

IDENTIFIKACIJA, KATEGORIZACIJA I UPRAVLJANJE INTERESNIM GRUPAMA NA PROJEKTU**IDENTIFICATION, CATEGORIZATION AND MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS IN THE PROJECT**

Milica Blagojević, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – Industrijsko inženjerstvo i Inženjerski menadžment

Kratak sadržaj – U okviru ovog master rada, pored teorijskih osnova iz oblasti upravljanja projektima i upravljanja interesnim grupama na projektu, u praktičnom delu rada identifikovane su, kategorizovane i predstavljene detaljne strategije komunikacije sa interesnim grupama. Kroz analizu slučaja „Kejptaun – sistem integrisanog brzog tranzita“, rad istražuje ključne interese i moć različitih interesnih grupa, koristeći matricu interesa i moći za njihovu klasifikaciju. Takođe, identifikovani su potencijalni izazovi i problemi u upravljanju interesnim grupama, kao i predlozi za njihovo prevazilaženje. Ovaj rad se oslanja na relevantne teorijske studije, kako bi pružio dublji uvid u značaj upravljanja interesnim grupama u uspešnom vođenju projekata.

Ključne reči: *Interesne grupe, Upravljanje projektima, Plan komunikacije, Strategije*

Abstract – In this master's thesis, in addition to the theoretical foundations of project management and stakeholder management in projects, the practical part of the work identifies, categorizes, and presents detailed communication strategies with stakeholders. Through the case study of "Cape Town – Integrated Rapid Transit System," the thesis explores the key interests and power of various stakeholders, using the interest/power matrix for their classification. Also, potential challenges and issues in stakeholder management are identified, along with proposals for overcoming them. This thesis relies on relevant theoretical studies to provide a deeper insight into the importance of stakeholder management in successful project execution.

Keywords: *Stakeholder groups, Project management, Communication plan, Strategies*

1. UVOD

U savremenom društvu, upravljanje interesnim grupama postaje sve važnije zbog složenosti projekata i njihovih uticaja na različite aktere, posebno u kontekstu kompleksnih projekata kao što je „Sistem integrisanog brzog tranzita“ u gradu Kejptaun, što je opisano u istraživačkom delu ovog rada.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Danijela Gračanin, vanr. prof.

Interesne grupe, poznate i kao stakeholderi, uključuju sve one koji imaju interes ili uticaj na projekat, bilo da su to klijenti, korisnici, investitori ili šira zajednica. Efikasno upravljanje ovim grupama ključno je za uspeh svakog projekta jer omogućava usklađivanje očekivanja i prioriteta različitih aktera. Cilj ovog istraživačkog rada je da analizira ključne metode identifikacije i klasifikacije interesnih grupa, kao i strategije za njihovo upravljanje. Ovaj rad istražuje kako pravilno upravljanje interesnim grupama može doprineti boljoj komunikaciji, smanjenju rizika i postizanju projektnih ciljeva.

2. TEORIJSKI OKVIR**2.1. O projektima i projektnom menadžmentu**

Projekat je privremeni poduhvat preduzet s ciljem stvaranja jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata [1].

Upravljanje projektima je ključno jer pruža liderstvo, motivaciju i rešavanje problema koje omogućava timovima da uvedu nove proizvode ili usluge, povećaju prihode i ispune ciljeve kompanije [2].

Projektni menadžeri ne samo da vode timove i usmeravaju rad ka postizanju specifičnih ciljeva, već su ključni akteri u prilagođavanju promenama u tržištu, tehnologiji, i ekonomskim uslovima. Upravljanje projektima zahteva strateško razmišljanje, fleksibilnost i sposobnost brze reakcije na novonastale okolnosti.

2.2. Vrste pristupa i metodologija u upravljanju projektima

Vrste pristupa i metodologija:

- Waterfall,
- Agile,
- Lean,
- Scrum,
- Kanban.

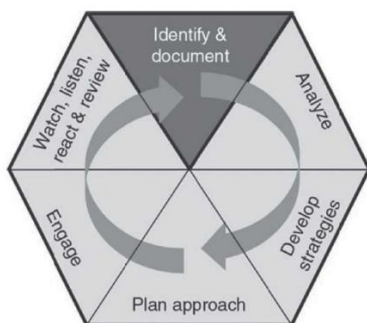
Različite metodologije upravljanja projektima nude specifične pristupe za različite zahteve. Waterfall je linearan i pogodan za projekte sa jasno definisanim koracima i minimalnim promenama. Agile pruža fleksibilnost i prilagodljivost kroz inkrementalne promene i stalnu komunikaciju, dok Scrum implementira Agile principe kroz male timove i kratke razvojne cikluse. Kanban omogućava vizualizaciju toka rada, pomažući u identifikaciji uskih grla i optimizaciji procesa. Lean se fokusira na smanjenje otpada i povećanje efikasnosti. Izbor metodologije zavisi od specifičnih zahteva i ciljeva projekta.

3. UPRAVLJANJE INTERESNIM GRUPAMA

3.1. Definicija i važnost interesnih grupa u projektima

Interesne grupe su i realizatori i korisnici projekta, i dok je, s jedne strane, rad interesnih grupa osnovan za sprovođenje projekta, s druge strane, zadovoljstvo interesnih grupa je glavni faktor uspeha projekta [3].

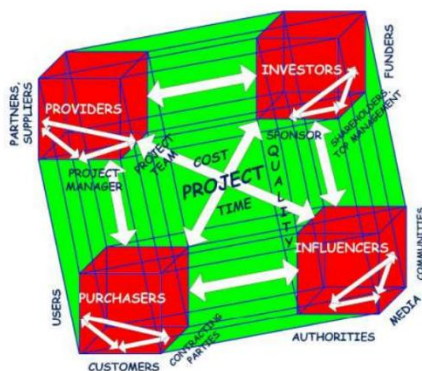
Svaki projekat uključuje širok spektar interesnih grupa, koje imaju različite interese, očekivanja i nivoe uticaja. Upravo zbog ove centralnosti njihove uloge, sve interesne grupe treba smatrati važnima. Osim toga, definicija interesne grupe u kontekstu projekata obuhvata sve one koji učestvuju ili žele da učestvuju u projektu, kao i one koji imaju interes ili odgovornosti prema njemu.



Slika 1. Proces upravljanja interesnim grupama [4]

Upravljanje interesnim grupama u projektu zahteva pažljivu analizu i strategije za njihovo uspešno uključivanje u projekat, što je prikazano na slici 1. Interesne grupe mogu značajno doprineti uspehu ili neuspehu projekta, bilo kroz podršku ili svojim uticajem na ključne odluke.

Ako mislite da se bavite upravljanjem interesnim grupama, a to ne utiče na način na koji vodite svoj projekat, onda se ne bavite upravljanjem interesnim grupama [4].



Slika 2. Hiperkocka interesnih grupa [5]

Hiperkocka interesnih grupa, prikazana na slici 2, prikazuje 4 glavne zajednice interesnih grupa: dobavljači (providers), investitori (investors), kupci (purchasers) i influenseri (influencers). Svaka zajednica je predstavljena kao kocka, povezana sa projektnim varijablama: kvalitet (quality), vreme (time) i troškovi (cost).

3.2. Ključni izazovi u upravljanju interesnim grupama

Top 3 izazova u angažovanju interesnih grupa [6]:

1. Navigacija kroz više donosioca odluka

Složenost upravljanja brojnim interesnim grupama, kao što su građani, inženjeri, zakonodavci, regulatori i grupe sa posebnim interesima, predstavlja značajan izazov.

2. Balansiranje suprotstavljenih prioriteta

Interesne grupe često pristupaju projektima sa različitim prioritetima i ciljevima, od kojih svaki očekuje da se njihove potrebe stave na prvo mesto.

3. Prevazilaženje ograničenih resursa

Javne organizacije, posebno, rade pod strogim ograničenjima resursa, što čini ispunjavanje potreba interesnih grupa sve težim.

4. IDENTIFIKACIJA INTERESNIH GRUPA

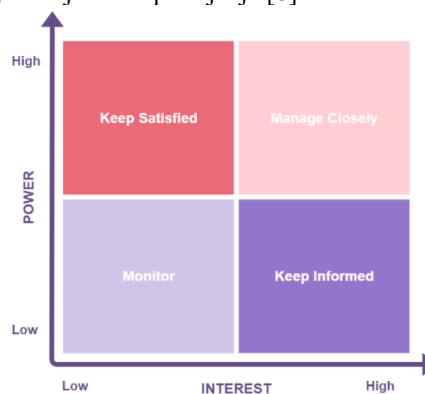
4.1. Proces identifikacije interesnih grupa

Identifikacija interesnih grupa za organizaciju predstavlja osnovni korak u uspostavljanju efikasne komunikacije, upravljanju odnosima i osiguravanju uspešnih rezultata. Prepoznavanje i razumevanje njihovih potreba, očekivanja i potencijalnih uticaja omogućava vam da prilagodite strategije koje su u skladu sa njihovim interesima [7]. Proces identifikacije interesnih grupa predstavlja ključnu fazu u uspostavljanju uspešnog upravljanja projektima i organizacijama uopšte. Precizna identifikacija omogućava ne samo efikasniju interakciju sa interesnim grupama, već i bolje razumevanje njihovih potreba i stavova, što može doprineti izbegavanju potencijalnih konflikata i neuspeha.

5. ANALITIČKI ALATI ZA UPRAVLJANJE INTERESNIM GRUPAMA

5.1. Matrice moći i interesa

Matrica moći i interesa je strateški okvir koji se koristi za kategorizaciju interesnih grupa u četiri kvadranta na osnovu dva osnovna faktora: njihove moći da utiču na predmet i njihovog nivoa interesa u ishodima. Ova matrica pomaže u identifikaciji ključnih aktera i određivanju strategija za njihovo upravljanje [8].



Slika 3. Matrica moći i interesa [9]

Matrica moći i interesa, prikazana na slici 3, predstavlja strateški okvir za kategorizaciju interesnih grupa prema dva glavna faktora: njihovoj moći da utiču na projekat i njihovom nivou interesa u njegovim ishodima. Ova matrica pomaže u identifikaciji ključnih aktera i omogućava bolju strategiju angažovanja prema njihovim potrebama i očekivanjima, čime se interesne grupe klasifikuju u 4 kvadranta: visoka moć - visok interes, visoka moć - nizak interes, niska moć - visok interes i niska moć - nizak interes.

6. PLAN KOMUNIKACIJE SA INTERESNIM GRUPAMA

6.1. Komunikaciona strategija

Komunikacione strategije predstavljaju ključni element uspešnog upravljanja projektima, jer omogućavaju

timovima da jasno prenesu poruke i efikasno komuniciraju sa svim relevantnim interesnim grupama. Svaka strategija komunikacije treba da bude prilagođena specifičnostima projekta, potrebama zainteresovanih strana i ciljevima koji se žele postići. Jedan od glavnih faktora uspešne strategije jeste usklađivanje poruka sa očekivanjima interesnih grupa, kako bi se osiguralo da informacije budu relevantne, pravovremene i korisne.

6.2. Definisane kanala komunikacije

Uobičajene metode komunikacije sa interesnim grupama uključuju [10]:

- Email-ovi,
- Pisma,
- SMS poruke,
- Izveštaji,
- Oznake/znakovi,
- Ankete,
- Telefonski pozivi,
- Sastanci ili događaji licem u lice,
- Online chat poruke,
- Sadržaj na društvenim mrežama,
- Blog/vesti.

Određeni kanali komunikacije su pogodniji za specifične interesne grupe jer uzimaju u obzir različite nivoe angažovanosti, potrebe za informacijama, kao i tehničke mogućnosti i preferencije tih grupa.

7. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA I PREGOVARANJE SA INTERESNIM GRUPAMA

7.1. Identifikacija potencijalnih konflikata

Vrste konflikata [11]:

- Produktivni,
- Personalizovani,
- Destruktivni,
- Neprijateljski,
- Polarizovani.

7.2. Strategije za rešavanje konflikta

7 koraka za rešavanje konflikata [11]:

1. Priznati postojanje konflikta
2. Prikupiti informacije kroz otvorenu komunikaciju i aktivno slušanje
3. Analizirati i prioritizovati pitanja
4. Zajednički kreirati i proceniti potencijalna rešenja ili kompromise
5. Pregovarati i dogovoriti se oko rešenja
6. Sprovesti rešenje
7. Pratiti i nadgledati sprovođenje

7.3. Tehnike pregovaranja

Deset tehnika pregovaranja [12]:

1. Uvećati mogućnosti.
2. Koristiti humor.
3. Pokazati svoju snagu.
4. Postaviti pitanje.
5. Preispitati svoju pripremu (privatno).
6. Duboko udahnuti.
7. Imenovati teške taktike.
8. Napraviti pauzu.
9. Koristiti tišinu (nakon vaše ponude).
10. Preformulisati pitanje.

Pregovaranje u projektnoj sredini zahteva promišljen i strateški pristup koji je prilagođen dinamičnim potrebama projekata i interesnih grupa.

8. ISTRAŽIVAČKI DEO (KEJPTAUN – SISTEM INTEGRISANOG BRZOG TRANZITA)

U okviru ovog master rada, fokus je na projektu "Sistem integrisanog brzog tranzita" u gradu Kejptaun, koji predstavlja značajan izazov u oblasti javnog prevoza i upravljanja interesnim grupama. Ovaj projekat, koji ima za cilj uspostavljanje efikasnog transportnog sistema, suočava se sa otporom postojećih usluga taksija i autobusa, a otpor prema novoj usluzi može izazvati ozbiljne prepreke i tenzije.



Slika 4. Mapa integrisanog saobraćaja u Kejptaunu [13]

Mapa, prikazana na slici 4, obuhvata različite rute, uključujući glavne avenije, tramvajske linije i pešačke staze, čime se ilustruje kompleksnost i povezanost transportnih opcija dostupnih korisnicima. Ova mapa služi kao koristan alat za razumevanje trenutne infrastrukture, a takođe ističe potencijalne izazove u upravljanju saobraćajem i razvoju održivih transportnih rešenja. Analizirajući mapu, moguće je identifikovati ključne tačke i oblasti za poboljšanje koje mogu doprineti efikasnijem i održivijem saobraćaju u Kejptaunu.

Kao cilj projekta navodi se uspostavljanje efikasnog, bezbednog i ekonomski održivog javnog prevoznog sistema koji povezuje sve delove grada, pružajući brži i dostupniji prevoz za stanovništvo i posetioce grada. Ovaj projekat posebno teži smanjenju zagušenja u saobraćaju, smanjenju emisije ugljen-dioksida i poboljšanju kvaliteta života kroz bolju povezanost između poslovnih i stambenih zona.

S obzirom na kompleksnost ovog projekta i širok spektar interesnih grupa, od državnih institucija, građana, do privatnih prevoznika, njegov uspeh u velikoj meri zavisi od upravljanja interesnim grupama. Detaljna identifikacija ključnih aktera, kao što su vlasnici taksi preduzeća, državne saobraćajne agencije, nevladine organizacije za zaštitu životne sredine i građani korisnici javnog prevoza, predstavlja temelj za dalju analizu. Njihove agende,

očekivanja i otpori moraju biti pažljivo razmotreni kako bi se izbegli sukobi i obezbedila uspešna implementacija sistema.

8.1. Mapiranje interesnih grupa projekta



Slika 5. Mapiranje interesnih grupa projekta

Mapiranje interesnih grupa projekta Sistema integrisanog brzog tranzita u Kejptaunu prikazano je na slici 5. Dalje su interesne grupe navedene kroz 4 kvadranta:

1. Visoka moć / Visok interes (Manage closely)

Ključni akteri koje treba aktivno upravljati.

Ove interesne grupe imaju značajan uticaj na projekat i visoke interese. Potrebno je osigurati kontinuiranu komunikaciju i angažman kako bi se zadovoljili njihovi zahtevi i osigurao podržavajući odnos.

2. Visoka moć / Nizak interes (Keep satisfied)

Akteri koje treba zadovoljiti i obavestiti.

Ove grupe imaju moć da utiču na projekat, ali im interes nije visok. Važno je redovno ih obavestavati o napretku projekta i osigurati da njihova osnovna očekivanja budu ispunjena.

3. Niska moć / Visok interes (Keep informed)

Akteri koje treba uključiti i konsultovati.

Ove grupe imaju visoke interese u projektu, ali njihov uticaj je ograničen. Važno je uključiti ih u proces donošenja odluka i konsultovati ih kako bi se obezbedila podrška i identifikovale potencijalne potrebe ili zabrinutosti.

4. Niska moć / Nizak interes (Monitor)

Akteri koje treba minimalno pratiti.

Ove interesne grupe imaju nizak interes i uticaj na projekat. Njihovo angažovanje može biti minimalno, ali je važno pratiti njihovo stanje kako bi se osiguralo da se eventualno ne pojave problemi ili otpor.

9. ZAKLJUČAK

U ovom radu istraženo je upravljanje interesnim grupama, s posebnim fokusom na sistem integrisanog brzog tranzita u gradu Kejptaun. Razumevanje i pravilno upravljanje interesnim grupama predstavljaju ključne elemente uspešnog projektnog menadžmenta. Kroz analizu različitih teorijskih okvira i praktičnih primera, naglašena je značajna uloga interesnih grupa u oblikovanju projekata i njihovih ishoda. Kroz teorijski okvir, definisani su ključni koncepti vezani za projekte i projektni menadžment. Samim tim, efikasno upravljanje interesnim grupama nije samo od suštinskog značaja za postizanje projektnih ciljeva, već i za jačanje poverenja i saradnje među svim

akterima. Usmeravanje pažnje na strategije komunikacije i rešavanje konflikata može značajno unaprediti kvalitet donošenja odluka i doprineti održivom razvoju projekata. U svetlu sve većih zahteva i promena u urbanim sredinama, uloga projektnih menadžera u upravljanju interesnim grupama postaje sve važnija, a razumevanje dinamike ovih odnosa ključno za uspeh projekata budućnosti.

10. LITERATURA

[1] Kathy Schwalbe, "An Introduction to Project Management", Sixth Edition, 2017.

[2] David Hartshorne, "What is Project Management? The Complete Guide [2024]", 2024.

[3] Stakeholder-led Project Management, Second Edition: "Changing the Way We Manage Projects", Louise M. Worsley, 2020.

[4] Massimo Pirozzi, "Stakeholders, who are they?", 2019.

[5] Massimo Pirozzi, "The Stakeholder Perspective", 2017.

[6] Pratyush Mittal, "Key Challenges, Strategies and Steps for effective Stakeholder Management", 2024.

[7] Vishal Krishna, "Techniques To Identify Key Stakeholders In Your Organization!", 2023.

[8] Interreg Central Europe, "Enhancing Stakeholder Engagement through the Power/Interest Matrix", 2021.

[9] Georgina Guthrie, "Manage your stakeholders like a pro with a power/interest grid", Nulab, 2021.

[10] Simplystakeholders, "Stakeholder Communication: Benefits, Best Practices, and Management"

[11] Christine Crowe, "How to Deal with Stakeholder Conflict", 2023.

[12] Englund, R. L. (2010). "Negotiating for success: are you prepared?" Paper presented at PMI® Global Congress 2010—EMEA, Milan, Italy. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

[13] MyCiTi projektu, Infrastructure news, "Cape Town's shining public transport system" 2014.,

<https://infrastructurenews.co.za/2014/02/14/cape-towns-shining-public-transport-system/> (pristupljeno u septembru 2024)

Kratka biografija:



Milica Blagojević rođena je u Novom Sadu 2001. god. Bachelor rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta odbranila je 2023. god.

kontakt:

milica.blagojevic.ns@gmail.com