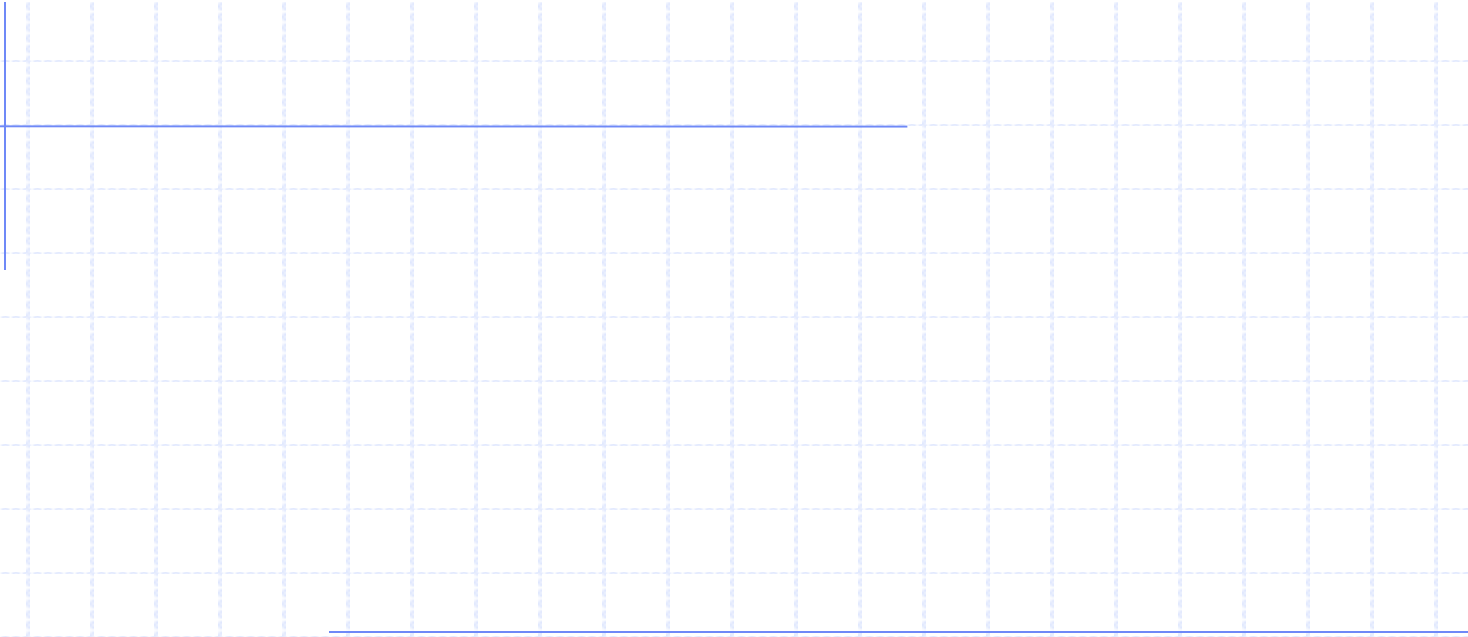
Stejkhoder analiza – analiza potreba stejkhodera

- Svi stejkhoderi organizacionog sistema **poseduju određen potrebe**.
- Potrebe mogu biti **zadovoljene ili narušene** delovanjem organizacionog sistema.
- Potrebe mogu biti **legitimne ili ne**. (Ugovor, Zakon i sl.)
- Potrebe mogu biti **različitog značaja** za stejkhodera, ali i z organizacioni sistem.



Stejkholder analiza

Zadatak 3: U cilju prihvatljivosti budućih rezultata projekt platana u ulici Bulevar kralja Aleksandra identifikovati/opisati stejkholdere, odnosno potrebe, njihovu legitimnost (uloga i relativnu moć uticaja (nizak/srednji/visok)).



Organizacioni sistem i potrebe stakeholdera

Ciljevi organizacionog sistema

ne poklapaju se uvek sa potrebama svih stakeholdera organizacionog sistema.

Obrazložite!!!

Primer:

- **Menadžment/Zaposleni.** Ne uvažavanje društvenih i motivacija zaposlenih – fizička radna snaga.
- **Menadžment/Isporučioc.** Niske cene roba isporučilaca do mogućih problema sa kvalitetom i rokovima.
- **Menadžment/Društvena zajednica.** Povećanje proizvodnje dovede do povećanja zagađenja
- **Vlasnici/Zaposleni.** Maksimiziranje profita i uvećanje dividendi dovede do mogućeg ugrožavanja uslova rada, smanjivanja i

Organizacioni sistem i potrebe stejkholdera

Ciljevi organizacionog sistema **različito se identifik**
potrebama vlasnika, menadžmenta i zaposleni

Obrazloženje:

„Što je viša organizaciona stepenica (viša plata, uticaj...) to
verovatnoća povezanosti sa osnovnim ciljevima, dakle,
verovatnoća identifikacije sa ciljevima. Sa druge strane,
neko na nižoj organizacionoj stepenici, to je dalje od os
ciljeva i njihovo ponašanje određeno je ekonomskim moti
ne motivima identifikacije sa organizacijom, tj. sa
ciljevima.”

Organizacioni sistem i potrebe stejkholdera

- Organizacioni sistem **svoje ciljeve vezuje za određene ciljeve** koje definišu različiti stejkholderi.
- Iza svakog cilja organizacionog sistema **stoji jedna potreba stejkholder grupa** koje se ovim ciljem žele zadovoljiti ili na koje ovaj cilj može uticati pozitivno ili negativno.

Primer:

- Za ciljeve tipa: **Povećanje profita, povrat po uloženom kapitalu i jedna ili više potreba neke grupe stejkholdera, u prvom redu organizacionog sistema.**
- Ako se nadalje dekomponuju ciljevi na **uvećanje prodaje zadovoljstva korisnika/potrošača produkata i sl. stoje potrebe stejkholder grupe korisnika/potrošača.**
- Daljim dekomponovanjem na cilj **osposobljavanja zaposlenih u podsystemu prodaje stoje potrebe stejkholder grupe zaposlenih.**
- Ako ova osposobljavanja **vrše podugovoreni organizacioni “isporučioци” uključuje se nova grupa stejkholdera itd.**

Potrebe – Korisnici, potrošači, kupci produkata

Najčešće su to potrebe u vezi:

- nivoa **kvaliteta** produkta,
- **usaglašenosti** kvaliteta isporuka,
- poštovanju **rokova**,
- prihvatljivosti **cene** produkata,
- **odnosa kvaliteta i cene**,
- **raspoloživosti** potrebnih količina proizvoda/broja pruženi
- pristupnosti informacijama o proizvodu/usluzi,
- pristupnosti informacijama o stanju porudžbina,
- postupanje sa **reklamacijama**,
- ... i sl.

Potrebe - Zaposleni

A) Teorije sadržaja (potreba): objašnjavaju koje potrebe pokreću ljude na aktivnosti u organizaciji:

- Maslow-ljeva teorija hijerarhije potreba,
- Alderfer-ov ERG model,
- Herzberg-ova teorija dva faktora,
- McClelland-ova teorija tri potrebe.

B) Teorije procesa: objašnjavaju proces putem koga se pokreće ljudska aktivnost u organizaciji:

- Teorija cilja
- Teorija jednakosti
- Teorija očekivanja

Najčešći sadržaj potreba kod zaposlenih

- bezbednost na radu
- visina plate,
- sigurnost posla,
- organizovana ishrana,
- materijalne pogodnosti,
- odnosi sa kolegama,
- stil rukovođenja,
- atmosfera na poslu,
- odsustvo sukoba u preduzeću,
- briga preduzeća za zaposlene,
- organizacija preduzeća
- raznovrstan rad,
- izazovan posao,
- mogućnost napredovanja u službi,
- mogućnost učenja i stalnog usavršavanja,
- ...

Potrebe - Zaposleni

Npr. prema **Deklaraciji o osnovnim principima i pravima na radu** donetih od st (The International Labor Organization) iz 1998. godine organizacioni sistemi ti svojim zaposlenim obezbede ispunjavanje sledećih potreba, i to minimalno:

- Svim zaposlenim omogućiti prava **slobodnog udruživanja** u cilju zaštite s prava i interesa.
- Niko od zaposlenih **ne sme biti prinudno iskorišćen** u okviru realizacije o poslova.
- **Zabranjeno je korišćenje dece mlađe od 15 godina** ili u nekim slučajevim godina osim na poslovima koji ne mogu da dovedu do fizičkih ili moralnih radu tj. lakšim poslovima prikladnijim njihovom uzrastu.
- Eliminisanje **diskriminacije na poslu**.
- Bez **prekomernog radnog vremena** (ne sme prelaziti 48 radnih sati po nedelji)
- **Odgovarajući radni uslovi**.
- Uspostavljanje radnog odnosa **bez iskorišćavanja radnika izvan zakonom oblika angažovanja**.
- **Plate moraju prevazilaziti nivo zadovoljavanja osnovnih potreba zaposlenih**
- **Kazne ne smeju prelaziti nivo dozvoljen odgovarajućim nacionalnim propisima**

Potrebe - Zaposleni

Moguće i dodatno:

- Obuka i trening zaposlenih.
- Zapošljavanje starijih ili dugo nezaposlenih osoba uz odgovarajući trening.
- Ujednačeno zapošljavanje oba pola.
- Starije radnike preraspoređivati na mesta adekvatnija njihovom životnom dobu.
- Uravnoteženje profesionalnog sa porodičnim životom.
- Društveno prihvatljivo ponašanje u slučajevima, restrukturiranja, smanjenja broja zaposlenih i sl.
- Veze menadžmenta sa zaposlenim ili predstavnicima zaposlenih (uključivanje predstavnika u proces
- Prevencija povreda i stresa na poslu.
- Antidiskriminacione mere (etničko, socialno, godine, pol, seksualna orijentacija, političko mišljenje,
- Dozvoliti religiozne obrede tokom posla.
- Odgovorno investiranje u penzione fondove.
- Uvažavanje prava lokalne populacije i domaćeg stanovništva.
- Promovisanje volontarnog posla zaposlenih u javnim ili socijalnim institucijama (škole i sl.).
- Integracija zaposlenih i njihovih predstavnika u definisanje i dostizanje ciljeva kompanije.
- Podrška obrazovnom sistemu angažovanjem sopstvenih stručnjaka kao pomoć unutar drugih komp: univerzitetima i sl.
- Sponzorisane društvenih, kulturnih, i/ili sportskih događaja.
- Angažovanje kompanije na regionalnim aktivnostima.
- Bliža povezanost kompanije i neprofitnih institucija na npr. društvenim aktivnostima.

Potrebe - Vlasnici

Najčešće su to potrebe u vezi:

- ispunjavanjem svrhe formiranja organizacionog sistem
- visina dobiti na uloženi kapital
- dugoročno održivo uvećanje kapitala



Potrebe - Vlasnici

Prema “OECD Principles of Corporate Governance” osnovna prava, a time i potreba njihovim poštovanjem za vlasnike su:

- **Sigurnost** modela registrovanja vlasništva.
- Mogućnost **prenosa učešća** tj. slobodne prodaje svoga dela vlasništva.
- Mogućnost pravovremene **obaveštenosti** o svim detaljima u vezi sa sastancima na donose značajne odluke i to o: datumima, mestu i dnevnom redu sastanaka, kao i m potrebnim informacijama za učeće na ovim sastancima.
- Mogućnost **uvida** u informacije o poslovanju, kao i mogućnost postavljanja pitanj odgovarajućih blagovremenih odgovora u vezi sa funkcionisanjem organizacionog
- Mogućnost **izbora i prava glasa** u izboru predstavnika u upravnom odboru.
- Učešće u **raspodeli profita** srazmerno njihovom učešću u vlasništvu.
- Mogućnost **odlučivanja** tj. mogućnost učešća i glasanja na akcionarskim skupštinama upoznatost o pravilima i procedurama glasanja.
- **Jednako tretiranje** svih akcionara iste vrste akcija.
- Mogućnost **konsultovanja** sa drugim akcionarima o bitnim pitanjima koji se tiču n prava.
- itd.

Potrebe – Društvena zajednica

Moguće je identifikovati **sledeće najčešće potrebe** koje se odnose na:

- Brigu o zdravlju pojedinca, člana društvene zajednice.
- Zaštitu životne sredine.
- Restriktivnu proizvodnju zdravstveno štetnih proizvoda.
- Mogućnost zapošljavanja
- Uvećanje priliva u budžet lokalne zajednice
- Organizacija sportskih dešavanja.
- Organizacija kulturnih dešavanja.
- ...



Potrebe – Društvena zajednica

NASTAVAK:

- Pomoć u edukaciji o zaštiti životne sredine.
- Pomoć u rešavanju ekoloških problema.
- Obezbeđenje obdaništa za zaposlene.
- Sponzorstva za otvaranje obdaništa.
- Sponzorstva i humanitarne aktivnosti.
- Ispunjenje nacionalnih i međunarodnih propisa.
- Uzajamna saradnja sa zaštitnicima javnog interesa.
- Saradnja sa grupama i nevladinim organizacijama.
- Ispunjavanje principa dobre prakse.
- i sl.



Potrebe – Isporučiocima

Organizacioni sistem se u kontekstu odnosa sa isporučiocima pojavljuje kao **korisnik proizvoda i usluga**. Kao korisnik organizacioni sistem je zainteresovan za nivo obeležja produkata **najčešće definisanih u ugovoru sa isporučiocima**.

Potrebe – Isporučioc

Međutim, sa druge strane postoje i **potrebe isporučilaca** koj odnose na organizacioni sistem. Najčešće su to potrebe za:

- dugoročnom saradnjom,
- jasno definisanom specifikacijom za isporuku,
- mogućnošću planiranja sopstvene proizvodnje i isporu
- plaćanjem u dogovorenim rokovima,
- dobrom komunikacijom,
- partnerskim odnosom na rešavanju pitanja od obostra interesa (snižavanje troškova, transfer znanja, tehnolog
- ... i sl.

Potrebe- Banke i druge finansijske institucije

Banke kao stejkholderi mogu se smatrati **posebnom grupom isporučilaca** koji iznajmljuju svoj kapital za potrebe formiranja i funkcionisanja organizacionog sistema i za to dobijaju određeni interes, kamatu.

Njihov osnovni motivacioni faktor se odnosi na **rizik ulaganja srazmerno ovome riziku na visinu kamatnih stopa**. Prema tim potrebama ove grupe stejkholdera mogu se navesti kao:

- sigurnost kreditiranja,
- redovnost vraćanja rata kredita,
- visina kamatnih stopa,
- ... i sl.



Potrebe - Donatori

Donatori kao pojavni oblik stejkholdera specifična je grupa razloga što **ne mora imati direktan interes od ulaganja u sm uvećanja vrednosti uloženog kapitala** u organizacioni sistem

Njihove potrebe su uglavnom višeg interesa i oni očekuju da uloženi kapital organizacioni sistem ostvari pravu namenu kapitala tj. interese zbog kojih su donatori i uložili kapital. **mogu da budu različiti humanitarni pa čak i politički interesi**

Iz ovog razloga najznačajnija potreba donatora je **pravilan namenjenih sredstava i mogućnost uvida u njihovo trošenje**

- **efektivnost ulaganja (stepen slaganja ostvarenog u odnosu na namenu),**
- **mogućnost uvida u načine trošenja uloga i sl.**

Potrebe - Država

Za državne institucije na različitim nivoima (mir inspekcije, agencije, uprave, i sl.) koji treba da stvaraju ambijent za funkcionisanje organizacionih sistema bez njihov rad **najznačajnije od mogućih potreba** su:

- poštovanje svih zakona (u vezi sa plaćanjem poreza, do sl. zaštitom životne sredine, zaštitom na radu, društvenom odgovornošću, zaštitom potrošača i sl.),
 - povećanje stope zaposlenosti,
 - povećanje izvoza i sl.
-

Potrebe – Grupe, aktivisti, udruženja

Različite grupe aktivista, udruženja, stranaka (za potrošača, zaštita prava žena, udruženja invalida, sindikati u **zavisnosti od područja delovanja i interesa grupa**, mogu imati **jednu ili više sledećih navedenih potreba za:**

- poštovanjem prava potrošača,
- poštovanjem prava radnika,
- poštovanjem prava građana (polna diskriminacija, rasna diskriminacija, zaštita dece i sl.),
- poštovanjem prava lica sa invaliditetima,
- zaštitom životne sredine,
- učešće OS u aktivnostima od opšteg značaja (kultura, sport i sl.)
- i sl.

Potrebe – NIOI

Oznaka i naziv stejkholdera: **Naučno istraživačke i obrazovne institucije**

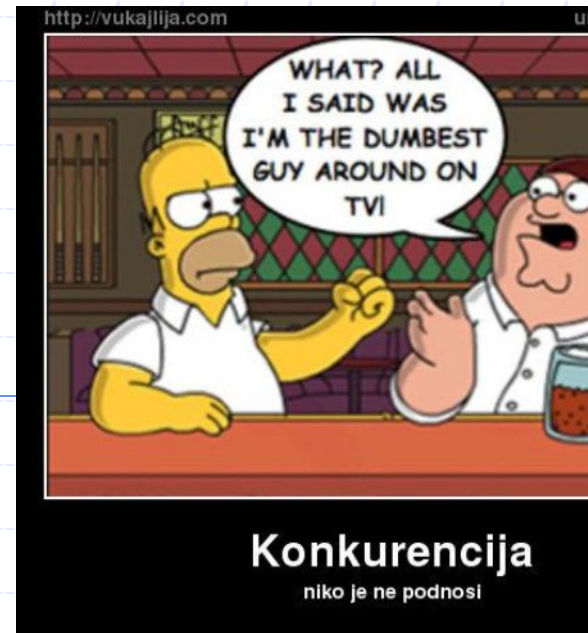
R. broj	Oznaka potrebe	Naziv potrebe
1	NI01	Mogućnost za realizaciju istraživanja
2	NI02	Mogućnost obavljanja stručne prakse



Potrebe – Konkurencija

Oznaka i naziv stejkholdera: **Konkurencija**

R. broj	Oznaka potrebe	Naziv potrebe
1	KO01	Fer odnos (damping cene i sl)
2	KO02	Mogućnost ostvarenja partnerskih odnosa i z nastupa



Naučili smo u ovom delu:

- **Na koga i kako organizacioni sistem utiče svoji radom?**
- **Ko i kako utiče na rad organizacionih sistema?**
- **Ko su to stejkholderi organizacionog sistema?**
- **Potrebe stejkholdera?**

Ostaje pitanje:

- **Veze stejkholdera i sistema upravljanja?**
- **Šta su to standardi sistema upravljanja?**
- **Koja je uloga standarda sistema upravljanja?**
- **Vrste standarda sistema upravljanja?**
- **Način implementacije zahteva standarda sistema upravljanja?**

ZAHVALJUJEM NA PAŽNJI!

PITANJA I ODGOVOR
