

UTICAJ ZAINTERESOVANIH STRANA NA PROJEKTE U AUTOMOBILSKOJ INDUSTRIJI**THE INFLUENCE OF STAKEHOLDERS ON PROJECTS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY**Nikolina Pilja, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – Rad se bavi opisom teorijskih osnova iz oblasti upravljanja projektima i istraživanjem uticaja zainteresovanih strana na projekte u automobilske industriji. Analizirani su načini identifikacije, kategorizacije i upravljanja zahtevima zainteresovanih strana. Poseban akcenat stavljen je na uticaj zainteresovanih strana, njihov značaj, prepoznavanje i komunikaciju sa njima, kako bi se formulisale preporuke za unapređenje prakse upravljanja projektima.

Cljučne reči: upravljanje projektima, zainteresovane strane, komunikacija, automobilska industrija.

Abstract – This paper deals with the description of theoretical foundations in the field of project management and the research of the influence of stakeholders on projects in the automotive industry. Methods of identification, categorization and management of stakeholder requests are analysed. Special emphasis is placed on the influence of stakeholders, their importance, recognition and communication with them, in order to formulate recommendations for improving project management practices.

Keywords: project management, stakeholders, communication, automotive industry.

1. UVOD

Za ispešno upravljanje projektom potrebna je organizaciona struktura koja obezbeđuje resurse i podršku tokom celog njegovog trajanja. Ključnu ulogu imaju zainteresovane strane (stakeholderi), koje mogu biti interne (zaposleni, menadžment) ili eksterne (kupci, dobavljači), a njihov uticaj može značajno uticati na ishod projekta [1]. Pravilna identifikacija i upravljanje njihovim interesima, očekivanjima i uticajem, ključni su za uspeh projekta.

2. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Upravljanje projektima je složena disciplina koja zahteva razumevanje osnovnih pojmova kao što su projekat, životni ciklus i ključna znanja za uspeh. Stručnost članova projektnog tima i poznavanje različitih metodologija (kao što su Agile ili Waterfall), značajno doprinosi kvalitetnoj saradnji i prilagođavanju izazovima. Potreba za vođenjem projekata raste zbog kapitalnih projekata, očekivanja

klijenata, konkurentnosti, razvoja novih proizvoda, razumevanja rukovodilaca i efikasnosti poslovanja [2]. Ove sile su međusobno povezane i zajedno utiču na širenje projektno orijentisanog pristupa u savremenim organizacijama.

Projekat predstavlja privremeni, jedinstveni poduhvat sa jasno definisanim početkom i krajem, čiji je cilj stvaranje specifičnog proizvoda, usluge ili rezultata [3]. Privremeni karakter znači da traje dok se ne ispune ciljevi ili dok se projekat ne prekine zbog nemogućnosti ispunjenja ciljeva. Projekat uključuje koordinisane aktivnosti sa ograničenim resursima; vremenom i troškovima; usmerenih na ostvarenje rezultata.

Projekat poseduje jasno definisane ciljeve, koji treba da budu „SMART“ – specifični, merljivi, dostižni, relevantni i vremenski određeni. Svi projekti raspolažu ograničenim resursima (vreme, budžet, ljudi), pa je važno pažljivo planiranje i upravljanje njima. Složenost projekta ogleda se u broju zadataka, uključenih timova i tehničkih zahteva, što zahteva dobru koordinaciju i komunikaciju. Projekti su podložni nepredvidivim promenama, pa menadžeri moraju biti spremni na prilagođavanje.

Uvek postoje zainteresovane strane čija se očekivanja moraju uskladiti sa ciljevima projekta. Projekat zahteva stalnu podršku i pažnju, jer je svaki projekat jedinstven po svom obimu, cilju i trajanju. Vreme je ograničen resurs koji je teško kontrolisati, ali je ključno za uspešnu realizaciju. Troškovi moraju ostati u okviru budžeta, što zahteva stalno praćenje i prilagođavanje.

Obim projekta podrazumeva sve funkcionalnosti koje krajnji rezultat mora da ima, a svaka promena može uticati na vreme i troškove. Ključna ograničenja – vreme, trošak i obim – čine tzv. trougao ograničenja, gde promena jednog zahteva prilagođavanje ostalih kako bi se održala ravnoteža projekta.

Projekat prolazi kroz faze planiranja, organizacije, izvršenja, kontrole i zatvaranja, a uspeh zavisi od efikasne komunikacije, timskog rada i pravovremenog prilagođavanja promenama. Ključni faktori uspeha uključuju podršku rukovodstva, adekvatnu alokaciju resursa, poznavanje alata, kao i aktivnu uključenost naručioca tokom celog projekta. Okruženje preduzeća i njegova organizaciona kultura, takođe značajno utiču na tok i ishod svakog projekta.

Savremene metodologije upravljanja projektima uključuju fleksibilne i strukturirane pristupe, prilagođene različitim vrstama projekata i industrijama. Scrum i Agilna

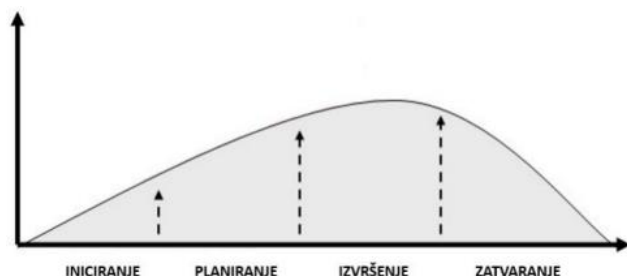
NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Danijela Gračanin, red. prof.

metodologija fokusiraju se na iterativni rad, timsku saradnju i brzu prilagodljivost korisničkim zahtevima, dok Adaptivni metod omogućava kontinuirano učenje i prilagođavanje u promenljivim uslovima. Metod kritične putanje (CPM) pomaže u određivanju ključnih aktivnosti koje direktno utiču na trajanje projekta, dok PRINCE2 naglašava organizaciju i kontrolu kroz čitav životni ciklus. Vodopad model koristi linearan pristup, gde se faze završavaju redom i prelazi se na sledeću tek nakon što je prethodna završena.

3. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

Da bi ideja postala projekat, mora dobiti odobrenje projektnog tima. Potom prolazi kroz faze iniciranja, planiranja, realizacije i zatvaranja uz podršku tima i drugih zainteresovanih strana (slika 1). Na kraju svake faze, ocenjuju se rezultati, isplativost, usklađenost sa planom i efikasnost tima, kako bi se odlučilo o prelasku u narednu fazu projekta.



Slika 1. Životni ciklus projekta

Iniciranje projekta predstavlja početnu fazu u kojoj se ideja procenjuje, definišu se okviri budžeta, obim, vreme i rizici, a uključeni akteri postavljaju temelje za dalji razvoj. Tokom planiranja, preciziraju se ciljevi, strategije i resursi, izrađuje se dokumentacija i definišu svi ključni elementi projekta, uz povećanje troškova i angažovanja. Realizacija obuhvata izvođenje planiranih aktivnosti i troši najviše resursa, dok tim preuzima punu odgovornost za ispunjenje ciljeva. Zatvaranje podrazumeva završetak svih aktivnosti i dokumentacije, obustavljanje proizvodnje po planu i prenos naučenih lekcija na buduće projekte [4].

Istraživanje PMI-a pokazuje da je u trećini neuspešnih projekata glavni uzrok bila loša komunikacija, pa je izrada detaljnog plana komunikacije od ključne važnosti. Taj plan treba da obezbedi pravovremeni i jasan protok informacija, uz definisane kanale komunikacije, kako unutar tima, tako i prema spoljnim zainteresovanim stranama. Ključni elementi svake komunikacije su pošiljalac, primalac i kanal komunikacije, a problemi nastaju usled „šuma“ – prepreka koje mogu iskriviti poruku. Iako se šum ne može u potpunosti eliminisati, njegova pojava se može značajno smanjiti jasnim, preciznim i prilagođenim načinom razmene informacija.

Komunikacija unutar projektnog tima treba da bude jasna, otvorena i dobro organizovana, uz jasno definisane ciljeve i zadatke za svakog člana. Projektni menadžer ima ključnu ulogu u planiranju, koordinaciji, motivaciji i vođenju tima, dok je redovno održavanje sastanaka i razmena informacija putem različitih kanala od suštinskog značaja za uspeh projekta. Transparentnost i kontinuirana interakcija podstiču saradnju, a menadžer mora prilagođavati

strategiju komunikacije u zavisnosti od potreba tima i faza projekta.

Tim i grupa se razlikuju po ciljevima i načinu delovanja, pri čemu tim okuplja članove sa komplementarnim znanjima usmerenim ka zajedničkom cilju. Timski rad donosi sinergiju, otvorenu komunikaciju, osećaj pripadnosti i veću motivaciju, što povećava efikasnost i samostalnost pojedinaca.

Glavne razlike između grupe i tima: u grupi je odgovornost individualna, motivacija i komunikacija slabi, ciljevi su pojedinačni, a odluke se donose glasanjem, dok tim ima zajedničku odgovornost, visoku motivaciju i otvorenu komunikaciju. Potom zajedničke ciljeve i odluke se donose konsenzusom. Timovi neguju kolektivni duh, komplementarne veštine, otporniji su na promene i imaju visok stepen samostalnosti, što povećava produktivnost, dok je u grupama ego dominantan, komunikacija slaba, a otpornost na promene mala.

Osnovne funkcije projektnog tima, prikazane su u tabeli 1:

Tabela 1. Funkcije projektnog tima

FUNKCIJA	OSNOVNA KARAKTERISTIKA
Komunikacija	Pomoć u razvoju komunikacionog plana koji treba da vodi računa o uticaju na kupce i dobavljače
Korisnički servis	Posebno važno ukoliko stvarni klijent nije u mogućnosti da bude uključen u projekat
Finansije	Bitno za analizu isplativosti i koristi projekta
Briga oko zdravlja i životne sredine	Služi za identifikaciju pitanja o bezbednosti, životnoj sredini koja trebaju biti uključena u predloženo rešenje
Ljudski resursi	Pružila pomoć u upravljanju promenama, posebno u situacijama kada dođe do eliminacije ili značajnih promena pozicija
Informacione tehnologije	Pomoć prilikom identifikovanja novih tehnologija koje mogu postati deo rešenja
Interna revizija	Služi za kontrolu i prati da li se poštuju procedure
Pravna pitanja	Prati i kontroliše da li se posao obavlja u skladu sa dozvoljenim zakonima, pitanjima
Nabavka	Služi za identifikaciju potencijalnih dobavljača i prati uticaj predloženih promena na postojeće dobavljače

4. ZNAČAJ INTERESNIH GRUPA NA PROJEKTU

Razvoj uloge zainteresovanih strana počinje 1960-ih godina, kada se prelazi sa fokusa na vlasnike kapitala, ka širem društvenom interesu [5]. Termin „stakeholder“ je prvi put upotrebljen 1963. godine na Stanford Research Institute, a kasnije su ga primenjivali Freeman, Cleland i King. PMI ih definiše kao pojedince ili organizacije koje mogu uticati na projekat ili njime biti pogođeni. Savremeni pristupi naglašavaju ne samo identifikaciju, već i aktivno upravljanje interesima zainteresovanih strana radi veće efikasnosti i vrednosti projekta.

Efikasnost se meri kroz vreme, troškove i kvalitet, a ključne zainteresovane strane su finansijeri. Korist projekta je njegova funkcionalnost, dok se finansijska vrednost ogleda u povratu uloženog kapitala, naročito tokom serijske proizvodnje. Interesne grupe obezbeđuju znanje, resurse i podršku, što doprinosi uspehu. Stiven Kovi je definisao sedam navika za bolju efikasnost: proaktivnost, jasni ciljevi, fokus na prioritete, pristup dobitak/dobitak,

empatijsko slušanje, timska sinergija i obnavljanje energije. Dobar rukovodilac razvija komunikaciju i poverenje, što podiže motivaciju i uspeh projekta.

Interne zainteresovane strane su zaposleni, menadžment i vlasnici/partneri, koji direktno utiču na organizaciju. Zaposleni ostvaruju rodutivnost svojim radom, menadžeri donose ključne odluke, dok vlasnici očekuju povrat investicija. Oni imaju moć da određuju prioritete i resurse, ali i da izazovu otpor ili kašnjenja u projektu. Za analizu svih stejkholdera koristi se matrica moć-interes, koja procenjuje njihov uticaj i angažovanost radi bolje strategije upravljanja [6].

Eksterne zainteresovane strane su izvan organizacije a utiču na tok i ishod projekta. Mogu biti pozitivno ili negativno pogođeni rezultatima. Oni imaju moć da blokiraju projekat ili oblikuju njegovu javnu sliku, a uključuju kupce, dobavljače, regulatorne agencije, investitore, lokalne zajednice i medije. Za njihovo upravljanje koristi se matrica moć-uticaj, a važno je strateški pristupiti svakoj komunikaciji, saradnji i izgradnji poverenja.

Interes stejkholdera pokazuje koliko mu je važan ishod projekta i koliko je uključen u njegov tok. Uticaj stejkholdera je njegova moć da menja odluke i pravac projekta.

Neophodno je jasno identifikovati i klasifikovati interne i eksterne interesne grupe, kao i njihov uticaj i interes. Za analizu i precizno merenje, koriste se: brainstorming, RACI matrica i matrica „interes-uticaj“. Na osnovu ovih analiza, definišu se prioritetne grupe sa najvećim uticajem i razvija se strategija angažovanja i komunikacije. Aktivno uključivanje kroz sastanke, izveštaje i sl. Gradi se poverenje i osigurava podrška za projekat.

Strategija upravljanja internim interesnim grupama treba da bude usklađena sa ciljevima kompanije i održavanjem pozitivne radne atmosfere. Ključ je u razvijanju jasne, pravovremene i precizne komunikacije, kao i kontinualnom ulaganju u obuke i razvoj zaposlenih. dobro organizovana komunikacija znači da je prilagođena, izbegavaju se česte greške poput previše ili premalo informacija, pogrešnih kanala ili nerelevantnih primalaca.

Efikasno upravljanje eksternim interesnim grupama počinje njihovom identifikacijom i analizom njihovih ciljeva, potreba i uticaja. Takođe, neophodno je prikupljati povratne informacije i prilagođavati se na osnovu njih.

5. AUTOINDUSTRIJA I KOMANIJA CONTINENTAL

Automobilska industrija je dinamičan sektor koji odgovara tehnološkim inovacijama, potrošačkim zahtevima i složenom lancu snabdevanja, obuhvatajući faze od dizajna do testiranja gotovih vozila. Kompanija Continental, osnovana 1871. u Hanoveru, danas je jedan od vodećih globalnih dobavljača autoindustrije, prisutna u 53 zemlje sa 269 lokacija. Danas je podeljena u dve grupe: Automotive i Rubber, te pet divizija: Chassis & Safety, Powertrain, Interior, Tires i ContiTech. U automobilskej industriji, interni i eksterni stejkholderi imaju ključan uticaj na inovacije, proizvodnju, usklađenost i imidž kompanije, te sa njima treba pravilno upravljati [7].

6. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

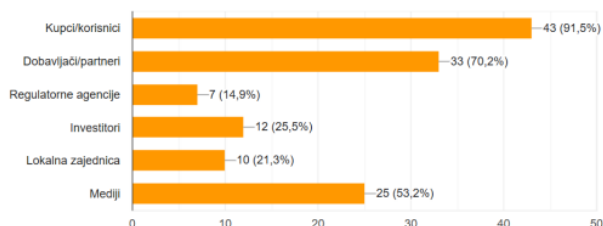
Istraživanje sprovedeno u kompaniji Continental, analizom je obuhvatilo interne i eksterne stejkholdere i njihov uticaj na projekte. Ukupan broj ispitanika je bio 47. Većina zaposlenih pripada starosnoj grupi 26-35 godina i radni staž kraći od 5 godina, što je očekivano s obzirom da firma posluje u Srbiji od 2021. godine. Visoko obrazovanje poseduje 85,1% ispitanika, što ukazuje na visokokvalifikovane kadrove.

Analiza pokazuje da je uticaj stejkholdera na postavljanje prioriteta najizraženiji u menadžmentu, sa 92,3%. Rezultati prikazuju da drugi sektori slabije osećaju uticaj stejkholdera, kao i njihovu angažovanost. Postoji povezanost između učestalosti komunikacije i pojave nesuglasica unutar timova; uz ređu komunikaciju, nesuglasice su manje učestale, ali i potencijalno dublje. Umerena komunikacija pokazuje uravnotežen nivo nesuglasica, bez prekomernog opterećenja timova. Sama učestalost komunikacije nije jedini faktor; način na koji se komunicira, dinamika tima i teme razgovora igraju važnu ulogu. Ukupno 87,2% ispitanika zahteva povratnu informaciju od internih stejkholdera. Povezivanjem ovog podatka sa prethodnim, uviđamo da se uz stalnu razmenu mišljenja povećava verovatnoća za nastajanjem konflikta zbog razlike u stavovima. Za održavanje efikasnosti neophodna je ravnoteža između otvorene komunikacije i jasno definisanih kanala za razmenu informacija.

Zahtev za dodatnim resursima najčešće se javlja jednom mesečno, što oslikava promene i potrebe za prilagođavanjem na tržištu. Dobra obuka i kvalifikacije zaposlenih doprinose većoj produktivnosti, većem zadovoljstvu zaposlenih i boljoj timskoj saradnji. Ovim se osigurava uspešnija realizacija projekta uz minimizaciju rizika. Iako su visokokvalifikovani, većina ispitanika smatra da nivo obučenosti nije dovoljan i vide potrebu za dodatnim treninzima, što ukazuje na prostor za unapređenjima.

Promene u obimu ili rasporedu projekta, izazvane zahtevima stejkholdera, predstavljaju čest izazov u upravljanju projektima, jer obuhvataju kasno uključivanje, promenu prioriteta, dodatne zahteve i ograničenja budžeta, regulativa ili strategije kompanije. Značaj dobavljača je u velikoj meri prepoznat, a komunikaciju sa kupcima ili dobavljačima gotovo polovina ispitanika obavlja jednom nedeljno. Takođe, ponovo najveći deo komunikacije vrši menadžment, dok drugi sektori nemaju direktnu komunikaciju sa kupcima ili dobavljačima, te su mišljenja da stejkholderi nemaju moć i uticaj na raspored i realizaciju projekta. Raskorak u sektorima se objašnjava njihovom orijentacijom na unutrašnjost ili spoljašnjost funkcija. Tako sektori poput IT i HR imaju slabiju saradnju sa spoljnim faktorima i ne shvataju značaj komunikacije i nemaju uvid u širu sliku poslovanja. Većina zaposlenih prepoznaje tržišne zahteve kao ključni pokretač modernizacije i razvoja inovativnih rešenja u kompaniji. Ovo je pozitivan pokazatelj usklađenosti strategije menadžmenta i svesti zaposlenih, ali ukazuje i na potrebu dodatne edukacije. Većina ispitanika prepoznaje značaj zadovoljstva kupaca kroz dodeljivanje novih projekata.

Slika 2 pokazuje koje eksterne interesne grupe imaju najveći doprinos u stvaranju imidža kompanije.



Slika 2. Doprinos u stvaranju imidža kompanije od strane eksternih stejkholdera

Više od četvrtine ispitanika navodi da su prilagodili budžet zahtevima eksternih stejkholdera, što pokazuje da je njihov uticaj na kompaniju značajan i da moraju biti fleksibilne. Čak 91,5% ispitanika izjavilo je da su projekti bili ugroženi zbog nedovoljnog ili nepravovremenog uključivanja stejkholdera, što ukazuje na ozbiljne posledice loše komunikacije i saradnje sa njima. Rano uključivanje i transparentna razmena informacija ključni su za uspeh projekta, ali je neophodno zaposlene obučiti da identifikuju i kategorizuju stejkholdere na projektu.

7. ZAKLJUČAK

Cilj istraživanja bio je ispitivanje uloge i uticaja stejkholdera na projekte u automobilske industriji, kroz istraživanje u kompaniji Continental, na uzorku od 47 ispitanika. Istraživanje pokazuje da je većina zaposlenih visoko obrazovana i da postoji potreba za dodatnim obukama radi unapređenja stručnosti i efikasnosti. Interni stejkholderi su ključni u donošenju odluka, ali komunikacija često izaziva nesuglasice zbog nedostatka kvaliteta. Eksterni stejkholderi, posebno kupci i dobavljači, značajno utiču na budžete, inovacije i imidž kompanije. Većina zaposlenih nije upoznata sa formalnim procesom identifikacije i kategorizacije stejkholdera, što ukazuje na potrebu za standardizacijom i edukacijom. Takođe, istraživanje pokazuje da interni stejkholderi utiču na donošenje odluka, dok eksterni stejkholderi utiču na budžete i tehnološke promene.

Preporučuje se unapređenje komunikacije, formalizacija upravljanja stejkholderima i kontinuirano praćenje rezultata radi poboljšanja projektnog menadžmenta. Rad takođe pruža uvid u kompleksnost upravljanja projektima i nudi smernice za unapređenje komunikacije i povećanje uspeha kompanije na tržištu.

8. LITERATURA

- [1] Project Management Institute PMI (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (4th ed.). Project Management Institute
- [2] Kerzner, H. „Project Management: A System Approach to Planning , Scheduling and Controlling“, John Wiley & Sons, New York, 2003. god
- [3] Radaković N, Morača S. (2017.). Osnove upravljanja projektima - radni materijal. Novi Sad: Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka
- [4] Westland, J. (2006). The Project Management Life Cycle. Kogan Page Limited

[5] Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Brothers

[6] Mendelow, A. L. (1991). Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept

[7] Diplomski rad: Upravljanje projektima u automobilske industriji – osvrt na transfer projekte u kompaniji Continental

Kratka biografija:



Nikolina Pilja rođena je u Somboru 1999. god. Završni rad na osnovnim studijama na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Projektnog menadžmenta odbranila je 2022.god. Zaposlena u kompaniji Continental od 2022. godine. kontakt: nikolina.pilja@gmail.com