

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

JAKA KUTIN

JAKA KUTIN

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA PROJEKTA V IZBRANI ORGANIZACIJI

Jaka Kutin

Koper, 2020

Mentor: doc. dr. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi je proučevano področje projektnega managementa, predvsem je pomemben model projektne odličnosti IPMA. S pomočjo literature, dokumentacije o projektu in intervjuja, opravljenega z vodjo projekta, je analiziran projekt v podjetju Hidria d. o. o. Raziskava omogoča podjetju obravnavanega projekta vpogled v analizo projekta, prav tako pa predstavlja ugotovitve raziskave in predloge za izboljšave. Izbrano podjetje ima dobro urejeno področje projektnega managementa, razlog je predvsem dobra shema, ki jo imajo kot vodilo za vodenje vseh projektov v podjetju. Potencialno je naša raziskava uporabna tudi za druga podjetja za pomoč pri izvedbi projektov.

Ključne besede: projekt, management, IPMA, analiza, Hidria d. o. o.

SUMMARY

The final project assignment studies the field of project management with an emphasis on the IPMA model of project excellence. A project in Hidria d. o. o. is analyzed through the literature, the project documentation, and interview with the project manager. The research offers the company of the analyzed project an insight into the analysis of the project and presents the findings of the research and suggestions for improvements. The selected company has a well-positioned area of project management, the reason is mainly in a good scheme, which they have as a guide for managing all projects in the company. Potentially, our research is also useful for other companies, to help with project implementation.

Keywords: project, management, IPMA, analysis, Hidria d. o. o.

UDK: 005.642.5(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Dušanu Gošniku za vso pomoč, podporo in nasvete pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi podjetju Hidria Dieseltec za sodelovanje, prav tako pa tudi vsem zaposlenim, ki so kakor koli pomagali pri nastajanju, še posebej mentorju Tomažu Mraku.

Posebna zahvala gre družini, puncu Tini in vsem ostalim, ki so mi med pisanjem stali ob strani in me spodbujali.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	3
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	4
2	Projekt in projektni management	5
2.1	Definicija projekta	5
2.2	Projektni management	5
2.3	Faze v življenjskem ciklu projekta	6
2.4	Projektna organizacija	7
2.5	Uspešen projekt	7
3	Model IPMA	8
3.1	Opis in opredelitev modela projektne odličnosti IPMA	8
3.2	Opis izbranih področij modela projektne odličnosti	10
3.2.1	Cilji projekta	10
3.2.2	Ljudje	11
3.2.3	Ključni kazalnik in projektni rezultati	11
4	Predstavitev podjetja Hidria d. o. o.	12
4.1	Osnovne informacije o korporaciji in njeni podružnici	12
4.2	Zgodovina ter začetki korporacije in njene podružnice	12
4.3	Vizija in vrednote	13
4.4	Organiziranost podjetja	14
4.5	Analiza SPIN podjetja	15
5	Analiza izbranega projekta v podjetju Hidria d. o. o.	18
5.1	Opis projekta	19
5.2	Potek projekta	19
5.2.1	Potek projekta po fazah	20
5.2.2	Potrditev aktivnosti	21
5.3	Analiza področja cilji projekta	22
5.4	Analiza področja ljudje	23
5.5	Analiza področja ključni kazalnik in projektni rezultati	24
6	Ugotovitve raziskave in predlogi	26
7	Sklep	30
	Literatura	31

Priloge..... 33

SLIKE

Slika 1: Faze življenjskega cikla projekta	6
Slika 2: Cikel stalnega izboljševanja.....	9
Slika 3: Model projektne odličnosti	10
Slika 4: Poslovno-funkcijska organizacijska oblika.....	15
Slika 5: Analiza SPIN	16
Slika 6: Risba prototipa svečke	18
Slika 7: Diagram poteka razvoja izdelka in procesa v podjetju Hidria d. o. o.....	20
Slika 8: Primer rdeče obarvane aktivnosti projekta – aktivnost ni uspešno zaključena.....	22
Slika 9: Primer zeleno obarvane aktivnosti projekta – zaključena aktivnost.....	22

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Analiza SPIN podjetja.....	17
---	----

KRAJŠAVE

HD Hidria Dieseltec

IPMA Mednarodno združenje za projektni management (angl. International Project Management Association)

PEM Model projektne odličnosti (angl. Project Excellence Model)

1 UVOD

Naloga obravnava področje projektov in projektne managementa, model IPMA, v nalogi pa je predstavljena tudi podružnica podjetja Hidria d. o. o. S pomočjo literature in podatkov, zbranih na začetku, smo kasneje analizirali potek projekta in ga proučili glede na model IPMA. Za zaključek smo podali še nekaj ugotovitev in morebitnih izboljšav.

Projektne management je dandanes zelo pomemben, saj so novi projekti v podjetjih vedno prisotni. Podjetja se vsakodnevno prilagajajo trgu in razvijajo nove produkte, da bi lahko preživela. Za vse te nove ideje pa je zelo pomemben projektne management, z njim si namreč pomagamo izvesti projekt čim bolj in čim hitreje (Nicholas in Steyn 2017, 7).

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Za razumevanje projektne managementa moramo najprej poznati definicijo projekta. Projekt mora vsebovati vsaj eno od naslednjih značilnosti:

- ima začetek in konec;
- ima določen cilj, ki ga želi doseči;
- ima določen proračun (če je mogoče);
- ima kapital, delovno silo in opremo (Kerzner 2017, 2).

Ko se odločimo za neki projekt, je ključno, da imamo dodelano idejo produkta, prav tako pa moramo imeti načrtane cilje, ki naj jih projekt doseže. Pri projektih so pomembni:

- dejanski cilj, ki predstavlja proizvod ali storitev v nastajanju in končno korist, ki jo projekt ustvari;
- časovni cilj, ki predstavlja uspešen zaključek projekta v načrtovanem času;
- stroškovni cilj, ki pomeni določitev in kontroliranje stroškov podjetja (Razvojna agencija Sinergija b. l.).

Projekti se ločijo na tako imenovane »trde« (angl. hard) in »mehke« (angl. soft) projekte. Trdi projekti so grajeni na temelju jasnih, dokazljivih in določenih ciljev (npr. gradnja ceste), medtem ko imajo mehki manj opredmetene cilje, bolj so usmerjeni v ljudi in bolj odvisni od udeležencev projekta (npr. oblikovanje organizacije) (Rozman in Stare 2008, 11, po Carroll 2006, 13–14).

Pred začetkom projekta si moramo načrtati cilje, ki jih želimo doseči, prav tako pa je dobro, da podamo hipoteze. »Hipoteza je posebna napoved. Konkretno (ne teoretično) opisuje, kaj pričakujete v študiji. Posamezna študija ima lahko eno ali več hipotez.« (Trochim 2020)

Življenjski cikel projekta je zaporedje faz, skozi katere projekt poteka od začetka do zaključka. Faze imajo točno določeno začetno, končno in kontrolno točko in so časovno omejene. Življenjski cikel projekta je mogoče določiti in spremeniti glede na potrebe in vidike

organizacije. Je osnovni temelj ukrepov, ki jih je treba izvesti v projektu, ne glede na konkretno delo. Projekt je sicer vsak zase edinstven, a lahko kljub temu določimo osnovno strukturo vsakega projekta, ki zajema:

- začetno fazo, ki označuje začetek projekta;
- fazo načrtovanja, v njej se zgodi organizacija in priprava;
- izvedbeno fazo, v kateri projekt dejansko izvedemo;
- fazo prenehanja, v kateri se projekt zaključi (Invensis Global Learning Services 2018).

Verjetnost, da bo projekt uspel, je v začetni fazi najnižja, visoka pa sta tveganje in negotovost. V naslednjih fazah je verjetnost uspeha veliko večja. Na končne lastnosti proizvoda je najlažje vplivati na začetku, medtem ko stroški sprememb kasneje visoko narastejo (Bone 2017, 6).

Za uspešen zaključek projekta in doseganje zastavljenih ciljev je treba imeti ustrezno izobraženo ekipo, ki sodeluje med seboj, si pomaga in ima dobre odnose. Treba je imeti dobro vodjo, ki zna voditi in motivirati ekipo. Projekt mora imeti jasno zastavljene cilje in orodja za njihovo doseganje.

Sledljivost procesa in njegovih udeležencev je ključna za vsak projekt, saj s tem izboljšamo in skrajšamo čas izvajanja projekta, prav tako pa lahko tudi napovemo čas, kapital in udeležence, ki jih bo projekt zahteval (Rozman in Stare 2008, 216, po Cleland 1999, 328).

Za pripravo, izvedbo projekta in dodeljevanje nalog udeležencem v projektu je zadolžen projektni manager, projektni vodja pa je zadolžen za usmerjanje in motiviranje udeležencev (Madsen 2015).

Vodja projekta je tako kot direktor hkrati človek akcije, misli in čelni človek projekta. Njegova najpomembnejša funkcija je vzpostavljanje in ohranjanje občutka zaleta v vseh procesih projekta. Prav tako pa se poizkuša izogniti situaciji »mrtvega središča«, v kateri se zdi, da se ne da napredovati, ljudje pa izgubijo zagon za delo. Vodja projekta zato veliko svojega časa in truda nameni reševanju in odstranjevanju mogočih težav (Gaddis 1959).

Model projektne odličnosti IPMA sestavlja devet kriterijev. Teh devet kriterijev je razdeljenih na dva dela, na »omogočevalce« in na rezultate. Pod »omogočevalce« spadajo kriteriji, ki ocenjujejo, kaj organizacija počne in kako to počne. Pod rezultate spadajo kriteriji, ki zajemajo, kaj organizacija dosega (Mitreva in Krivokapić 2017).

Osnovni obravnavani problem v zaključni projektni nalogi je, kako lahko podjetje Hidria d. o. o. (podružnica v Tolminu), ki se ukvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo čepnih svečk za hladen vžig dizelskih motorjev, skrajša čas izvedbe svojega projekta ter si s tem zagotovi konkurenčnost in prednost pred svojimi tekmeci. Problem je tudi to, kako lahko s spremljanjem

aktivnosti projekta in posameznikov na projektu napovejo čas izvedbe projekta ter zagotovijo optimalno izkoriščenost udeležencev in kapitala.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je temeljito proučiti literaturo in pomembne pojme, povezane z raziskovano temo. Pri tem smo si pomagali z literaturo s področja avtomobilske industrije, literaturo o vodenju projektov ter literaturo o učinkovitosti in optimizaciji časa in dela na projektu.

Namen zaključne naloge je tudi zasnovati in izvesti analizo poteka določenega projekta izbrane organizacije s poudarkom na analizi učinkovitosti poteka projekta ter ugotavljanju, kako zagotoviti optimalno izkoriščenost posameznikov in kapitala. V pomoč pri analiziranju nam je bil model projektne odličnosti IPMA, pri katerem smo se posvetili predvsem področjem cilji projekta, ljudje ter ključni kazalnik in projektne rezultati.

Namen naloge je analizirati izvedbo projekta ter njegovih procesov, na koncu pa podati svoje ugotovitve o možnih izboljšavah in prednostih.

Cilj naloge je podati predloge za izboljšavo vodenja projektov, prav tako pa tudi podati predloge o tem, kako izboljšati in pospešiti izvedbo posameznih projektov. S tem bo podjetje hitreje in učinkoviteje izvajalo projekte in si s tem zagotovilo konkurenčno prednost na trgu.

1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

V teoretičnem delu zaključne projektne naloge smo raziskali področje projektne managementa, proučevali smo literaturo, povezano z avtomobilsko industrijo in vodenjem projektov, ter z deskriptivno metodo opisali nekatere ključne pojme, ki so bistveni za lažje razumevanje teme.

Empirični del zaključne naloge temelji na študiji primera, s katero smo analizirali projekt v izbrani organizaciji v panogi avtomobilske industrije. Projekt je bil analiziran s pomočjo podatkov, ki nam jih je podjetje priskrbelo o enem izmed že izvedenih projektov. Za doseganje ciljev smo uporabljali tudi študij poslovne dokumentacije in študij izbranega projekta. Namen te metode je bil analizirati in proučiti dokumentacijo o (izbranem) projektu. Naslednja metoda, ki smo jo uporabljali, je intervju z vodjo (proučevanega) projekta. Namen je bil dobiti čim več informacij iz prve roke, ki jih morda iz pisne dokumentacije ne bi pridobili. Zadnja metoda je metoda deskripcije. Namen te metode je bil čim natančneje opisati projekt in pri tem ostati objektivni. Z njo smo tudi opisno predstavili podatke, pridobljene v intervjuju. S pomočjo deduktivne metode smo na osnovi ugotovitev razvili lastne zaključke glede zaključne projektne naloge.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Predpostavke raziskave:

- zaradi zmanjševanja proizvodnje in prodaje dizelskih avtomobilov se podjetje vsakodnevno ukvarja z iskanjem novih idej in možnosti za obstoj na trgu;
- dobra in premišljena razporeditev nalog in ljudi po procesih je ključna za uspešno izvedbo projekta;
- dobra komunikacija udeležencev znotraj istega procesa je ključna za hitro in učinkovito izvedbo procesa;
- optimalni izkoristek delovne sile in kapitala pri projektu je pomemben za podjetje, saj s hitro in učinkovito izvedbo projekta zmanjša stroške in čas, ki so potrebni za izvedbo.

Omejitve raziskave:

Vsebinsko se omejujemo na to, da je raziskava omejena le na en projekt z določenega področja, zaradi česar zaključkov ni možno posplošiti še na ostale projekte z drugih področij. Omejili samo se na eno podjetje s področja avtomobilske industrije.

Metodološko se omejujemo pri intervjuju, saj smo intervjuvali samo vodjo projekta. Vseh podatkov o projektu podjetja nismo objavljali zaradi poslovnih skrivnosti.

2 PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT

V tem poglavju so predstavljeni pomembnejši pojmi v zvezi s projektnim managementom, predstavljene so tudi faze v življenjskem ciklu projektov, projektna organizacija in definicija uspešnega projekta.

2.1 Definicija projekta

Pojem projekt je definiran na več različnih načinov, vendar pa so si definicije med seboj zelo podobne. Nekaj osnovnih definicij projekta je:

- izvedba zaporednega niza nalog, ki imajo svoj začetek in konec, predvidevanje časa poteka izvedbe projekta, ki ga pridobimo s pomočjo analitike;
- dejavnost, pri kateri aktivnosti natančno definiramo, časovno in stroškovno se mora držati rokov in omejitev (Golob 2002).

Če pa želimo pojem projekt definirati bolj natančno, imamo tukaj še opredelitve projekta nekaterih vodilnih svetovnih strokovnjakov projektnega managementa:

- »Končni ciljno usmerjen, do neke mere unikaten proces, ki vključuje koordinacijo izvedbe povezanih aktivnosti.« (Stare 2011, 4, cit. po Frame 2003)
- »Podjem z določenimi cilji, pri čemer uporablja poslovne prvine in deluje z omejenim časom, stroški in kakovostjo; projekt je običajno unikaten za združbo.« (Stare 2011, 4, cit. po Kerzner 2004)
- »Niz enkratnih, kompleksnih in povezanih aktivnosti, ki imajo skupen cilj in namen ter morajo biti končane v nekem času, v okviru proračuna in v skladu z zahtevami.« (Stare 2011, 4, cit. po Wysocki 2009)
- »Začasen podjem, s katerim dosežemo zastavljene cilje v nekem času.« (Stare 2011, 4, cit. po Young 2000)

Po vseh teh definicijah lahko ugotovimo, da je projekt skupek nalog, s katerimi želimo doseči neki cilj, do tega cilja pa moramo priti v določenem časovnem roku in z omejenimi financami.

2.2 Projektni management

Kot pri projektu lahko tudi pri projektnemu managementu v literaturi zasledimo več definicij.

Ljudje so želeli biti čim bolj učinkoviti in odlični pri svojem delu, zato so si med seboj razdelili delo, vsak pa se je nato specializiral le za eno delo. Bolj kot je delo deljeno, bolj zahtevno je usklajevanje, hkrati pa zaradi tega trpi tudi učinkovitost dela. Stroka, ki povezuje razdeljeno delo v celoto, se imenuje management (Stare 2011, 38).

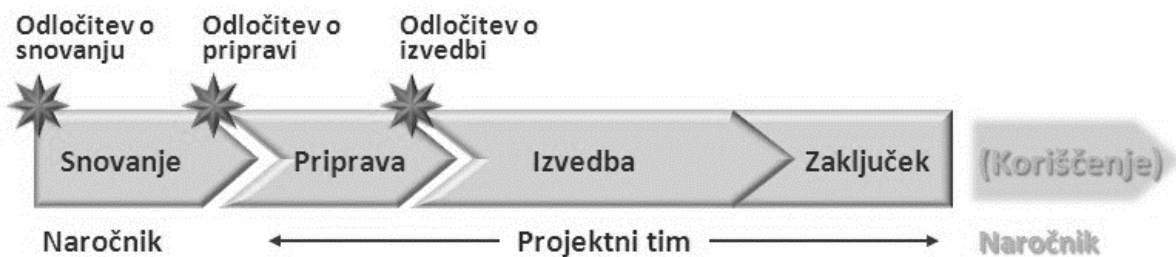
Za definicijo projektnega managementa je tako kot pri pojmu projekt najbolje, da se obrnemo na opredelitve domačih in tujih avtorjev:

- »Je proces planiranja, organiziranja in kontrole vseh vidikov projekta za doseganje ciljev.« (Stare 2011, 39)
- »Dinamičen proces, ki koristno, kontrolirano in strukturirano izkorišča ustrezne vire organizacije, da bi dosegli jasno opredeljene cilje, vezane na strateške potrebe; izvaja se v skladu z določenimi omejitvami.« (Stare 2011, 39, cit. po Young 2000)
- »Planiranje, organiziranje, usmerjanje in kontroliranje virov združbe v razmeroma kratkem časovnem obdobju, da bi dosegli neki namen in cilje.« (Stare 2011, 39, cit. po Kerzner 2009)

Poenostavljena definicija projektnega managementa je torej, da je to proces, ki skrbi za čas, stroške, kakovost in ljudi z namenom, da bo projekt uspešno zaključen.

2.3 Faze v življenjskem ciklu projekta

Vsak projekt sestavljata začetek in konec projekta, čas vmes pa sestavljajo različne faze, ki delo razdelijo na manjše enote. Tako kot projekt so tudi faze življenjskega cikla različni avtorji različno opredelili. Njihova opredelitev faz se razlikuje zaradi različnih tipov projekta, ki so jih opazovali. Kljub drugačni razdelitvi faz pa se faze med seboj po opisu ne razlikujejo prav veliko (Stare 2011, 20).



Slika 1: Faze življenjskega cikla projekta

Vir: Stare 2010.

Večina avtorjev razdeli projekte na štiri ali pet faz. Kot lahko vidimo na sliki 1, so glavne štiri faze, ki se pojavijo v vseh opredelitvah (le drugače so poimenovane), to so snovanje, priprava, izvedba in zaključevanje (Stare 2011, 21).

2.4 Projektna organizacija

Projektna organizacija je povsem ločena organizacija znotraj projekta. Ta organizacija je popolnoma drugačna od organizacije podjetja, ustanovljena je samo za čas delovanja projekta. Če v podjetju ni na razpolago potrebnega kadra z veščinami, jih za izvedbo projekta na novo zaposlimo (Stare 2011, 165).

Zaposleni v projektne timu delajo samo na aktivnostih v sklopu projekta, odgovarjajo managerju projekta, ki je zadolžen za vodenje in izvedbo projekta. Manager projekta sprejme popolno odgovornost in popolno avtoriteto, njegova beseda je enaka kot beseda managerjev ostalih oddelkov. Vloge znotraj projektne organizacije so določene glede na veščine posameznikov in ukaz managerja projekta (Stare 2011, 165).

2.5 Uspešen projekt

Če želimo opredeliti uspešen projekt, je najlažje, če upoštevamo, ali je dosegel enega ali vse tri dejavnike:

- izvedba projekta je bila učinkovita/dokončanje projekta – pri tej alineji odgovornost za izvršitev prevzame projektne tim;
- koristi oziroma prihodki projekta so večji od vloženih sredstev – odgovornost nosita naročnik in projektne tim;
- vsi udeleženci pri projektu so zadovoljni (Stare 2011, 29–30).

Posebno pomemben dejavnik pri uspešnem projektu je to, da uresničimo tudi skrite želje naročnika, čeprav niso bile opredeljene kot zahteve projekta. Če želimo ugotoviti skrite želje, moramo zato zelo dobro poslušati, ko naročnik pove uradne zahteve, prav tako pa nam bo v veliko pomoč, če bomo postavili kakšna podvprašanja (Stare 2011, 30, po Thomsett 2002).

3 MODEL IPMA

Za ugotavljanje uspešnosti in merjenje kakovosti projektov obstajajo naslednji standardi:

- »SIST ISO 10006:2004 Smernice za vodenje kakovosti projektov,
- ICB IPMA Competence Baseline 2007 (ICB 3.00),
- ANSI/PMI 99-001-2004 Project Management Body of Knowledge (American National Standard).« (Stojanovič 2009, 8)

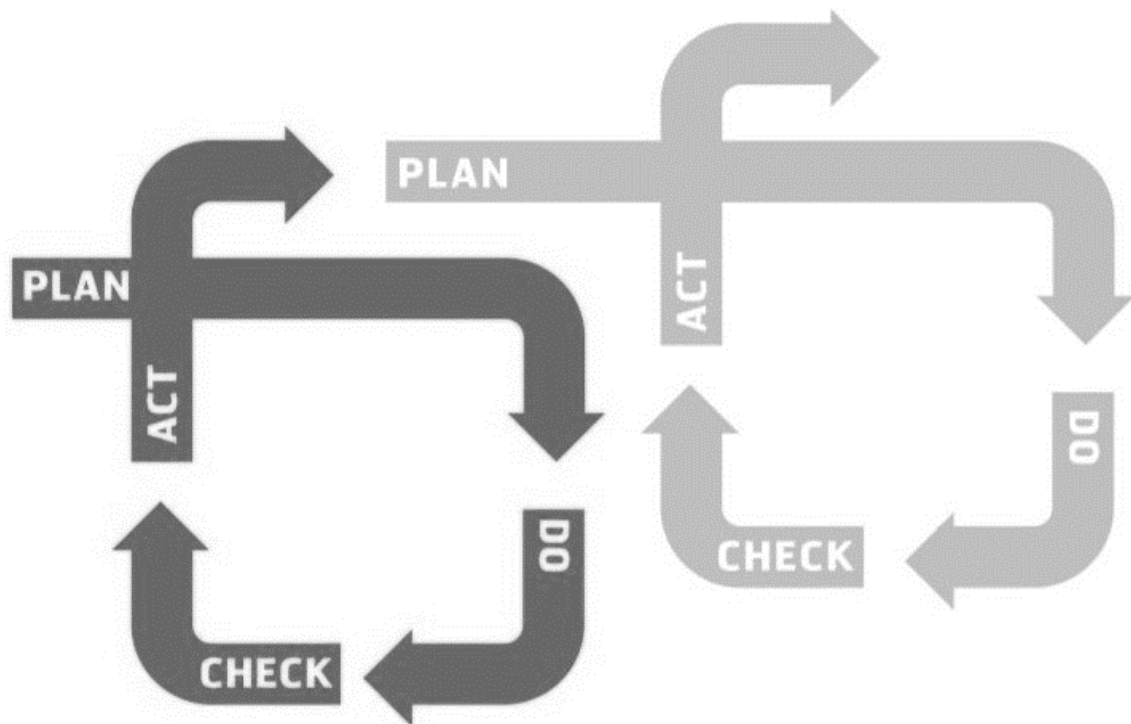
V nadaljevanju smo se podrobneje posvetili modelu projektne odličnosti IPMA. IPMA (angl. International Project Management Association) sega daleč v zgodovino, in sicer v leto 1964. Leta 1965 je bila ustanovljena IMSA (angl. International Management Systems Association), ki se je kasneje preimenovala v mednarodno zvezo ali krajše INTERNET (angl. INTERnational NETwork). V današnjo IPMA se je preimenovala leta 1996. Mednarodno nagrado za projektno odličnost so začeli podeljevati leta 2002 (IPMA b. 1.a).

Združenje IPMA se osredotoča na izboljšanje področja projektnega managementa, organizira tekmovanja in podeljuje nagrade na področju projektne odličnosti. Podjetje, ki želi tekmovati, se mora prijaviti na ocenjevanje, ocenjevalna ekipa IPMA pa oceni projekt. Rezultat analize je predvsem podajanje povratnih informacij, ugotovitev močnih in šibkih točk, kar omogoča izboljšave na področju projektov in doseganje dobrih rezultatov v prihodnosti. Z vstopom v program projektne odličnosti IPMA postanejo podjetja del skupnosti projektne odličnosti, z osvojenimi nagradami IPMA pa postane podjetje poznano po celem svetu in dobi dobro promocijo (IPMA b. 1.b).

3.1 Opis in opredelitev modela projektne odličnosti IPMA

Odličnost in izboljšanje področja projektnega managementa sta ključna za model projektne odličnosti IPMA. Za konstantne izboljšave morajo vodje pri vsakem koraku upoštevati cikel, ki vključuje: planiranje, izvedbo, kontroliranje in ukrepanje. Ta cikel se ponavlja konstantno, z vsakim novim ciklom pa se izvedejo možne izboljšave postopkov, metod, pristopov in orodij (IPMA 2016, 45).

Cikel stalnega izboljševanja je prikazan tudi na sliki 2.

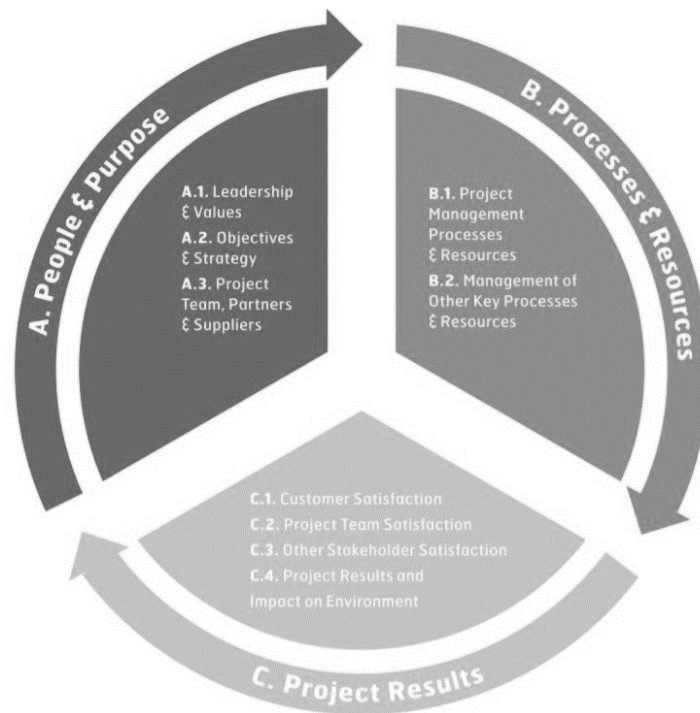


Slika 2: Cikel stalnega izboljševanja

Vir: IPMA 2016.

Model projektne odličnosti IPMA ali PEM (angl. Project Excellence Model) temelji na modelu EFQM, prilagojen pa je področju projektne managementa. V model, kakršen je danes, se je razvijal več kot deset let.

Pri ocenjevanju kakovosti izvedbe projektov pri IPMA pričakujejo kakovost predvsem na treh področjih. Prvo področje so ljudje in namen; ključni za to področje so pravi tim in vodje projektov, ki imajo enako vizijo za uspeh. Naslednje področje so procesi in viri, ti predstavljajo prakse, ki so potrebne za krepitev projektne odličnosti. Zadnje oziroma tretje področje pa so projektni rezultati, ti predstavljajo dokaze o rezultatih prejšnjih dveh področij (IPMA b. l.c).



Slika 3: Model projektne odličnosti

Vir: IPMA 2016.

Model projektne odličnosti je predstavljen na sliki 3. Prikazuje tri glavna področja in njihova podpodročja.

3.2 Opis izbranih področij modela projektne odličnosti

To poglavje obravnava izbrana področja modela projektne odličnosti IPMA, predstavljena so predvsem tri glavna področja, katerim smo tudi kasneje v nadaljevanju pri analizi posvetili največ časa. Pri vseh področjih smo najprej opredelili, kakšne kriterije ima, nato pa še, kaj je treba proučiti pri vsakem področju.

3.2.1 Cilji projekta

Pri tej točki moramo proučiti naslednje točke:

- kako so opredeljena pričakovanja ter zahteve kupcev, naročnikov in podjetja;
- kako so cilji projektov planirani, izpolnjeni, nadzorovani in doseženi; ali so bili uvedeni novi pristopi za doseganje potreb projekta;
- kako so določili cilje, kako jih preverjajo in uresničujejo ter kako so cilji poenoteni, čeprav so lahko interesi kupcev in naročnikov drugačni od interesov podjetja (IPMA International Project Excellence Award 2006, 2–7).

Proučiti je treba, kako se projekt oblikuje, razvija, kontrolira in kako ga pripravimo do tega, da dosega cilje, ki so zastavljeni. Pomembno je, da so cilji jasno določeni, merljivi in dosegljivi (IPMA International Project Excellence Award 2006, 2–7).

3.2.2 Ljudje

Pri točki *ljudje* je treba proučiti, kako so vključeni vsi člani ekipe, ki sodelujejo na projektu. Prav tako nas zanima, kako se pri projektu vidijo in prepoznajo sposobnosti posameznikov ter na kakšen način prepoznane sposobnosti uporabijo pri projektu. Proučiti moramo naslednje točke:

- kako so prepoznali sposobnost posameznikov in na kakšen način je bil potencial uporabljen pri doseganju ciljev oziroma kako so ta potencial posameznika še naprej razvili;
- na kakšen način so vsi posamezniki vključeni in sodelujejo pri projektu, ali imajo pooblastila za samostojno delovanje (IPMA International Project Excellence Award 2006, 2–7).

Pomembno je, da so definirane dolžnosti članov tima, njihovi dosežki pa morajo biti prepoznani na primeren način. Dobro je imeti odprto kulturo, v kateri se člani ekipe lahko pogovorijo o raznih napakah pri delu in si nudijo medsebojno pomoč, ko je ta potrebna (IPMA 2016, 89).

3.2.3 Ključni kazalnik in projektni rezultati

Pri zadnji točki pa je treba preveriti, kaj je projekt dosegel v primerjavi z načrtovanimi cilji in pričakovanji. Posvetiti se je treba predvsem naslednjim točkam:

- do katere točke projekt dosega zastavljene cilje projekta; ali je projekt presegel, dosegel ali ni dosegel ciljev;
- s kakšno učinkovitostjo je projekt dosegel zastavljene cilje; ali obstaja povezava med pristopom za doseganje ciljev in doseženimi cilji (IPMA International Project Excellence Award 2006, 2–7).

Pri tej točki je pomembno predvsem, da so zadovoljni kupci oziroma stranke, po tem tudi ugotovimo, kako dobro smo razumeli in izvedli zahteve kupca. Pomembno je stalno komuniciranje s kupcem, tudi med izvedbo projekta. Komuniciranje lahko izvedemo s pomočjo pisne ali ustne komunikacije, zadovoljstvo pa preverimo s pomočjo anket in fokusnih skupin (IPMA 2016, 96).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA HIDRIA D. O. O.

Izbrano podjetje je Hidria d. o. o. (Hidria Dieseltec, podružnica v Tolminu), ki se ukvarja s proizvodnjo, izdelavo in prodajo motornih svečk za hladen vžig dizelskih motorjev. Podjetje v Tolminu deluje že več kot 60 let ter zaposluje ljudi iz Tolmina in okolice. Na začetku svoje poti je bilo podjetje samostojno, sedaj pa je del korporacije Hidria d. o. o. Podjetje je znano po hitrem razvijanju in prilagajanju izdelkov potrebam trga.

Za lažje razumevanje zaključne naloge je v tem poglavju najprej predstavljena korporacija Hidria d. o. o., nato pa še njena tolminska podružnica.

4.1 Osnovne informacije o korporaciji in njeni podružnici

Kot korporacija je Hidria d. o. o. ena izmed vodilnih na svetu v panogi avtomobilskih in industrijskih tehnologij. Inovativne in revolucionarne rešitve jim omogočajo, da so eni izmed najboljših na področju mobilnosti. Zavezani so k varovanju okolja ter varnemu in prijetnemu življenju (Hidria d. o. o. b. 1.a).

Korporacija Hidria d. o. o. zaposluje preko 2.000 ljudi v petih podružnicah po Sloveniji ter družbah v Nemčiji, na Madžarskem in na Kitajskem. Svoje izdelke izvažajo in prodajajo v 55 državah po svetu, med najpomembnejšimi kupci pa so države, ki so znane po proizvodnji avtomobilov, kot so na primer Nemčija, Francija in Italija (Hidria d. o. o. b. 1.a).

Podružnica, ki jo v nalogi opisujemo, se imenuje Hidria Dieseltec. Podjetje leži v vasi Poljubinj, ki se nahaja dva kilometra od Tolmina. Vsak iz avtomobilskega sveta je najverjetneje že slišal za Hidrio Dieseltec, saj je sopomenka za prvovrstne sisteme za hladen zagon dizelskih motorjev z notranjim izgorevanjem. To dokazuje tudi nagrada CLEPA, ki jo je podjetje leta 2016 prejelo za izdelek Optymus PSG. Ta izdelek je ogrevalna svečka s senzorji tlaka, ki zagotavljajo do 30 % manjšo porabo goriva in izpustov vozil (Hidria d. o. o. b. 1.b).

4.2 Zgodovina ter začetki korporacije in njene podružnice

Korporacija Hidria d. o. o. je bila ustanovljena leta 1989. Ustanovil jo je Edvard Svetlik, ki je bil takratni predsednik upravnega odbora. Začelo se je z ustanovitvijo krovne družbe Hidrie, ta je povezovala manjše tovarne, ki so obstajale že pred tem, vendar niso bile povezane. Med letoma 1990 in 1991 je Hidria d. o. o. odprla prvi družbi v tujini, v Nemčiji in v ZDA. Leta 1997 je odprla novo proizvodnjo na Jesenicah, leto za tem pa je del korporacije postala tudi družba Hidria AET, danes znana pod imenom Hidria Dieseltec (Hidria d. o. o. b. 1.c).

V naslednjem desetletju sta se pridružila še IMP Klima in Alcan Tomos, odprli pa so tudi štiri nove tehnološke inštitute; v Kopru, Spodnji Idriji, Tolminu in v Godoviču. Svojo proizvodnjo so širili tudi na Kitajsko, v Nemčijo in na Madžarsko. V letih od 2013 do 2016 je korporacija

dobila tudi dve veliki priznanji, in sicer za najbolj inovativno podjetje v Evropi in najvišje priznanje za prebojno inovacijo (Optymus PSG) (Hidria d. o. o. b. l.c).

Začetki podjetja v Tolminu segajo nazaj v zgodovino, in sicer že v leto 1955, ko je bilo podjetje ustanovljeno z odlokom Okrajnega ljudskega odbora, takrat pod imenom Avtoelektro – AET Tolmin. Začeli so s proizvodnjo vžigalnih svečk za bencinske motorje, na začetku so zaposlovali samo 18 ljudi. Kmalu so začeli tudi s programom žarilnih svečk za dizelske motorje in programom vijačnega blaga (Hidria Dieseltec b. l.a.).

V sedemdesetih letih je bil program vžigalnih svečk za bencinske motorje zaradi reform in težav ukinjen, zato so nadaljevali samo še s tremi proizvodnimi programi, to so bili tehnična keramika, ogrevalne svečke za dizelske agregate in elementi termo regulacije. Zgodila sta se tudi dva večja dogodka, združitev z Iskro Nova Gorica in proizvodnja vžigalnikov po Boschevi licenci, ki je že na začetku obsegala 250.000 enot magnetnih vžigalnikov letno (Hidria Dieseltec b. l.a.).

V osemdesetih letih so začeli usmerjati prodajo na tuje trge. V naslednjem desetletju je podjetje doživelo veliko preizkušnjo zaradi izgube jugoslovanskega tržišča. Če je želelo preživeti, je moralo spremeniti poslovanje. Leta 1994 so pridobili certifikat kakovosti ISO 9001, hkrati pa so na tržišče dali svoje izdelke, kot so čepne svečke, večpolni magnetni vžigalniki in elektrode (Hidria Dieseltec b. l.a.).

Konec devetdesetih je podjetje postalo del korporacije in uspešno nadaljevalo svojo rast. Kljub vsem težavam in izzivom, ki so jih imeli, je imelo podjetje konec tisočletja 325 zaposlenih, svoje izdelke so prodajali v 33 državah, tuji trg pa je predstavljal kar 86 % njihove prodaje. Po združenju podjetja s korporacijo je njihov uspeh samo še rasel, podjetje pa se je zelo razvijalo. S pomočjo korporacije so zgradili inštitut za avtomobilsko industrijo, ki je pripomogel k razvijanju in preizkušanju najzahtevnejših vžignih sistemov za dizelske motorje (Hidria Dieseltec b. l.a.).

Leta 2010 je podjetje svoje proizvodne procese preselilo na Kitajsko. Danes podjetje Hidria AET trži svoje izdelke pod enotno blagovno znamko Hidria d. o. o., spremenili pa so tudi ime podjetja v Hidria Dieseltec. Danes se podjetje uvršča med glavne proizvajalce vžignih sistemov za dizelske motorje na svetu in svoje izdelke prodaja skoraj vsem vodilnim proizvajalcem avtomobilov (Hidria Dieseltec b. l.a.).

Od tukaj naprej se vse nanaša na podjetje Hidria Dieseltec (v nadaljevanju HD).

4.3 Vizija in vrednote

Kot vsak projekt mora imeti tudi podjetje za doseganje zastavljenih ciljev in dobre klime v podjetju vizijo in vrednote.

Vizija HD je postati oziroma obstati vodilni globalni ponudnik inovativnih rešitev na področju hladnega zagona dizelskih motorjev, sensorike in grelnih sistemov. HD svoje delavce spoštuje, ceni njihovo inovativnost in odgovornost ter se trudi ustvarjati odlične izdelke. Prav zaradi tega so njihove štiri vrednote:

– *odgovornost in spoštovanje*

Zavedajo se, da so pri uspehu najbolj pomembni zadovoljni delavci, zadovoljni kupci in končni uporabniki. Svojim zaposlenim želijo zagotoviti prijazno, spoštljivo in varno delovno okolje. Odgovorni so tudi do dobaviteljev in lokalnih skupnosti, kjer podpirajo različna javna področja in mlade. Zadnja točka je odgovornosti do okolja, na podlagi katere v podjetju nenehno iščejo nove rešitve za zmanjšanje onesnaževanja okolja (Hidria d. o. o. b. l.d).

– *znanje in kompetentnost*

Znanje in kompetentnost svojih zaposlenih izboljšujejo z notranjimi in zunanjimi izobraževanji, prav tako pa spodbujajo tudi mlade ljudi ob šolanju in jim ponujajo štipendije. S štipendiranjem mladih si zagotovijo, da po končani šoli štipendist pride v njihovo podjetje in jim nudi znanje, ki ga je pridobil ob šolanju. Zaposleni v Hidrii obiskujejo tudi mednarodne sejme, strokovne posvete in kongrese, kjer pridobijo novo znanje, to pa kasneje posredujejo še preostalim zaposlenim (Hidria d. o. o. b. l.d).

– *inovativnost*

Zaradi usmerjenosti v prihodnost in spoštovanje okolja v podjetju cenijo izvirnost in ustvarjalnost. Svoje nove rešitve in inovacije ustvarijo z veliko pomočjo znanja svojih zaposlenih. Zaposlene spodbujajo k inovativnosti s tem, da jim v zameno za izboljšavo ponujajo nagrade, zaposleni pa tako vedno razmišljajo inovativno (Hidria d. o. o. b. l.d).

– *odličnost*

Kot vodilni globalni ponudnik mora HD svojim partnerjem in kupcem zagotavljati odličnost svojih izdelkov. Če želijo ostati pred konkurenti, morajo nenehno spremljati uspešnost svojih procesov in iskati nove izboljšave. K odličnosti sodita tudi urejenost in natančnost, uspehe na tem področju lahko pokažejo z različnimi priznanji, ki so jih pridobili na različnih področjih (Hidria d. o. o. b. l.d).

4.4 Organiziranost podjetja

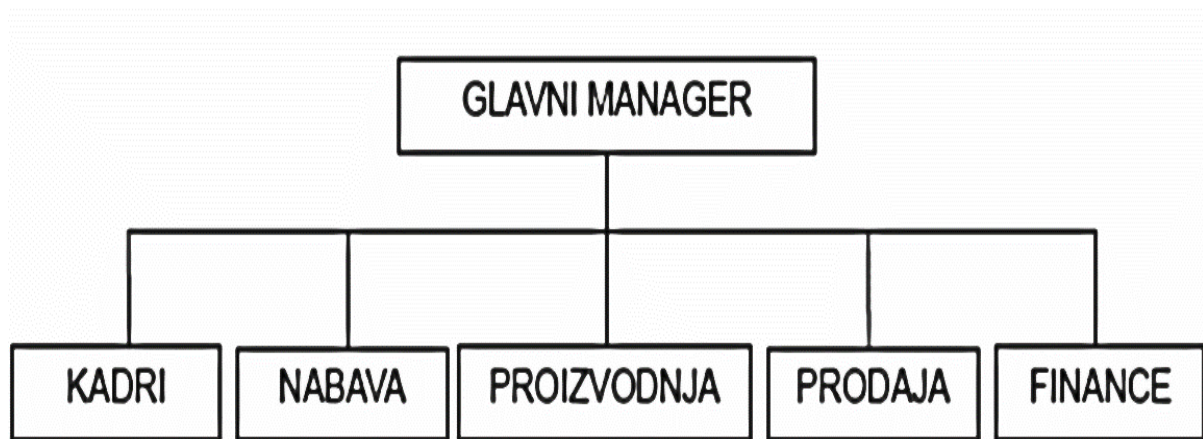
Vsaka organizacija ima svoje oddelke, delovne skupine in delovna mesta razdeljene v svoj organigram oziroma organizacijsko shemo. Organizacijska shema je grafična ponazoritev strukture organizacije ter prikazuje odnose med zaposlenimi in oddelki znotraj organizacije.

Štiri glavne informacije, ki jih lahko izvemo iz organigrama, so:

– naloge; katero nalogo opravlja posameznik oziroma oddelek znotraj organizacije;

- porazdelitev; razdelitev oddelkov po različnih področjih dela;
- ravni managementa; razvrstitev od predsednika uprave do oddelčnih managementov;
- linije avtoritete; prikazujejo, kdo je komu podrejen oziroma nadrejen (Dimovski [idr.] 2002, 417).

V podjetju HD imajo poslovno-funkcijsko strukturo organizacije, ki je prikazana na sliki 4.



Slika 4: Poslovno-funkcijska organizacijska oblika

Vir: Rozman, Kovač in Koletnik 1993.

Poslovno-funkcijska struktura organizacije ima enega glavnega managerja, ki ima najvišji vpliv. Pod njim se za vsako področje v podjetju (za nabavo, proizvodnjo, prodajo ...) nahaja manager, ki nadzoruje posamezno področje.

4.5 Analiza SPIN podjetja

Za uspešno vodenje podjetja in za doseganje konkurenčne prednosti moramo dobro poznati svoje podjetje. Za ocenitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja največkrat uporabljamo analizo SPIN oziroma SWOT.

Analiza SWOT je angleški izraz za analizo SPIN, črke v kratici pa pomenijo:

- S – angl. strenghts (prednosti),
- W – angl. weaknesses (slabosti),
- O – angl. opportunities (priložnosti/izzivi),
- T – angl. threats (nevarnosti) (Košarac 2010).

Analiza SPIN je prikazana in razložena na sliki 5. Na sliki je prikazano notranje okolje, ki obravnava prednosti in slabosti, prikazano pa je tudi zunanje okolje, ki obravnava priložnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju.



Slika 5: Analiza SPIN

Vir: FIMA Projekti d. o. o. b. l.

V nadaljevanju je v preglednici 1 predstavljena tudi analiza SPIN podjetja Hidria Dieseltec.

Preglednica 1: Analiza SPIN podjetja

Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none">– razvite svečke s tipalom tlaka,– avtomatiziran proces proizvodnje,– prisotnost na Kitajskem,– zadovoljni zaposleni.	<ul style="list-style-type: none">– slaba tehnična podpora kupcem,– preveč fokusirani samo na čepne svečke in elektroniko,– proizvodnja ni povsod avtomatizirana.
Priložnosti:	Nevarnosti:
<ul style="list-style-type: none">– razviti partnerstva z drugimi podjetji,– izboljšanje življenjske dobe svečke.	<ul style="list-style-type: none">– dizelski trg se bo krčil, padle bodo cene,– pojavljajo se tudi drugi ponudniki, agresivni konkurenti s kapacitetami za proizvodnjo večjih količin,– višji delež keramičnih svečk, kjer so nekonkurenčni s ceno.

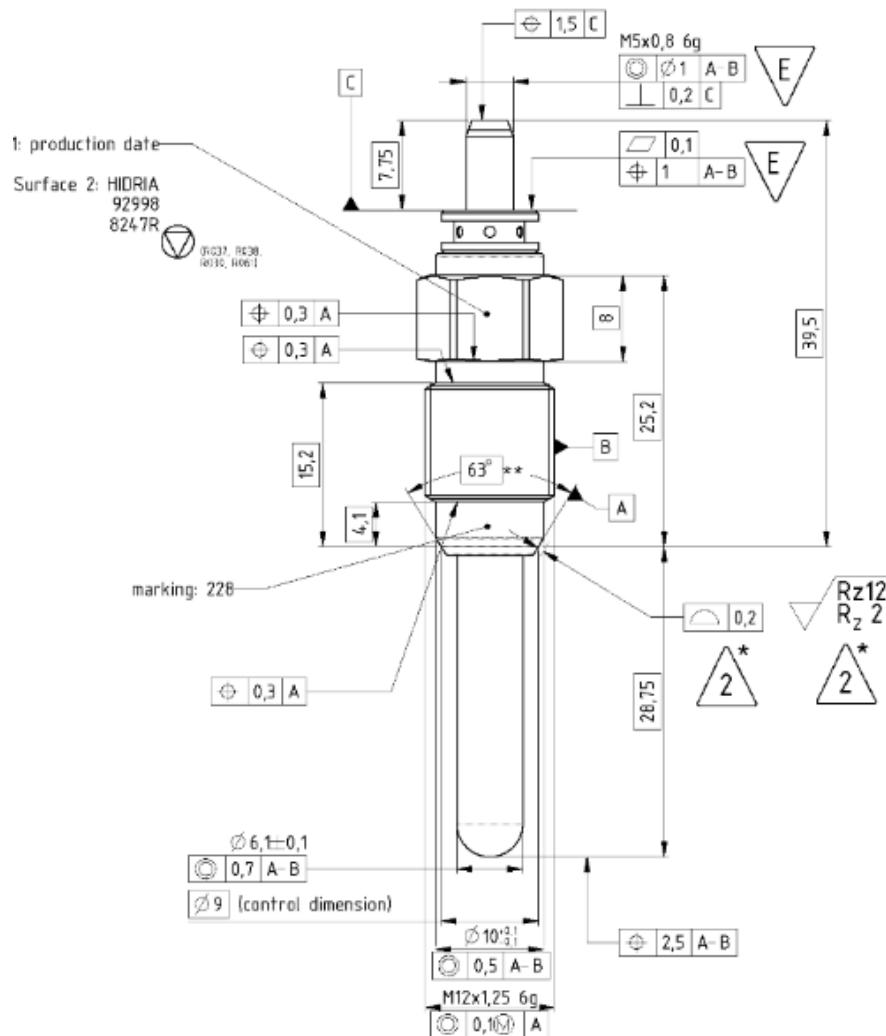
Vir: Hidria Dieseltec b. l.b.

Kot lahko vidimo v preglednici 1, ima Hidria Dieseltec zelo dobro izdelano analizo SPIN. Podjetje se zaveda svojih prednosti in priložnosti, hkrati pa ne podcenjuje svojih tekmecev in je kritična, ko je treba izpostaviti slabosti in nevarnosti.

5 ANALIZA IZBRANEGA PROJEKTA V PODJETJU HIDRIA D. O. O.

V tem poglavju smo proučili dokumentacijo projekta, analizirali odgovore intervjuja z vodjo projekta in z zbranimi podatki analizirali projekt.

Projekt, ki smo ga analizirali, se imenuje Renault, K9K THP GP, številka projekta pa je 16-04. Za lažje razumevanje smo projekt imenovali Razvoj ogrevalne svečke za hladilni sistem Renault K9K ali krajše samo Renault K9K.



Slika 6: Risba prototipa svečke

Vir: Hidria d. o. o. 2018a.

Na sliki 6 je risba prototipa svečke iz obravnavanega projekta. Podjetju je bila osnova svečke že poznana, saj so podobno že proizvajali.

5.1 Opis projekta

Za začetek je najbolje, da razčlenimo naslov projekta in s pomočjo tega ugotovimo, za kakšen projekt sploh gre. Vsak projekt v podjetju Hidria d. o. o. je poimenovan po identifikacijski številki, številki projekta (ta je sestavljena iz leta in zaporedne številke), kupca in kratkega naziva izdelka (Hidria d. o. o. 2018b).

Kot je že bilo napisano, je ime obravnavanega projekta 16-04 Renault, K9K THP GP. Številka 16-04 pomeni, da se je projekt začel leta 2016. Kot lahko razberemo iz imena, je kupec oziroma naročnik projekta francosko podjetje Renault, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo avtomobilov. Drugi del naslova projekta je kratica K9K, ki pomeni tip motorja, za katerega se ogrevalna svečka uporablja. Motor K9K spada v družino ravnih štiritalnih dizelskih motorjev, razvili pa sta ga podjetji Renault in Nissan. Zadnji del imena projekta sta kratici THP in GP. GP pomeni žarilno svečko (angl. Glow Plug), THP pa je kratica za francosko besedo Thermoplongeur ali slovensko termo blok. V motorju je hladilna tekočina, cilj svečke K9K THP GP je, da to tekočino ugreje in s tem skrajša čas ogrevanja motorja na delovno temperaturo, prav tako pa pomaga tudi pri zmanjševanju emisij.

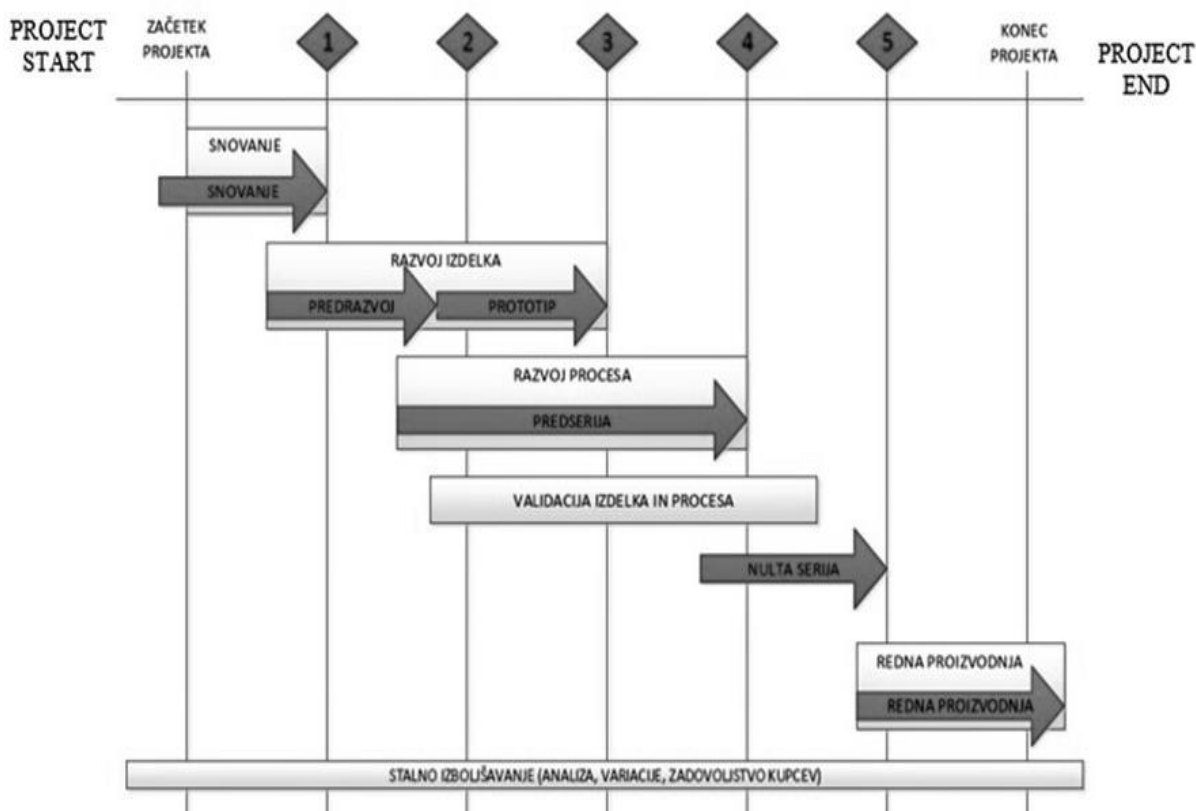
5.2 Potek projekta

Pri razvoju novega izdelka ali procesa v podjetju Hidria d. o. o. zaposleni in vodstvo sledijo predpisanim Hidria standardom, hkrati pa morajo izpolniti tudi zahteve in pričakovanja kupcev. V zgodnji fazi razvoja določijo naslednje točke:

- prepoznati morajo zahteve in potrebe kupca;
- oceniti morajo stroške, čas in druge omejitve;
- izbrati morajo vodjo projekta ter določiti vloge in odgovornosti posameznikov na projektu (Hidria d. o. o. 2018b).

V podjetju Hidria d. o. o. se vsakega projekta lotijo tako, da vodja projekta odpre nov projekt v njihovem sistemu na osnovi že narejene predloge. Sledi faza izpolnjevanja določenih podatkov o projektu – to so podrobnosti, povzetek, vpis deležnikov in ciljev projekta. Datoteke nato združijo in jih pošljejo na potrditev sponzorju, to je direktor poslovne enote. Po potrditvi se projekt začne, o tem so obveščeni vsi sodelujoči člani. O poteku projekta poroča vodja projekta vsaj enkrat na mesec (Hidria d. o. o. 2018b).

Življenjski cikel obravnavanega projekta je bil sestavljen iz šestih faz, ki si sledijo po vrsti: snovanje, predrazvoj, prototip, predserija, serija in zaključek projekta oziroma serijska proizvodnja (Hidria d. o. o. 2018b).



Slika 7: Diagram poteka razvoja izdelka in procesa v podjetju Hidria d. o. o.

Vir: Hidria d. o. o. 2018b.

Potek razvoja izdelka po fazah je prikazan na sliki 7. Na sliki je razvidno, da HD skozi celoten proces razvoja stremi k stalnemu izboljševanju, zato ves čas analizira in kontrolira zadovoljstvo kupcev.

5.2.1 Potek projekta po fazah

Obravnavani projekt se je pričel 13. junija 2016 in je trajal do 20. decembra 2018. Kot imajo določeno po Hidria standardih, je bil celoten projekt sestavljen iz šestih faz. Vsaka faza posebej je imela neko osnovno obliko, prvi del vsake faze je sestavljalo planiranje, drugi del pa izvedba. Ker se je v vsaki fazi izvajalo veliko aktivnosti, smo v opisu poteka projekta, ki sledi v nadaljevanju, napisali in opisali le nekaj glavnih (Hidria Dieseltec 2018).

V prvi fazi so določili ekipo, ki bo delala na projektu, določili so še časovni načrt, po katerem naj bi projekt potekal, ocenili pa so tudi nevarnosti oziroma tveganja, ki se lahko zgodijo pri izvedbi. V prvi fazi bi običajno potekala izdelava vzorcev A, a to tukaj ni bilo potrebno, saj so

imeli »osnovni izdelek« že narejen. Izdelati so morali tudi proračun izvedbe, največ časa v tej fazi so si vzeli za planiranje projekta, to je kar 21 od skupnih 26 dni (Hidria Dieseltec 2018).

Ko so zaključili s fazo ena, so se lotili faze dva – to je faza predrazvoja. V tej fazi so se lotili razvijanja izdelka, določili so material, ki ga bodo uporabljali, in začeli izdelovati tehnične risbe izdelka. Vsi ti koraki so morali izpolnjevati kupčeve zahteve (angl. CSR – Customer specific requirements). Izdelali so vzorce B, ki so namenjeni potrditvi konstrukcijskih rešitev. V tej fazi so izbrali ustrezne dobavitelje, izdelali so plan obvladovanja in načrt proizvodnje, veliko časa so namenili tudi varnostno-ekološkemu vidiku ter izračunu oziroma pregledu stroškov in investicij, vloženih v to fazo. Slednji dve aktivnosti sta se od tukaj naprej pojavili v vseh naslednjih fazah, izvajali pa so jih pred zaključkom posamezne faze (Hidria Dieseltec 2018).

Sledila je faza tri, ki se imenuje prototip. Ta faza je bila namenjena razvijanju končnega produkta, uporabljali pa so material izbranih in že preverjenih dobaviteljev. V tej fazi so opravili več kot deset različnih testov, vse od toplotne moči izdelka, različnih preizkusov puščanja do testa vzdržljivosti izdelka. Izdelali so tako imenovane vzorce C, ki so namenjeni končni overitvi in so izdelani iz že dobavljenih komponent. Po končanih aktivnostih so napisali poročilo in ga oddali vodstvu v pregled (Hidria Dieseltec 2018).

Faza štiri ali faza predserije je, kot smo ugotovili, trajala največ časa, kar 431 dni od celotnih 634, kolikor je trajal projekt. V tej fazi je še naprej sledil razvoj izdelka, poudarek je bil predvsem na zaključku razvoja in pripravi na proizvodnjo. Vzorec produkta je bil namreč v tej fazi potrjen, zato so lahko začeli s planiranjem postavitve proizvodnje linije, izvedli so izobraževanja za operaterje in delavce v proizvodnji ter usposabljanje za celoten tim proizvodnje. V tej fazi so bili oddani in potrjeni vzorci PAPP. Ocenili so tudi ekonomsko upravičenost projekta (Hidria Dieseltec 2018).

V fazi pet oziroma seriji 0 se je začela proizvodnja nulte serije, to je bila preizkusna doba. V tej fazi je potekala nabava materiala, analiza meritev, izvedeni so bili tudi ustrezni popravki (Hidria Dieseltec 2018).

Faza šest ali faza redne (serijske) proizvodnje je bila zadnja in najkrajša faza, saj je trajala samo pet dni. V tej fazi se je celoten projekt zaključil, izvedli so različne analize o izvedbi celotnega projekta (Hidria Dieseltec 2018).

5.2.2 Potrditev aktivnosti

Za zagotovitev vseh standardov morajo v podjetju Hidria d. o. o. najmanj enkrat mesečno izpolniti vprašalnik o projektu.

Glede na dobljene odgovore nato dodelijo barvno oznako določeni aktivnosti projekta:

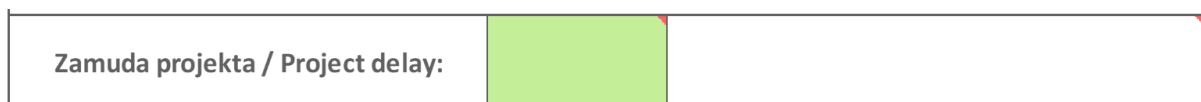
- rdeča: aktivnost ni uspešno zaključena,
- rumena: aktivnost je v izvajanju/ni še zaključena,
- zelena: aktivnost je zaključena – potrjena,
- siva: aktivnost ni potrebna za ta projekt/fazo (Hidria d. o. o. 2018b).

Če je status aktivnosti obarvan rdeče, se ta faza projekta ne more zaključiti in ne morejo nadaljevati na naslednjo fazo. Pri aktivnosti, ki je obarvana zeleno, pa pripišejo datum potrditve aktivnosti in podpis odgovorne osebe (Hidria d. o. o. 2018b).



Slika 8: Primer rdeče obarvane aktivnosti projekta – aktivnost ni uspešno zaključena

Vir: Hidria d. o. o. 2018c.



Slika 9: Primer zeleno obarvane aktivnosti projekta – zaključena aktivnost

Vir: Hidria d. o. o. 2018c.

Pri analizi obravnavanega projekta smo ugotovili, da je projekt skoraj pri vseh aktivnostih dobil zeleno oznako (slika 9), pri eni aktivnosti pa je dobil rdečo, kar je prikazano na sliki 8.

5.3 Analiza področja cilji projekta

V tem in naslednjih dveh podpoglavjih smo proučili tri najpomembnejša področja projektne odličnosti IPMA. Poleg proučevanja dokumentacije o projektu smo uporabljali tudi podatke iz intervjuja z vodjo projekta.

Naročnik projekta je bilo, kot že prej omenjeno, podjetje Renault, s katerim je Hidria d. o. o. sodelovala tudi že pred tem projektom.

Zahteve kupca so se delile na štiri točke:

- sistemske zahteve: podjetje Renault je zahtevalo, da podjetje Hidria d. o. o. upošteva določena pravila pri vodenju projekta (ANPQP), imeti mora predstavnika, ki je izobražen v teh postopkih, slediti mora tudi postopkom trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti;

- zahteve o logistiki ter kakovosti in garanciji: te zahteve so se nanašale na dobavo materiala, način naročanja materiala, zaloge, embalažo in pakiranje, določale pa so tudi kakovost, ki naj bi jo podjetje zagotavljalo pri izdelkih;
- tehnične zahteve: sem so spadale tehnične zahteve kupca in različne pomembne karakteristike, ki naj jih izdelek dosega;
- reference: to je seznam dokumentov, na katere se zahteve nanašajo.

Kot lahko ugotovimo iz intervjuja, opravljenega z vodjo projekta, so bile zahteve kupca na začetku dovolj jasno zastavljene. HD je podoben izdelek že izdelovala pred naročilom obravnavanega izdelka in so bili z osnovo že prej seznanjeni. Prav tako so s podjetjem Renault v že preteklosti sodelovali, kar jim je pomagalo, da so lahko zahteve in vizijo kupca lažje uskladili s svojimi. V času projekta so ovire in težave reševali na sestankih, ki so jih imeli skupaj s kupcem.

Napredek so spremljali konstantno; za potek projekta je določenih šest faz, vsako od teh faz pa je moralo pri prehodu na naslednjo odobriti tudi vodstvo. Poleg običajnih standardov Hidrie so imeli pri tem projektu tudi dodatno zahtevo kupca, da vse aktivnosti in dokumente beležijo tudi na kupčevem portalu. Dokumentacija, ki se je odlagala na kupčevem portalu, je bila na voljo za pregled tudi v mapi analiziranega projekta.

Čas izvedbe določenih aktivnosti je planiral in dokumentiral vodja projekta. V podjetju uvajajo novost, in sicer nov način planiranja in dokumentiranja preko programa MS project. Ob analizi dokumentacije smo ugotovili, da je bil časovni plan v MS project izdelan, a verjetno šele po koncu projekta kot evidenca vseh aktivnosti, zato je bil v časovnem planu naveden samo realno porabljen ali realno planiran čas projekta, nismo pa dobili informacije in primerjave o planiranem in dejanskem porabljenem času.

Pri pregledu dokumentacije o prehodu faz smo ugotovili, da so se prehodi faz izvajali redno in tako, kot je predpisano. Za vsak prehod faze je bilo napisano poročilo o prehodu, ki ga je napisal vodja projekta. Vsako fazo je tudi potrdilo več članov vodstva. Vodja projekta je odgovoren, da na prehodu faz izpostavi dokončane aktivnosti in glavne težave, ki so se v tej fazi projekta pojavile.

5.4 Analiza področja ljudje

Po Hidria standardih morajo na začetku razvoja izdelka ali procesa najprej določiti projektni tim. Tako je bilo tudi pri tem projektu, projektni vodja in vodstvo so sestavili tim na osnovi izkušenj posameznikov in njihove razpoložljivosti. Ključnega pomena je, da znotraj tima določijo vloge posameznikov in njihove odgovornosti, od vsakega pa se pričakuje, da je predan projektu in spoštuje delo drugih članov tima.

Projektne tim morajo sestavljati ljudje iz različnih oddelkov znotraj podjetja, prav tako pa tudi zunanji razvojni partnerji, kupci in dobavitelji. Lahko vidimo, da je pri projektu, ki smo ga analizirali, sodelovalo dvanajst ljudi iz naslednjih služb: direktor podjetja, vodja projekta, zaposleni na področju prodaje, nabave, raziskav in razvoja, tehnologije, kakovosti, logistike, proizvodnje ter tudi en zunanji partner.

Pri analizi intervjuja smo ugotovili, da je bil pri obravnavanem projektu tim učinkovito razporejen po nalogah, vodja je skrbel za usmerjanje ekipe po aktivnostih. V dokumentaciji projekta so zapisane dolžnosti članov tima. Zasedenost zaposlenih je ocenil vodja vsakega posameznika. Ob analizi projekta nismo dobili nobene evidence, ki bi nam predstavila dejansko zasedenost vseh članov projektne tima.

Skozi projekt so bili dobro uporabljeni potenciali posameznikov, ti pa so se še dodatno razvili zaradi drugačnosti projekta od prejšnjih. Vsak projekt je drugačen zaradi sprememb zahtev kupcev, zakonodaje in tehnologije, tako se z vsakim novim projektom zaposleni naučijo veliko novega in dodatno razvijajo svoje potenciale.

Na področju izobraževanja so v zvezi z doseganjem projektne rezultate, vodenjem projektov in sodelovanjem pri projektih vedno potrebna in zaželena dodatna znanja. V Hidrii po zaključku vsakega projekta izdelajo dokument z vsem naučenimi znanji, ki predstavljajo vse njihove pozitivne in negativne izkušnje projekta. Na tak način se zaposleni veliko naučijo, to pa omogoča tudi izboljšave v prihodnosti na novih projektih. Ugotovili smo, da v podjetju že izvajajo izobraževanja za zaposlene s področja vodenja projektov.

Izpostavili bi tudi predstavitev projekta, ki ga izvedejo vodja projekta in projektne tim vsem zaposlenim v proizvodnji. Pri tem predavanju izpostavijo vse, kar so se v projektu naučili, kar je pomembno za izdelek, ki ga na novo izdelajo, kaj so pomembne karakteristike izdelka in na kaj je treba paziti pri izdelavi. Podlaga za predavanje je dokument o naučenih lekcijah ali angl. Project lessons learned.

5.5 Analiza področja ključni kazalnik in projektne rezultati

Med projektom so v podjetju ustrezno definirali in sledili ciljem kupca ter se z njim usklajevali. Vse zahteve kupcev so bile izpolnjene korektno, vsi zastavljeni cilji so bili doseženi. Kot je bilo določeno, so pri projektu v celoti sledili Hidria standardom za vodenje projekta. Za končanje projekta so imeli določen časovni rok, ki je bil dosežen. Za določanje časa trajanja izvedbe so uporabljali tudi določene mejnike, ki so jih kontrolirali člani Hidrie in kupec. Vodja projekta je bil zadovoljen s celotno izvedbo projekta.

Med celotno izvedbo se je pojavilo nekaj težav pri izpolnjevanju zahtev zaradi spreminjajočih se zahtev kupca. Imeli so namreč več kontaktov različnih oseb iz Renaulta, njihove zahteve pa niso bile usklajene. V času projekta so se na primer spremenile tehnične zahteve na risbi.

Zahteve so morali zato usklajevati, in ker so za to porabili veliko časa, jim je to povzročilo tudi zamude nekaterih drugih aktivnosti.

V podjetju morajo pri projektih zastaviti plan investicij, ki ga mora potrditi tudi vodstvo korporacije, za to uporabljajo svoj program »SARA«. Tudi pri tem projektu je projektni tim podal predlog o načrtovanih investicijah, ta predlog je potrdilo vodstvo. V sklopu projekta so dobro sledili načrtu porabe denarja, investicije so bile zabeležene v sistemu. Proračun za projekt ni bil presežen, bi pa lahko bil večji že na začetku, da bi imeli možnost nadgradnje stare opreme.

Pri projektih torej spremljajo in dokumentirajo investicije, manj pa je spremljanja ostalih stroškov; predvsem stroškov testiranj in stroškov človeških virov.

Po koncu projektov sledijo zadovoljstvu kupcev tudi s pomočjo ugotovljenih reklamacij.

6 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI

Ugotovili smo, da v podjetju Hidria d. o. o. pri izvajanju projektov sledijo vnaprej določenim in zapisanim Hidria standardom. Planiranje in izvajanje projekta je namreč strukturiran postopek, ti standardi pa olajšajo sledenje vsem nalogam in omogočajo bolj učinkovito izvedbo. Hidria standardi vsebujejo poglavja o definiranju obsega projekta, projektnem timu, začetku projekta, projektnemu planu, dokumentaciji, poročanju in pregledu ter vodenju sestankov. Vsebujejo tudi razlage poimenovanja modelov, prototipov in vzorcev ter odstopanj v projektu. V Hidria standardih je napisan tudi celoten potek razvoja procesa ali izdelka, kjer so podrobno opisane različne faze vse do zaključka procesa.

Med analizo smo ugotovili, da so se tudi pri obravnavanem projektu držali predpisanih standardov. Kljub standardom pa Hidria d. o. o. za različne projekte aktivnosti prilagaja glede na potrebe in značilnosti posameznega projekta. Faze in aktivnosti se tako po potrebi kupca lahko skrajšajo, podaljšajo ali dodajo. Vsekakor se podjetje med celotno izvedbo projektov prilagaja potrebam, željam in zahtevam kupcev. Tudi po koncu projekta podjetje ohranja dobre partnerske odnose s kupcem, stremi k stalnemu izboljševanju ter zniževanju cene izdelka in stroškov materiala. Podjetje preverja zadovoljstvo kupcev s pomočjo anket, kar jim pomaga pri ugotavljanju potencialnih izboljšav in popravkov pri naslednjih naročilih.

V nalogi smo se osredotočili na proučevanje praktičnega projekta v izbrani organizaciji s pomočjo modela projektne odličnosti IPMA, predvsem s tremi najpomembnejšimi področji.

Pri analizi področja cilji projekta lahko ugotovimo, da se je projekt oblikoval po zahtevah kupcev. Tem zahtevam se je Hidria d. o. o. prilagodila in na njihovi podlagi izdelala svoje cilje. Projekt se je razvijal po šestih fazah, kontroliran pa je bil redno po koncu vsake faze. Za reševanje težav pri doseganju ciljev so izvajali sestanke.

Pri analizi področja ljudje smo ugotovili, da je vodja projekta skupaj z vodstvom izbral projektni tim. Sposobnost posameznikov je bila prepoznana po izkušnjah iz prejšnjih projektov. Posamezniki projektnega tima so v projekt vključeni na način, da dobijo navodila vodje projekta, nato pa po njih opravljajo svoje aktivnosti. Dolžnosti članov so definirane v časovnem pregledu v preglednici MS Projects.

Analiza področja ključni kazalnik in projektni rezultati je pokazala, da je projekt na koncu dosegel načrtovane cilje v celoti. Med izvedbo projekta se je sicer pojavilo nekaj težav z doseganjem ciljev, saj so se zahteve kupca spreminjale v času projekta. Dve leti po končanem projektu ta kaže dobre rezultate, saj nima nobene reklamacije kupcev, to pomeni, da so kupci zadovoljni z izdelkom.

Sledi še predstavitev predlogov za izboljšanje izvedb projektov.

Predlog 1: Ureditev informacijske sheme

Med analiziranjem dokumentacije, ki nam jo je podjetje podalo o obravnavanem projektu, smo naleteli na težavo neurejene dokumentacije. Sicer nismo imeli dostopa do vseh podatkov, a so v pridobljeni dokumentaciji podatki in dokumenti pomešani in niso razporejeni glede na faze, po katerih so potekali. Dokumenti so sicer razporejeni v različne mape in podmape, a te niso razvrščene po fazah, tako da je iskanje informacij in podatkov po njih oteženo. V primeru prevelikega števila dokumentov lahko prihaja do zmede in nesporazumov. Z večjo preglednostjo bi vse potekalo bolj tekoče in ne bi prihajalo do nekaterih razlik, ki se pojavljajo med podatki v različnih dokumentih pri obravnavanem projektu.

Za večjo preglednost bi predlagali bolj urejeno shemo. Vsak projekt v podjetju izvajajo v šestih fazah, torej bi tudi program vseboval kazalo oziroma pregled po fazah od snovanja do zaključka. Vsaka od faz bi imela svojo mapo, ki bi vsebovala le dokumente in podatke iz te faze. Pri vsaki fazi pa bi označili tudi stanje; če je faza že končana, bi bila obarvana zeleno, če je faza v teku, bi bila obarvana rumeno, če se je še niso lotili, bi bila obarvana rdeče.

Predlog 2: Natančnejše spremljanje napredka projekta

Napredek v podjetju trenutno spremljajo samo na prehodu med različnimi fazami, ne pa tudi sredi posamezne faze. Spremljanje napredka je zelo pomembno, saj omogoča boljši vpogled v trenutno stanje projekta; kaj je treba še narediti, pri čem zamujamo, kaj smo že izpolnili. Prav tako nam je ob že zaključenem projektu pomoč za naprej, saj točno vemo, v katerih delih je prišlo do zamude in v katerih smo vse izpolnili pravočasno.

Napredek bi v podjetju lažje spremljali z vpisom vseh izpolnjenih nalog v sistem. V prejšnjem predlogu smo predlagali shemo z razporeditvijo dokumentov po fazah, tukaj pa bi predlagali, da se v fazah že vnaprej določijo tudi naloge oziroma aktivnosti, ki jih je treba izvesti v tej fazi. Pri vsakem koraku bi bil zapisan tudi planirani čas za njegovo izvedbo. Ob izvedenem koraku bi se označil kot zaključen, zraven pa bi pripisali tudi porabljen čas za njegovo izvedbo.

Na takšen način bi lažje spremljali stanje projekta in ugotavljali, ali so aktivnosti dokončane. S pomočjo spremljanja porabljenega časa za določene naloge bi lažje in sproti spremljali tudi podatke o zamudah, ki se pojavljajo skozi celoten projekt.

Predlog 3: Spremljanje zasedenosti ljudi na projektu z beleženjem v informacijski sistem

Predlagali bi tudi izboljšavo na področju spremljanja zasedenosti ljudi na projektu. Za to so namreč pri projektu uporabljali kar oceno vodje, kar pa ne omogoča točnih podatkov, še posebej o času, potrebnem za izvedbo določenih aktivnosti.

Tudi merjenje zasedenosti zaposlenih bi lahko izvedli z uporabo že predlaganega programa v prejšnjih dveh predlogih. Kot smo že napisali, bi bil ob določenih korakih napisan tudi planiran čas za izvedbo; vsak zaposleni bi moral po koncu dneva v sistem vpisati podatke o tem, katero aktivnost je izvajal in koliko časa je zanjo porabil.

S sprotnim vpisom dejansko porabljenega časa bi lahko ugotovili, koliko časa je kdo porabil za izvedbo določene naloge, ugotovili bi zasedenost zaposlenih in jih lažje razporejali po nalogah in aktivnostih.

Predlog 4: Beleženje in spremljanje napredka in potenciala posameznikov

V podjetju glede na pridobljene informacije napredkov in potencialov posameznikov ne spremljajo. Spremljanje teh je pomembno, saj se lahko takšne ugotovitve uporabljajo pri naslednjih projektih in tudi že med projektom. Poznavanje zaposlenih je ključno za razporeditev po nalogah, da lahko potencialne posameznikov čim bolj izkoristimo.

Napredke in potencialne bi lahko v podjetju spremljali z anketiranjem posameznikov o novih pridobljenih znanjih in pridobljenih izkušnjah skozi izvedeni projekt. V podjetju že izvajajo ocenjevanje poteka projekta po koncu izvedbe, dodali pa bi lahko tudi mnenje vsakega zaposlenega, kaj se je novega naučil med projektom. Beleženje in spremljanje napredkov posameznikov bi lahko izvajal tudi vodja projekta.

Predlog 5: Definiranje zahtev in usklajevanje s kupcem že pred začetkom projekta

Pri izvedbi projekta so imeli v podjetju nekaj težav s komunikacijo s kupcem in s spreminjajočimi se zahtevami kupca. Takšne težave lahko povzročajo zamude, zmedo in denarne izgube, zato se jim je treba izogniti.

Predlagali bi, da pred začetkom projekta zberejo več informacij o zahtevah in pričakovanjih kupcev ter jih dokončno definirajo. Po dokončni določitvi zahtev si kupec ne more premisliti ali podajati drugačnih zahtev.

Da ne prihaja do različnih informacij zaradi preveč kontaktov, je pomembno, da za komunikacijo s kupcem zadolžimo le eno osebo, ki se dogovarja z eno osebo kupca. Tako lahko zagotovimo, da so informacije skladne, saj jih prenaša le ena oseba.

Pri modelu IPMA je ključnega pomena, da se vsak projekt izvede bolje in se ga izboljša. V podjetju Hidria d. o. o. k temu že stremijo, vsak nov projekt je izboljššan z izkušnjami starejših, že izvedenih projektov. Po koncu analize in proučevanja projekta s pomočjo modela projektne odličnosti IPMA lahko projekt ocenimo kot uspešno izveden, z zelo razvitimi področji projektne odličnosti. Ugotovimo, da potrebuje področje projektnega managementa v podjetju Hidria d. o. o. le manjše izboljšave, saj je izvedba projektov že zdaj na visoki ravni.

7 SKLEP

V avtomobilski industriji nenehno poteka boj med vodilnimi proizvajalci, zato je ključnega pomena, da ko dobimo naročilo za projekt, ta projekt izpeljemo čim hitreje in čim bolj učinkovito. Pomembno je tudi, da zadostimo vsem kupčevim zahtevam in prošnjam. V zaključni projektni nalogi smo proučevali izvedbo projekta v izbranem podjetju z namenom, da bi na koncu podali ugotovitve in predloge za prihodnjo hitrejšo in učinkovitejšo izvedbo.

V nalogi smo najprej proučili teorijo na področju projektov in projektnega managementa. Ugotovili smo, katere so faze v življenjskem ciklu projekta, kaj je projektna organizacija, kdaj je projekt uspešen, spoznali smo tudi model projektne odličnosti IPMA. Ta model je bil za našo nalogo zelo pomemben, saj določa kriterije projektnega managementa in to, kar je treba pri vsakem od njih dokazati. Kriterijev je devet, osredotočili pa smo se na tri najpomembnejše, ki smo jih tudi uporabili v empiričnem delu naloge.

Spoznali smo podjetje Hidria Dieseltec, ki je podružnica korporacije Hidria d. o. o. Spoznali smo zgodovino podjetja, vizijo in vrednote, organiziranost podjetja ter tudi analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v podjetju, ki jo označuje kratica SPIN. Analizirali smo tudi njihov že zaključen projekt in ga proučili s pomočjo teorije. Ugotovili smo, da v podjetju vodijo projekte po svojih ustaljenih postopkih, s proučevanjem projekta Renault, K9K THP GP pa smo na praktičnem primeru spoznali, kako takšen postopek deluje. V poglavju Ugotovitve in predlogi raziskave smo navedli predvsem, na kakšen način potekajo vsi projekti, ugotovili smo, da so se načrta držali tudi pri obravnavanemu projektu.

Najpomembnejše ugotovitve za izboljšavo vodenja projektov v podjetju so predvsem boljša ureditev celotne dokumentacije, merjenje zasedenosti tima na projektu in boljše spremljanje napredka, pa tudi zadostno zbiranje informacij pred začetkom projekta, boljše poznavanje sistema kupca, komunikacija s kupcem in boljše planiranje aktivnosti. Z upoštevanjem in popravkom vseh pomanjkljivosti se bo Hidriin sistem vodenja projektov pospešil in izboljšal ter tako podjetju prinesel konkurenčno prednost na trgu.

Ugotovili smo torej, da je izvedba projektov po Hidria standardih z manjšimi izboljšavami v podjetju Hidria d. o. o. zelo dobra, ima pa tudi potencial za uporabo v drugih podjetjih v avtomobilski ali celo drugih industrijah.

LITERATURA

- Bone, Valentina. 2017. *Kontroliranje stroškov in stroškovna učinkovitost projektov v podjetju Stilles d. o. o.* Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Caroll, Tim. 2006. *Project Delivery in Business-as-Usual Organizations*. Aldershot: Gower.
- Cleland, David I. 1999. *Project management – Strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill.
- Dimovski, Vlado, Miroslov Glas, Jože Gričar, Štefan Ivanko, Bogomir Kovač, Janko Kralj, Bogdan Lipičnik, Stane Možina, Danijel Pučko, Rudi Rozman, Mitja Tavčar in Metka Tekavčič. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- FIMA Projekti d. o. o. B. 1. *Od kmetije do podjetja – priložnosti in pasti kmetijstva, primeri dobrih praks*. https://www.odkmetijedopodjetja.com/uploads/2/0/6/8/20688646/predstavitev_-_2._delavnica_-_prilo%C5%BEnosti_in_pasti.pdf (28. 6. 2020).
- Frame, Davidson J. 2003. *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people*. 3th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gaddis, Paul O. 1959. *The project manager*. <https://nickols.us/ThePM.pdf> (31. 3. 2020).
- Golob, Renato. 2002. *Direktor se odloči*. Ljubljana: GV Založba.
- Hidria Dieseltec. 2018. *Time plan THP RSA*. Interno gradivo, Hidria Dieseltec.
- Hidria Dieseltec. B. 1.a. *Trenutek« ujet v času*. Interno gradivo, Hidria Dieseltec.
- Hidria Dieseltec. B. 1.b. *BDP 2018-2022 (business development plan)*. Interno gradivo, Hidria Dieseltec.
- Hidria d. o. o. 2018a. *Risba prototip*. Interno gradivo, Hidria d. o. o.
- Hidria d. o. o. 2018b. *Razvoj izdelka in/ali procesa*. Interno gradivo, Hidria d. o. o.
- Hidria d. o. o. 2018c. *Potrditev aktivnosti*. Interno gradivo, Hidria d. o. o.
- Hidria d. o. o. B. 1.a. *O nas*. <https://www.hidria.com/int/sl/o-nas/spoznajte-nas/> (1. 6. 2020).
- Hidria d. o. o. B. 1.b. *Poslovne enote*. <https://www.hidria.com/int/sl/o-nas/poslovne-enote/> (1. 6. 2020).
- Hidria d. o. o. B. 1.c. *Zgodovina*. <https://www.hidria.com/int/sl/o-nas/zgodovina/> (1. 6. 2020).
- Hidria d. o. o. B. 1.d. *Vizija in vrednote*. <https://www.hidria.com/int/sl/o-nas/vizija-in-vrednote/> (8. 6. 2020).
- Invensis Global Learning Services. 2018. *What is Project Life Cycle and its Main Characteristics?* <https://www.invensislearning.com/resources/pmp/what-is-project-life-cycle-and-its-main-characteristics> (31. 3. 2020).
- IPMA International Project Excellence Award. 2006. *Assessment booklet for assessors (individual assessment)*. 6th ed. b.k.: IPMA.
- IPMA. 2016. *Project Excellence Baseline*. 1th ed. Amsterdam: IPMA.

- IPMA. B. 1.a. *History of IPMA*. <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/> (20. 5. 2020).
- IPMA. B. 1.b. *Project excellence awards*. <https://www.ipma.world/projects/project-excellence-awards/> (13. 7. 2020).
- IPMA. B. 1.c. *Standard – IPMA PEB*. <https://www.ipma.world/projects/standard/> (13. 7. 2020).
- Kerzner, Harlod. 2004. *Advanced project management: best practices on implementation*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons.
- Kerzner, Harlod. 2009. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons.
- Kerzner, Harlod. 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 12th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons.
- Košarac, Nataša. 2010. *SWOT analiza izbranega podjetja*. Zaključna projektna naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Madsen, Susan. 2015. *The Power of Project Leadership: 7 Keys to Help You Transform from Project Manager to Project Leader*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page Limited.
- Mitreva, E. in Z. Krivokapić. 2017. *Proceedings, theoretical problems in innovation, innovation policy and innovation management, innovative solutions*. <http://www.innova-eng.eu/proceedings/2017.pdf> (20. 3. 2020).
- Nicholas, John M. in Herman Steyn. 2017. *Project management for engineering, business and technology*. 5th ed. Abingdon: Routledge.
- Razvojna agencija Sinergija. b. 1. *Osnove projektnega vodenja*. http://www.cvzupomurje.si/egradiva/projektno_vodenje/32__kaj_je_projekt.htm (30. 3. 2020).
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik
- Rozman, Rudi in Aljaž Stare. 2008. *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Stare, Aljaž. 2010. *Faze projekta*. <https://projekt35.si/2010/11/13/faze-projekta/> (1. 6. 2020).
- Stare, Aljaž. 2011. *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija POTI d. o. o.
- Stojanovič, Tomaž. 2009. *Projektna odličnost na primeru Leader+ projekta*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Thomsett, Rob. 2002. *Radical project management*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall PTR.
- Trochim, William M. K. 2020. *Hypotheses*. <https://conjointly.com/kb/hypotheses-explained/> (30. 3. 2020).
- Wysocki, Robert K. 2009. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. 5th ed. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Young, Trevor L. 2000. *Successful project management*. London: Kogan Page.

PRILOGE

Priloga 1 Intervju z vodjo projekta

INTERVJU Z VODJO PROJEKTA

Ime priimek: Tomaž Munih

Delovno mesto: Vodja projekta

Kakšna je bila vaša naloga pri projektu: Vodenje projekta

1. So vam bile zahteve in pričakovanja naročnika projekta dovolj jasno predstavljena/zastavljena? Kako ste glede na zahteve zastavili svoje cilje in ali ste se imeli isto vizijo kot kupec glede izvedbe projekta?

Zahteve so bile na začetku projekta dovolj jasno zastavljene. Imeli smo izkušnje že od prej, saj smo z Renaultom v preteklosti že sodelovali na skupnem projektu. Tako smo pri zastavljanju ciljev vsaj približno že lahko ocenili, kakšne zahteve in vizijo ima kupec glede projekta.

2. Kako korektno se vam zdi, da ste izpolnili vse zahteve kupcev? Je prišlo v času projekta do kakršnih koli ovir? Kako ste se z njimi spopadli?

Vse zahteve smo izpolnili korektno. Kljub temu pa se je med projektom zgodba malo spremenila. Renault se je kot velikanska korporacija pokazal kot zelo togo podjetje. Komunikacija je potekala preko več različnih oseb v Renaultu, vsak je obravnaval svoje specifično področje. Na primer tehnične zahteve na risbi so se v neki fazi projekta spremenile. Usklajevanje je potem trajalo še vsaj pol leta, kar je pomenilo tudi določene zamujene aktivnosti. Ovire in težave smo reševali preko sestankov, ki smo jih organizirali skupaj s kupcem.

3. Kako ste skozi celoten projekt spremljali napredek – ali ste izvajali preglede rokov glede na planirano porabo časa? Ali se vam zdi, da je bila kontrola zadostna?

Napredek v okviru projektnega vodenja spremljamo neprestano. Definiranih imamo šest faz, vsak prehod mora potrditi tudi vodstvo.

Poleg internih standardov pa je bila zahteva kupca, da vse aktivnosti in povezane dokumente beležimo na Renault portalu, kjer je struktura projekta podobna. Definiranih imajo pet faz, vsak prehod faze mora potrditi Renault.

4. Na kakšen način dokumentirate preglede planiranega in porabljenega časa za naloge v projektu?

Planiran in porabljen čas se je dokumentiral na podlagi ocene vodje. V začetku uporabe je nov način planiranja in dokumentiranja preko programa MS project. Ta način se uporablja za nove projekte (Renault še ni bil v tej shemi).

5. Ali ste v času projekta na kakršen koli način optimizirali (izboljšali) postopek vodenja projekta.

Predvsem vpeljavo zahtev kupca, ki so bile dobro definirane preko njihovega portala. Vse te zahteve in mejnike smo potem lahko vključili v svoje projektne plane.

6. Ste med procesom v celoti sledili Hidria standardu za vodenje projektov?

Standardi za vodenje projektov so dobro definirani in smo jih kot take v celoti upoštevali.

7. Na osnovi česa ste sestavili projektni tim? Ali bi sedaj, ko gledate nazaj na projekt, izbrali kako drugače? Če ja, zakaj?

Projektni tim se sestavi ob odprtju projekta. Projektni vodja in vodstvo sestavita tim na podlagi izkušenj, ki ji ima posameznik, in glede na razpoložljivost.

Izbor je bil pravilen in ne bi izbral drugače.

8. Ali je bil tim učinkovito razporejen po nalogah? Kako ste merili zasedenost ljudi na projektu?

Tim je bil učinkovito razporejen.

Glavna funkcija vodje projekta je, da pravilno usmerja tim ob določenih aktivnostih. Zasedenost ljudi se je v tistem času merila preko ocene vodje posameznika.

9. Ali so bili njihovi potenciali uporabljeni in v kakšni meri so se ti še dodatno razvili?

Seveda. Vsi potenciali so bili porabljeni.

Vsak projekt pa je malo drugačen od drugega. Spreminjajo se zahteve kupca, zakonodaja, tehnologija itd., zato se skozi vsak nov projekt celoten tim razvija.

10. Na kakšen način ste spremljali napredke posameznika? Je bilo med izvedbo dovolj komunikacije za učinkovito spremljanje?

Napredkov posameznika jaz kot vodja projekta nisem spremljal.

11. Bi zaposleni potrebovali dodatna izobraževanja v zvezi z doseganjem projektnih rezultatov ali imajo zadostna znanja?

Po moji oceni so kontinuirana izobraževanja zaposlenih pomembna. Tako projektno vodenje kot tudi ostale aktivnosti znotraj podjetja so pomembne in jih je treba razumeti kot neko celoto dela. Periodično izobraževanje zaposlenih na vseh področjih je torej nujno.

Ob zaključku projekta se izdelava tudi dokument »lessons learned«, v katerem sodeluje vsak posameznik v timu, kjer se beleži pozitivne in negativne izkušnje, kar pomaga pri znanju na naslednjih projektih.

12. Kako zadovoljni ste bili z izvedbo projekta? Ali bi kaj spremenili?

Projekt je bil narejen korektno glede na timing kupca.

Glede tehničnih zahtev izdelka pa bi morali v začetku definirati vse zahteve s kupcem in kupca prisiliti v pravočasno zamrznitev dizajna (design freeze). Tu je predvsem poudarek na prepoznavanju kritičnih karakteristik, kako bomo obravnavali varnostne/zakonske karakteristike.

13. Ali projekt dosega vse zastavljene cilje?

V tej fazi (leto in pol po zaprtju projekta) lahko rečem, da projekt dosega vse zastavljene cilje.

14. Ali ste imeli časovni rok za končanje projekta? Če ja, ali ste imeli dovolj časa?

Seveda. Časovni rok je eden izmed ključnih podatkov, ki jih uporabimo pri odprtju projekta. Časovni rok je razdeljen na mejnike, ki morajo sovpadati s kupčevimi mejniki. Mejniki se kontrolirajo med potekom projekta, tako morajo biti morebitna odstopanja dogovorjena med kupcem in dobaviteljem.

15. Na kakšen način ste spremljali porabo denarja na tem projektu?

V sklopu tega projekta so bile izvedene investicije v opremo in naprave. Vse investicije je vodstvo predhodno ovrednotilo in potrdilo. Vse investicije se je beležilo in spremljalo v sistemu.

16. Ali ste presegli proračun, namenjen za ta projekt, če ja, kaj je bil razlog za to?

Proračun ni bil presežen.

Bi pa bilo smiselno proračun v začetku projekta povečati in upoštevati še potrebne nadgradnje opreme v (dotrajano) obstoječo opremo.