

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
FINANŠU INSTITŪTS

**PROJEKTU VADĪŠANAS OPTIMIZĀCIJAS IESPĒJAS
UZŅĒMUMĀ „NCS-RĪGA”**

DIPLOMDARBS

Autors: Profesionālo studiju programmas
Finanšu menedžments 5.kursa PLK students
Andis Gilučs
Stud. apl. Nr. EkFM020147

Darba vadītājs: Agris Olmanis

RĪGA 2007

Satura rādītājs

Anotācijas	3
Ievads	6
1. Projektu vadīšanas būtība	9
1.1. Projekta jēdziens, būtība un veidi	9
1.2. Projekta attīstības fāzes, to raksturojums	11
1.3. Projektu vadīšanas būtība	14
1.4. Projektu vadīšanas funkcijas	17
1.5. Projektu vadīšanas metodes	18
1.6. Projekta komanda un tās vadītājs	19
1.7. Projekta organizatoriskā struktūra	23
1.8. Projekta novērtēšana	25
1.9. Projekta izmaksas	26
2. Uzņēmuma SIA „NCS-Rīga” vispārējs raksturojums	28
2.1. Misija, vīzija un mērķi	30
2.2. Darbinieki	30
2.3. Uzņēmuma struktūra	32
2.4. Pircēji	33
2.5. Partneri un piegādātāji	34
2.6. Konkurenti	35
3. Projektu vadīšana uzņēmumā „NCS-Rīga”	36
3.1. Projektu vadīšanas stils uzņēmumā „NCS-Rīga”	36
3.1.1. Projektu vadīšanas būtība	36
3.1.2. Projektu komanda un projektu organizatoriskā struktūra	40
3.1.3. Komunikācija starp projekta dalībniekiem	44
3.1.4. Projekta pasūtītāja loma projekta gaitā	45
3.1.5. Projekta izmaksas	46
3.1.6. Problēmsituācijas	47
3.1.7. Veiksmīga projekta nosacījumi	48
3.2. Projekta plānošana un izstrādāšana uzņēmumā „NCS-Rīga”	49
4. Projektu vadīšanas optimizācijas iespējas uzņēmumā „NCS-Rīga”	52
Secinājumi un priekšlikumi	57
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	58
Pielikumi	59

Anotācija

Diplomdarba tēma ir „Projektu vadīšanas optimizācijas iespējas uzņēmumā „NCS-Rīga”. Šī tēma tika izvēlēta tāpēc, ka projektu vadīšanai ir liela nozīme uzņēmuma mērķu sasniegšanā un attīstībā.

Diplomdarba mērķis ir izvērtēt projektu vadīšanas optimizācijas iespējas uzņēmumā „NCS-Rīga” un, lai sasniegtu šo mērķi, tika izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- 1) Izpētīt projektu vadīšanas nozīmi;
- 2) Izvērtēt uzņēmumā esošo projektu vadīšanas sistēmu;
- 3) Izvirzīt pastāvošās sistēmas optimizācijas iespējas;
- 4) Izvirzīt secinājumus un izteikt priekšlikumus.

Pētījums tika veikts uzņēmumā SIA „NCS-Rīga”, izvērtējot gan projekta lomu uzņēmuma dzīvē, gan projekta komandu izveidi.

Diplomdarba 1.daļa ir darba teorētiskā daļa, kur raksturota projektu vadīšanas jēdziens, būtība un metodes. Darba 2.daļa ir uzņēmuma SIA „NCS-Rīga” vispārīgs raksturojums – ietverot uzņēmuma pakalpojumu, darbinieku, klientu, piegādātāju un konkurentu aprakstu. Savukārt 3.daļā ir izvērtēta uzņēmumā pastāvošā projektu vadīšana sistēma, bet 4.daļā tiek piedāvātas sistēmas optimizācijas iespējas.

Darba izstrādāšanā, analizējot projektu vadīšanas lomu, tika pielietotas sekojošas metodes:

- Monogrāfiskā – informācijas vākšana, apkopošana par konkrētu problēmu;
- Aptauju un novērošanas metode;
- Grafiskā metode;
- Analīzes un sintēzes metode.

Diplomdarbs sastāv no 61 lapaspusēm, kurās ietverti 17 attēli. Diplomdarbam ir arī 1 pielikums. Tika izmantoti 17 literatūras avoti.

Annotation

The subject of the diploma work is „The possibilities of optimization of project management in the company „NCS-Rīga”. This subject was chosen because project management has a great meaning in attainment and development a company objectives.

The objective of the diploma work is to evaluate the possibilities of optimization of project management in the company „NCS-Rīga”, and, in order to attain this objective, the following tasks were set up:

- 1) To investigate the meaning of project management;
- 2) To evaluate the existing in the company system of project management;
- 3) To set up possibilities of optimization of the existing system;
- 4) To draw conclusions and to make proposals.

The investigation was made in the company „NCS-Rīga”, evaluating both the role of the project in the life of the company, and the team of the project.

The first part of the work is a theoretical part where the concept of project management, the essence and methodes are described. The second part gives a general profile of the company „NCS-Rīga”, including a description of services, employees, clients, suppliers and rivals of the company. In its turn, the existing in the company system of project management is evaluated in the third part, but the possibilities of optimization of the system are proposed in the last part.

Analyzing the meaning of project management, the following methods were used in the development of the work:

- The monographic method – collection and summarization of information about the particular problem;
- The method of inquiry and oversight;
- The graphical method;
- The method of analysis and synthesis.

The diploma work contains 61 pages where 17 pictures are included. The diploma work also has an Appendix 1. There were used 17 sources of literature.

Аннотация

Тема дипломной работы – «Возможности оптимизации руководства проектами на предприятии „NCS-Rīga”». Данная тема была выбрана потому, что руководство проектами имеет большое значение в достижении и развитии целей предприятия.

Цель дипломной работы – оценить возможности оптимизации руководства проектами на предприятии „NCS-Rīga”, и, чтобы достигнуть эту цель, были выдвинуты следующие задачи:

- 1) Исследовать значение руководства проектами;
- 2) Оценить существующую на предприятии систему руководства проектами;
- 3) Выдвинуть возможности оптимизации существующей системы;
- 4) Сделать выводы и выразить предложения.

Исследование было проведено на предприятии „NCS-Rīga”, оценив как роль проекта в жизни предприятия, так и образование команды по проекту.

Первая часть работы является теоретической частью, где описаны понятие руководства проектом, сущность и методы. Вторая часть работы являет собой всеобщее описание предприятия „NCS-Rīga”, включая описание услуг, работников, клиентов, поставщиков и конкурентов предприятия. В свою очередь, в третьей части оценена существующая на предприятии система руководства проектами, а в третьей части предложены возможности оптимизации системы.

Анализируя роль руководства проектами, в разработке работы были применены следующие методы:

- Монографический – сбор информации о конкретной проблеме;
- Метод опроса и наблюдения;
- Графический метод;
- Метод анализа и синтеза.

Дипломная работа состоит из 61 страниц, в которые включены 17 рисунков. Дипломная работа имеет также Приложение 1. Было использовано 17 литературных источников.

Ievads

Brīvais tirgus, pieaugošā konkurence, arvien īslaicīgākas struktūras un mazāks produkta apkalpošanas ilgums ir rādītāji, kas ietekmēja sacensību starp uzņēmumiem jau pirms tūkstošgades mijas. Arī pieaugošā specializācija un pieprasījums pēc informācijas ir nosacījumi, ar kuriem mūsdienās jārēķinās ikvienam uzņēmumam savu uzdevumu izpildē. Ievērojot šos attīstības virzienus, arī pasūtījumiem piemīt arvien kompleksāks raksturs. Tas, ka jauniem projektiem ir izvirzītas īpaši augstas prasības, kļūst skaidrs, vien iedomājoties par ieguldījumu, kas nepieciešams jauna produkta attīstībai un virzībai tirgū, - šeit nepieciešams dažādu nozaru speciālo zināšanu apkopojums.

Katra uzņēmuma būtība ir augt un attīstīties. Ne tikai stabili procesi, bet labi organizēti projekti (t.i. laikā ierobežoti pasākumi, kuros tiek radīts jauns produkts, pakalpojums vai uzlabojumi uzņēmumā) ir nākamais solis uzņēmuma efektivitātes attīstībai. Tātad uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanā izšķirošs faktors ir projektu metodikas – zināšanu un prasmju, kā arī projektu kultūras attīstība.

Tādēļ ir būtiski panākt uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanu. Samērā aktīvi tirgū kopumā norisinās darbs pie uzņēmumu darba procesu apraksta un optimizācijas - daudzie saņemtie ISO sertifikāti liecina par sagādes, ražošanas procesu sakārtošanu.

Šodien nākas sastapties ar projektiem, kas skar visas dzīves jomas: zinātniskos pētījumus, kultūras sfēru, politiku un arī privāto jomu. Neraugoties uz atšķirīgo saturu, gan ātrgaitas vilcienu trases izveidošanas, gan lūšu populācijas atjaunošana, gan arī privātmājas celtniecība – tie visi ir projekti.

Projektu vadība ir reizē zinātne un māksla. Projektu vadība kā zinātne – ar menedžmenta, psiholoģijas un ekonomikas elementiem, ir attīstījusies tikai pēdējā desmitgadē un kalpo kā nosacīta virsbūve visam konsultāciju biznesam.

Veicot pētījumus Eiropā, konstatēts, kas apmēram $\frac{3}{4}$ visu projektu uzņēmumos ir neveiksmīgi – neiekļaujas sākotnēji izvirzītajos laika, izmaksu vai sagaidāmo rezultātu parametros.

Interesanti ir noskaidrot, kādas ir stiprās un vājās puses projektu vadībai Latvijā. Vairāk kā $\frac{2}{3}$ aptaujāto atzīst, ka projekti atbilst uzņēmuma mērķiem un stratēģijai, ka projekti sākti ar skaidriem mērķiem un ka laba projektu vadība ir izšķirošais veiksmes faktors. Savukārt kā vājās puses tiek atzīmēts tas, ka projekta dalībnieki savlaicīgi nesaņem informāciju, projektu vadītāju plānošanas prasmes nav pietiekamas, nepietiekami tiek dokumentētas projekta atskaites un secinājumi – būtisks priekšnoteikums tam, lai organizācija mācītos no savām kļūdām un attīstītos.

Bieži vien nepietiek ar to, ka projektu vadītājs labi pārzina projektu vadīšanas metodiku un instrumentus. Visbiežākie šķēršļi veiksmīgam projektam ir kopējas projektu kultūras nepietiekama attīstība organizācijā t.i. visi projektā iesaistītie dalībnieki nepietiekami izprot projektu vadīšanas principus un savu lomu tajā. Lielāka uzmanība jāpievērš arī efektīvām metodēm visu projektā iesaistīto pušu informēšanai t.i. informācijas un dokumentu veidošanas kopējai metodikai un to pieejamībai.

21.gadsimta sākums ir zīmīgs ar to, ka darba vietas ir saistītas globālo dimensiju tīklā. Tas ļauj risināt arvien komplicētākus un darbietilpīgākus uzdevumus. Lai izdzīvotu globālās konkurences apstākļos, nepieciešams komandas darbs, tāpēc tas ir maksimāli jāatbalsta. Ir jārod pieņemami risinājumi arī tādām grupām, kas nevar strādāt kopā vienā un tajā pašā vietā un laikā. Šim mērķim var izmantot tālrūņus, taču tas ir ļoti neracionāli, tāpēc ir paredzēts datoru tīkls ar speciāliem programmlīdzekļiem, kas veido bāzi datorizētam grupas darbam. Izmantojot elektroniskos sakaru līdzekļus, grupas darbā var iekļauties līdzstrādnieki, kuri atrodas tālu cits no cita. Datora izmantošana sniedz iespēju apmainīties ar dokumentiem un veikt kopīgu darbu, piedalīties dažādu problēmu un uzdevumu risināšanā komandas dalībniekiem.

Ikvienam ir nācies kādreiz vadīt kādu projektu. Tas var būt saistīts ar tikšanās organizēšanu, sporta svētkiem, pat viesībām vai citiem pasākumiem. Lielāka projektu darbība būs saistīta ar jaunas uzņēmējdarbības uzsākšanu vai jauna pakalpojuma ieviešanu. Visu šajās darbībās izvirzīto mērķu sasniegšana balstās uz vieniem un tiem pašiem principiem.

Projekts ir veicamo darbību un pasākumu kopums, kas vērsts uz iepriekš noteikta mērķa sasniegšanu noteiktā laika periodā, izmantojot ierobežotu resursu apjomu un jaunas metodes attiecīgo darbu veikšanai.

Mūsdienu biznesa profesionāļi izmanto šīs zināšanas uzņēmuma resursu plānošanai, pārvaldīšanai un kontrolei. Tādēļ projektu plānošana un vadīšana ir kļuvusi par galveno palīgu uzņēmuma augšanas un izdzīvošanas spējai. Projektu vadīšanas koncepcija ir guvusi sabiedrības atzinumu un ir viena no visplašāk izmantojamajām ražošanas attīstības vadīšanas koncepcijām Rietumeiropā. Projektu vadīšanas līdzekļus un metodes lieto gan celtniecībā, gan rūpniecībā, gan valsts pārvaldes iestādēs. Dažās tautsaimniecības nozarēs – celtniecībā un informāciju tehnoloģiju ieviešanā – projektu vadīšana ieņem galveno vietu.

Diplomdarba tēma ir „Projektu vadīšanas optimizācijas iespējas uzņēmumā „NCS-Rīga”. Šī tēma tika izvēlēta tāpēc, ka projektu vadīšanai ir liela nozīme uzņēmuma mērķu sasniegšanā un attīstībā. Pētījums tika veikts, izvērtējot gan projekta lomu uzņēmuma dzīvē, gan projekta komandu izveidi.

Diplomdarba mērķis ir izvērtēt projektu vadīšanas optimizācijas iespējas uzņēmumā „NCS-Rīga” un, lai sasniegtu šo mērķi, tika izvirzīti sekojoši uzdevumi:

- 1) Izpētīt projektu vadīšanas nozīmi;
- 2) Izvērtēt uzņēmumā esošo projektu vadīšanas sistēmu;
- 3) Izvirzīt pastāvošās sistēmas optimizācijas iespējas;
- 4) Izvirzīt secinājumus un izteikt priekšlikumus.

Diplomdarba 1.daļa ir darba teorētiskā daļa, kur raksturota projektu vadīšanas jēdziens, būtība un metodes. Darba 2.daļa ir uzņēmuma SIA „NCS-Rīga” vispārīgs raksturojums – ietverot uzņēmuma pakalpojumu, darbinieku, klientu, piegādātāju un konkurentu aprakstu. Savukārt 3.daļā ir izvērtēta uzņēmumā pastāvošā projektu vadīšana sistēma, bet 4.daļā tiek piedāvātas sistēmas optimizācijas iespējas.

Darba izstrādāšanā, analizējot projektu vadīšanas lomu, tika pielietotas sekojošas metodes:

- Monogrāfiskā – informācijas vākšana, apkopošana par konkrētu problēmu;
- Aptauju un novērošanas metode;
- Grafiskā metode;
- Analīzes un sintēzes metode.

Diplomdarbs sastāv no 61 lapaspusēm, kurās ietverti 17 attēli. Diplomdarbam ir arī 1 pielikums. Tika izmantoti 17 literatūras avoti.

1. Projektu vadīšanas būtība

1.1. Projekta jēdziens, būtība un veidi

Lai runātu par projektu vadīšanas būtību, ir nepieciešams izprast jēdzienu “projekts”. Vārds “projekts” ir cēlies no latīņu vārda *proiectum* – uz priekšu mests.

Kas tad ir projekts? Tradicionāli šo jēdzienu skaidro kā secīgu pasākumu kopumu, kuri veicami noteiktā laika periodā, noteikta finansējuma robežās un noteiktu mērķu sasniegšanai, lai uzlabotu faktisko situāciju.

Starptautiskajā standartā ISO 10006 projekts definēts kā process, ko veido koordinētu un kontrolētu norišu kopums, kuram ir noteikti sākuma un beigu termiņi un kura īpašām prasībām atbilstošais mērķis jāsasniedz, iekļaujoties atvēlētajos laika, izmaksu un resursu ietvaros.

Projekta svarīgākās pazīmes ir:

- Novitāte, inovatīvs raksturs – praksē tie ir projekti, kurus nevar veikt, izmantojot tradicionālo darba organizācijas formu, jo realizējamie uzdevumi ir jauni un nav pieredzes šo problēmu risināšanā;
- Projekti ir unikāli. Nav divu projektu, kas būtu identiski. Katrā projektā, lai kāds arī būtu tā paredzamais iznākums, ir kaut kas savdabīgs tieši šim konkrētajam projektam. Projekts ir darbs, kas tiek darīts vienu reizi – tas ir vienreizējs ar noteiktu sākumu un beigām.¹
- Mērķorientācija – lai uzsāktu projekta izstrādi, ieviešanu un realizēšanu, nepieciešams izvirzīt projekta mērķi. Projekta mērķis ir iepriekš ielānotais rezultāts, stāvoklis, kāds ir jāsasniedz projekta norises gaitā. Lai veiksmīgi realizētu iecerēto projektu, mērķiem jābūt skaidriem, saprotamiem, izmērāmiem, saskaņotiem un reāliem. Galvenie projekta mērķa elementi, kas ļauj skaidri definēt izmērāmus mērķus, ir projekta kvalitāte, izmaksas un laiks. Visi projekta mērķa elementi ir savstarpēji saistīti. Ja kāds no šiem elementiem mainās, tas ietekmē abus pārējos elementus. Tāpēc, lai nodrošinātu veiksmīgu projekta izstrādes, realizēšanas un ieviešanas procesu, pasūtītājam ir nepieciešams noteikt projekta prioritātes: vai tā ir kvalitāte, izmaksas vai laiks;

Kādi mērķi pastāv? Izšķir trīs mērķu grupas:

1. Rezultāts: konkrēti tehnoloģiskie, ekonomiskie, sociāli tehniskie stāvokļi vai funkcijas;
2. Norise: kooperācija, termiņi, izmaksas utt.;

¹ Geipele I., Tambovceva T. “Projektu vadīšana”. Apgāds “Valters un Rapa”. Rīga, 2004. 187 lpp.

3. Papildus nosacījumi: tehniskais aprīkojums, prasmes, komandas dalībnieki.²

- Ierobežotība laikā jeb terminētība – projektam noteikts sākuma un beigu termiņš;
- Finansiālo, materiālo un personālo resursu ierobežojums – lai realizētu projektus, ir nepieciešami visi organizatoriskie resursi. Finansiālie resursi ir noteiktās summās piešķirtie naudas līdzekļi. Materiālo resursu konkrētās vajadzības un apjomus nosaka atbilstoši projekta specifikai un iespējām, bet personāla resursus veido projektā iesaistītais personāls;
- Kompleksitāte un dinamiskums – tie izpaužas projekta uzdevuma sarežģītībā un apjomos. Projekta dinamiskums izpaužas iespējās mainīt projekta uzdevumu un apakšuzdevumu saturu un savstarpējās attiecības projekta norises gaitā;
- Starpdisciplināritāte – tā kā projektu uzdevumi ir sarežģīti un apjomīgi, tad, lai realizētu projekta mērķus un uzdevumus, to izpildē piedalās vairākas uzņēmuma struktūrvienības, kurām nepieciešams sadarboties;
- Projekta specifiskā organizācija – projektorientētā darba organizācijas forma, ko veido projekta vadītājs un projekta komanda;
- Risks – projekta izstrādāšanas un realizācijas procesā ar risku ir iespējams sastapties visos tā attīstības posmos;
- Nozīmīgums un stratēģiskā aktualitāte – pirms projekta uzsākšanas uzņēmuma vadībai jāizvērtē un jānosaka, kādi uzdevumi ir nozīmīgi un stratēģiski svarīgi to tālākai attīstībai.³

Tipiskākie projektu veidi:

- Jaunu produktu izstrādāšanas projekti (jauni pārtikas produkti);
- Zinātniski pētnieciskie projekti (jaunu tehnoloģiju izstrādāšana);
- Investīciju projekti (jaunu ēku projektēšana un celtniecība);
- Organizatoriskie projekti (jaunu struktūrvienību izveidošana);
- Jaunu pakalpojumu projekti (bankas pakalpojumu paketes jaunas koncepcijas izstrāde un ieviešana);
- Datu apstrādes projekti (uzņēmuma biznesa vadības programmas izstrāde).⁴

Pēc autora domām tieši mērķorientācija ir tā būtiskākā projekta pazīme. Ir svarīgi izvirzīt mērķi un tiekties uz to. Mērķiem jābūt skaidri definētiem un realizējamiem. Tomēr šķiet, ka vissarežģītākais ir iekļauties finansiālo, materiālo un personālo resursu ierobežojumos.

² Hanss D.Litke, Ilonka Kunova "Projektu vadība" Balta Eko. 2003. 126lpp.

³ Volkova T., Vērđiņa G., Pildavs J. "Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos". Banku Augstskola. Rīga, 2001. 112 lpp.

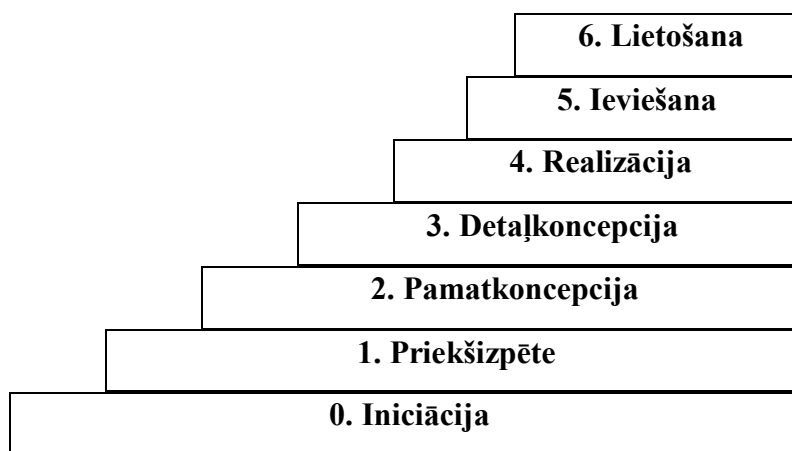
⁴ Volkova T., Vērđiņa G., Pildavs J. "Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos". Banku Augstskola. Rīga, 2001. 112 lpp.

1.2. Projekta attīstības fāzes, to raksturojums

Tā kā projekta norises laikā limitētā finansējuma robežās tiek realizēti secīgi pasākumi ar noteiktu mērķi – uzlabot uzņēmuma esošo situāciju, konkurētspēju, veicināt tā attīstību, tad svarīgi ir izpētīt visu projekta dzīves ciklu (sk.1.1.attēlu).

Projekta dzīves cikls aptver visas ar projektu saistītās darbības noteiktā secībā. Šīs darbības var sadalīt noteiktos posmos, ko sauc par projekta fāzēm.

Projekta fāze ir laikā definēta projekta sastāvdaļa jeb attīstības posms, kas priekšmetiski nodalīts no citām projekta sastāvdaļām, un tās mērķis ir sasniegt noteiktu rezultātu.



1.1.attēls Projekta dzīves cikla fāzes

Katrai projekta attīstības fāzei var formulēt noteiktas pazīmes, kas parāda katras fāzes pētījuma priekšmetu un norisēm paredzēto laiku. Katra nākamā fāze loģiski izriet no iepriekšējās fāzes un ir projekta tālākās attīstības posms. Lai pabeigtu esošo un uzsāktu jaunu fāzi, ir jābūt pieņemtam lēmumam par esošās fāzes beigšanu un nākamās fāzes uzsākšanu. Pretējā gadījumā projekts ir vai nu jāpārtrauc, vai arī jāatgriežas kādā no iepriekšējām fāzēm.

Tātad, ar ko sākas projekts? Parasti viss sākas ar problēmu jeb vajadzību šo problēmu risināt.

Iniciācijas fāzē nepieciešams izpētīt un izanalizēt:

- Kas būtu ieinteresēts esošās problēmas risināšanā;
- Kas atbalstīs problēmas risināšanu;
- Vai neradīsies konflikti starp dažādām interešu grupām.

Nākamais solis ir problēmas analīze, ko veicot, nepieciešams iegūt informāciju par esošo situāciju, meklēt un atrast problēmas rašanās cēloņus, kā arī noteikt, kuri no fiksētajiem cēloņiem ir būtiskākie. Lai iegūtu šo informāciju un izpētītu situāciju, nepieciešams veikt t.s. SVID analīzi, izvērtējot stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudus.

Tālāk seko mērķa definēšana, kas raksturo vēlamos rezultātus, kuri būtu jāsasniedz tad, kad problēmas būtu atrisinātas. Lai atrastu labāko risinājumu, nepieciešams –

- Meklēt vairākus problēmas risināšanas alternatīvos variantus un tos izanalizēt,
- Veikt katras alternatīvas izvērtēšanu pēc saimnieciskā derīguma, stratēģiskās nozīmes un operatīvās nepieciešamības kritērijiem,
- Veikt optimālā problēmas risinājuma izvēli.

Tālākais solis ir projekta konkrēto uzdevumu formulēšana, apspriešana, aizstāvēšana un priekšlikumu apstiprināšana.

Projekta priekšizpētes fāzē nepieciešams izpētīt esošo stāvokli objektā, tā vājās un stiprās vietas, noskaidro nākotnes izredzes un iespējamus riskus, nosaka mērķus un to sasniegšanas novērtēšanas kritērijus. Priekšizpēti veic tikai vispārīgos virzienos, neiedziļinoties sīkāku plānu izstrādē, jo šajā fāzē vēl nav skaidri zināms, vai projektu attīstīs un kādā virzienā to darīs. Uz izpētes datu pamata noskaidro iespējamus projekta risinājuma variantus. Izvēloties risinājumu, pārbauda to no realizējamības, finansiālā, tehniskā un sociālā viedokļa. Pozitīva slēdziena gadījumā to izvēlas kā projekta risinājuma koncepciju, ko pilnveido projekta pamatkonceptijas izstrādes fāzē.⁵

Projekta pamatkonceptijas fāzē veido projekta organizatorisko struktūru, apsverot taktiskās priekšrocības un trūkumus katram iespējamam variantam. Ja lēmums ir pieņemts, tiek ieviestas komunikācijas līnijas un procedūras darbu veikšanas pilnvarošanai un sasniegumu ziņošanai. Projekta pamatkonceptijas fāzē uz priekšizpētē izvēlēta risinājuma pamata izstrādā projekta pamatkonceptiju. Tālākais pamatkonceptijas izstrādes darbs saistīts ar secības noteikšanu, fiksējot, kādā kārtībā notiks atsevišķo projekta daļu detalizēta izstrāde un īstenošana. Lielos projektos katrai projekta sastāvdaļai papildus izstrādā projekta uzdevumus. Tādā veidā projekta pamatkonceptijā nosaka veidojamā produkta vai sistēmas struktūru un tās sastāvdaļu īstenošanas pamatnoteikumus. Lai kādu no piedāvātajiem variantiem izvēlētos par apakšprojekta risinājuma pamatkonceptiju, izvērtē katra varianta priekšrocības, trūkumus un izmaksas. Pamatkonceptijas fāzes nobeigumā pieņem lēmumu par vienu no izraudzītajiem variantiem, kas kļūst par šī apakšprojekta risinājuma pamatkonceptu.⁶

Detālkonceptijas fāzē projektu izstrādā detalizēti, tāpēc tā tiek izstrādāta tikai tiem projekta konceptuālajiem risinājumiem, par kuriem ir zināms, kas tos patiesi īsteno. Varētu teikt, ka šī ir viena no svarīgākajām fāzēm produkta dzīves ciklā, jo tieši šajā fāzē tiek izstrādāti visi plāni un grafiki. Projektu panākumi spēcīgi korelējas ar plānu kvalitāti un dziļumu. Ir ļoti svarīgi pievērst uzmanību kvalitātei un precizitātei, izstrādājot plānus un grafikus, jo tajos skaidri redzams, kas,

⁵ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

⁶ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

ko, kādā apmērā veic un tērē. Pieļaujot kļūdu plānu izstrādē, jau tajā pašā mirklī projekts tiek nolemts neveiksmei. Projekta detaļkonceptijas izstrādes procesā pamatkonceptijas sadala līdz tādai detalizācijas pakāpei, ko iespējams praktiski īstenot. Projekta detaļkonceptijas fāzē nosaka projekta īstenošanas darbu saturu un secību atsevišķiem projekta moduļiem, nosaka tiem nepieciešamos finansiālos, personālos un materiālos resursus. Šajā projekta fāzē noskaidro projektējamās sistēmas moduļu savstarpējo mijiedarbību, to saskarsmi, īstenošanas kārtību un akceptē to. Fāzes darba rezultāts ir detaļkoncepts.⁷

Projekta realizēšanas fāzē tiek veikti visi ar projekta realizāciju saistītie pamatdarbi un sagatavotās darbības. Notiek līguma slēgšana ar projektā iesaistītajām fiziskajām un juridiskajām personām un viņu veiktā darba kvalitātes, termiņa un izmaksu atbilstības kontrole. Projekta personāls plāno projekta nākamās fāzes – ieviešanas – norisi. Realizācijas fāzes noslēgumā tiek nodots projekta rezultāts – produkts. Projekta īstenošanas fāzē veic visus ar projekta īstenošanu saistītos pamatdarbus un sagatavotās darbības. Projekta vadītāju uzdevums ir uzdot darbu attiecīgajiem cilvēkiem, uzraudzīt šā mirkļa attīstību un salīdzināt to ar izstrādātajiem plāniem. Vadības uzdevums ir arī sekot piegādes precizitātei, lai viss notiktu pēc grafika. Nedrīkst aizmirst loģistikas funkcijas svarīgumu, jo, nepievēršot tai īpašu uzmanību, viss projekts var būt “likts uz spēles”. Projekta īstenošanas fāzē projekta detaļkonceptija tiek praktiski īstenota. Piemēram, ēkas būvniecības projektā šīs fāzes laikā rok pamatus, mūrē sienas, krāso utt. Šajā projekta fāzē pabeidz sagatavot projekta dokumentāciju – instrukcijas lietotājiem, izpildītājiem utt.

Projektu var ieviest ar sekojošām metodēm:

- Secīgo – katru projekta daļu ievieš pakāpeniski citu pēc citas. Šo metodi izmanto projektos, kuros visu procesu var sadalīt atsevišķās daļās, savstarpēji neatkarīgās paketēs un kuros viegli risināmas pakešu mijiedarbības problēmas;
- Paralēlo – projekta jauno risinājuma variantu ievieš paralēli jau esošajam, saglabājot vecos risinājumus tik ilgi, kamēr jaunie kļūst droši;
- Pilno – šajā metodē arvien pastāv risks, ka gadījumā, ja jaunajā modelī ir kāda kļūda, var apstāties visas sistēma, jo pie vecā varianta vairs nav iespējams atgriezties.⁸

Ja tiek pieņemts lēmums par projekta ieviešanu, tad projekta vadītājs un projekta komanda sagatavo un pārbauda visus pieņemšanas – nodošanas dokumentus. Ieviešot projektu, darbā jāiesaista arī paši lietotāji, tas viņos radīs ieinteresētību un vēlmi pārvarēt projekta ieviešanas grūtības. Projekta ieviešana noslēdzas ar tā nodošanu ekspluatācijā. Ir jābūt projekta nodošanas

⁷ Geipele I., Tambovceva T. “Projektu vadīšana”. Apgāds “Valters un Rapa”. Rīga, 2004. 187 lpp.

⁸ Geipele I., Tambovceva T. “Projektu vadīšana”. Apgāds “Valters un Rapa”. Rīga, 2004. 187 lpp.

formālai procedūrai, kas vienlaikus arī nozīmē projekta noslēgumu. Ja pēc projekta noslēgšanas radīsies jaunas prasības projekta uzlabošanai, to var uzskatīt par jauna projekta sākumu.⁹

Kad visas būtiskās darbības, kas saistītas ar projekta ieviešanu un dokumentācijas nodošanu, ir pabeigtas, jāveic projekta izstrādes, realizācijas un ieviešanas faktisko izmaksu aprēķinu.¹⁰ Lietošanas fāzes galvenais mērķis ir projekta uzraudzība. Šajā fāzē reāli pārbauda projekta lietošanas tehnisko un funkcionālo gatavību, atklāj iespējamus traucējumus un izpēta to cēloņus. Ja pieņem lēmumu par traucējumu novēršanu, jāstādā projekta uzdevumi šo traucējumu novēršanai, turpretim gadījumā, ja projekta lietotājs izvirza jaunas prasības projektam, sastāda jaunu projekta priekšlikumu. Kad visas būtiskās darbības, kas saistītas ar projekta ieviešanu un dokumentācijas nodošanu, ir pabeigtas, jāveic projekta izstrādes, īstenošanas un ieviešanas faktisko izmaksu aprēķins, jāstādā un jānodod gala pārskati.¹¹

Pēc autora domām, būtiskākais ir nevis strikti pieturēties pie šīm fāzēm, bet gan rūpīgi izplānot projektu pa posmiem un veikt darbības noteiktā secībā, jo dažādiem projektiem arī šīs fāzes var būt atšķirīgas. Tāpēc galvenais, iepazīstoties ar projektu, cītīgi to izvērtēt, sastādīt plānu un turēties pie tā projekta norises laikā.

1.3. Projektu vadīšanas būtība

Pētot “projekta vadīšanas” jēdzienu, varam secināt, ka gandrīz katram autoram, kas rakstījis par šo tematu, ir savs viedoklis par to, kā projekta vadīšanu definēt.

Ilgu laiku uzskatīja un literatūrā tika pausta atziņa, kas projekta vadīšana ir līdzekļu un metožu kopums, ko izmanto projekta plānošanai un uzraudzībai. Ir autori, kas uzskata, ka projektu vadīšana ir māksla izveidot komandu un vadīt to tā, lai projekts realizētos un tiktu sasniegti projektā definētie mērķi noteiktos termiņos.

Pašlaik visizplatītākais ir viedoklis, ka projektu vadīšana ir divu koncepciju – vadīšanas un organizācijas savienojums, lai nodrošinātu projektā izvirzīto mērķu realizēšanu noteiktā laika periodā.¹²

Mūsdienu tirgus konkurences apstākļos projektu vadīšana ir uzskatāma par specifisku vadīšanas veidu. Projektu vadīšana uzņēmumā ir ļoti svarīga, jo nodrošina projekta sākumā definēto mērķu sasniegšanu un piesaistīto līdzekļu izmantošanu atbilstoši plānotajam. Var tikt nokomplektēta ideāla komanda no profesionāliem darbiniekiem, var tikt piesaistītas idevīgas

⁹ Geipele I., Tambovceva T. “Projektu vadīšana”. Apgāds “Valters un Rapa”. Rīga, 2004. 187 lpp.

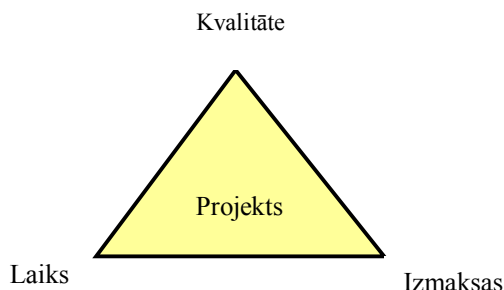
¹⁰ Volkova T., Vērđiņa G., Pildavs J. “Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos”. Banku Augstskola. Rīga, 2001. 112 lpp

¹¹ Geipele I., Tambovceva T. “Projektu vadīšana”. Apgāds “Valters un Rapa”. Rīga, 2004. 187 lpp.

¹² Volkova T., Vērđiņa G., Pildavs J. “Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos”. Banku Augstskola. Rīga, 2001. 112 lpp.

investīcijas, bet, ja nav pareizi organizēta pārvaldība, nauda tiks pazaudēta, lai arī cik lielisks ir projekts.

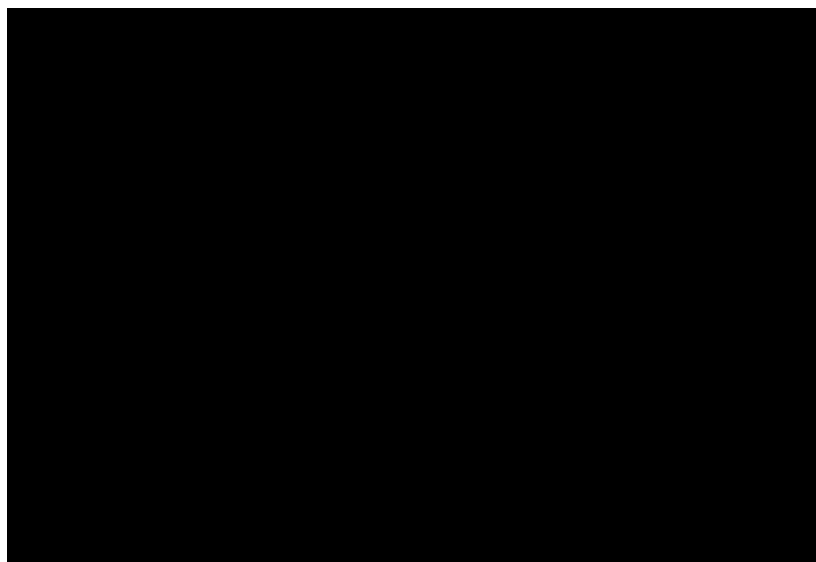
Projekta mērķis ir galvenais faktors tā vadīšanas procesā. Lai projekta rezultāts būtu tāds, kāds tas bija sākumā iecerēts, ir jābūt saskaņotiem trīs galvenajiem projekta mērķu pamatelementiem: kvalitātei, laikam un izmaksām (sk.1.2.attēlu).



1.2.attēls Projektu mērķu trīs pamatelementi

Visi trīs elementi ir savstarpēji saistīti un konkurē savā starpā. Ja samazina projekta laiku, nevēloties zaudēt gala produkta kvalitāti, jādoma par projekta izmaksu palielināšanu iecerēto darbu veikšanai īsākā laikā, nekā plānots. Tādā gadījumā ir jāslēdz papildu līgumi ar citiem darbu izpildītājiem, jānolīgst papildus darbaspēks, jāstrādā virsstundas. Šie pasākumi savukārt prasa projektiem piesaistīt papildu finanšu līdzekļus.¹³

Veiksmīgai projekta vadīšanai nepieciešama sistēma. Džeimss P.Lūiss piedāvā šādu projektu vadīšanas sistēmas piramīdu, kas sastāv no septiņiem elementiem: cilvēki, metodes, kultūra, organizēšana, informācija, uzraudzība un kontrole (sk.1.3.attēlu).



1.3.attēls. Projektu vadīšanas sistēmas elementi.¹⁴

¹³ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

¹⁴ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

Īstenojot projektu, jāievēro noteikta darbību kārtība, kas palīdz projektu sekmīgi īstenot. Par projekta sākumu uzskata brīdi, kad tiek pieņemts lēmums par to, ka projekts ir jāīsteno. Projekta sākumā vēl nav zināma vajadzīgā informācija projekta īstenošanai, piemēram, cik ilgā laikā projekts tiks īstenots, kādi līdzekļi ir pieejami, kādas būs izmaksas.

Vispārīgā gadījumā var nodalīt četras **projekta vadīšanas fāzes**:

- Definēšana – projekta sākumposmā obligāti jānosaka skaidri mērķi un projekta īstenošanā iegūtie uzlabojumi, kā arī jāpiesaista cilvēki, kuri varēs šo projektu sekmīgi novest līdz galam.
- Plānošana – plānošanas process projektam piešķir realitātes sajūtu, jo tiek plānoti izmantojamie līdzekļi, nepieciešamais un pieejamais laiks projekta īstenošanai, konkretizētas problēmas, ar kurām būs jāsaskaras projekta īstenošanas gaitā;
- Izpildīšana – projekta īstenošana un kontrole, lai zinātu, ka visi projektā iesaistīti darbinieki pilda sev uzticētos pienākumus, kā arī lai sekotu līdzī pārraudzībai un uzņēmējdarbības vidē un atbilstoši reaģētu;
- Pabeigšana – jā sagatavo patērētāji, lai viņi pieņemtu izmaiņas, kas radušās pēc projekta īstenošanas, jāpārliecinās, ka projekts ir veikts sekmīgi un ir sasniegti sākumposmā nospraustie mērķi.

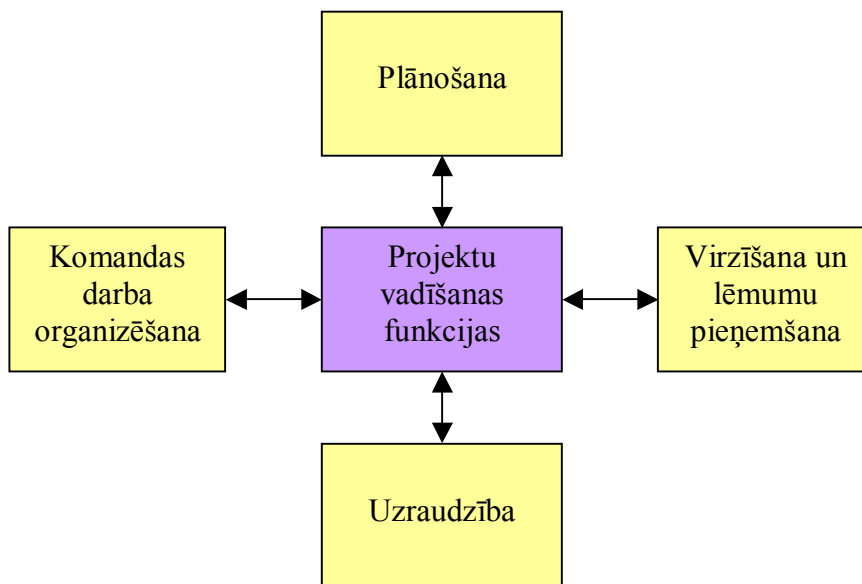
Praksē šādi noteiktas projekta fāzes tiek izmantotas, lai sadalītu projektā veicamos darbus vairākās daļās. Parasti, īstenojot projektus, ne visas darbības notiek tieši tā, kā paredzēts plānā, jo ir jāsaskaras ar dažādiem šķēršļiem, kuri traucē projektu īstenot tādā veidā, kā paredzēts. Šī iemesla dēļ jebkurā projekta īstenošanas brīdī ir iespējams saskarties ar nepieciešamību veikt kādas izmaiņas.¹⁵

Pēc autora domām, projektu vadīšana ir ļoti sarežģīts process. Nav viegli ierobežotu resursu apstākļos novadīt projektu līdz galam. Vadīšanai ir jābūt sistemātiskai un pārdomātai, jo visi trīs vadīšanas pamatelementi – laiks, kvalitāte un nauda – ir vienlīdz svarīgi. Projektu vadītājam ir jāspēj atrast šīs zelta vidus ceļš.

¹⁵ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

1.4. Projektu vadīšanas funkcijas

Projekta sākumā ir skaidrs projekta mērķis, tomēr tas nebūt nenozīmē, ka iespējams paredzēt visas detaļas, tāpēc vēl jo vairāk projektu vadīšanai ir jābūt strukturētai un plānotai. Tieši šim nolūkam ir izstrādātas 1.4.attēlā atspoguļotās projekta vadīšanas funkcijas.



1.4.attēls Projektu vadīšanas funkcijas

Projekta plānošana ietver sevī projekta mērķu plānošanu un šo izvirzīto mērķu sasniegšanai realizējamo uzdevumu plānošanu, t.i., kādā veidā, ar kādām metodēm un līdzekļiem, kādā laika periodā tie jāīsteno.

Virzīšana un lēmumu pieņemšana nozīmē projekta virzīšana ir situācijas izvērtēšana un lēmumu pieņemšana par izmaiņām projekta gaitas, termiņu, resursu un izmaksu plānos. Projekta virzīšanas procesā notiek sasniegto rezultātu izvērtēšana un optimālo lēmumu pieņemšana saistībā ar izmaiņām projekta realizācijas procesā;

Uzraudzība ir faktiskā stāvokļa noskaidrošana par darba apjomiem, izmaksām un termiņiem, faktisko datu salīdzināšana ar plānotajiem datiem, esošo noviržu konstatācija, to cēloņu un iespējamās ietekmes analīze. Noviržu gadījumā projektu vadītājs analizē, izvērtē noviržu cēloņus un izstrādā pasākumus, kā novērst vai samazināt šo noviržu ietekmi uz projekta rezultātiem;

Savukārt personāla jeb komandas darba organizēšanas un vadība – no projektā iesaistītā personāla vadības un darba organizēšanas kvalitātes ir atkarīgs tas, kā īstenosies projekta mērķi un uzdevumi.¹⁶

¹⁶ Volkova T., Vērđiņa G., Pildavs J. "Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos". Banku Augstskola. Rīga, 2001. 112 lpp.

Autors uzskata, ka visas šīs 4 projektu vadīšanas funkcijas ir vienlīdz svarīgas un nav iespējams nevienu no tām tā īpaši izcelt. Plānošana sakārto projekta gaitu. Plāns rada sava veida drošības un stabilitātes sajūtu. Arī lēmumu pieņemšana ir būtiska, it īpaši pēkšņu projekta izmaiņu vai problēmu gadījumā. Laiks ir nauda. Tāpēc jāspēj ātri reaģēt un pieņemt pareizo lēmumu. Lai viss noritētu kā iecerēts, regulāri jākontrolē notiekošais un jāsalīdzina ar plānu. Tas ļaus laicīgi konstatēt nepilnības, ja tādas radušās. Protams, bez saliedētas projekta komandas pat neierobežotu apstākļu gadījumā nekas labs nevar sanākt. Tāpēc liela nozīme ir komandas saliedētība, kopīga mērķa izjūtai un vēlmei sasniegt rezultātu.

1.5. Projekta vadīšanas metodes

Projekta vadīšana uzņēmumā ir ļoti svarīga, jo nodrošina projekta sākumā definēto mērķu sasniegšanu un piesaistīto līdzekļu izmantošanu atbilstoši plānotajam. Lai veiksmīgi tiktu līdz projekta lietošanas fāzei, ir izstrādātas dažādas projektu vadīšanas metodes.

Biežāk izmantojamās projekta vadīšanas metodes ir:

- Struktūranalīze,
- Projekta dzīves cikla metode,
- Riska analīzes metode,
- Līnijdiagrammu metode,
- Tīkla plānošana metode.

Ar struktūranalīzes palīdzību, izstrādājot projekta struktūrplānu, notiek projekta uzdevuma sadalīšana tā sastāvdaļās – apakšuzdevumos un darba paketēs. Katrs apakšuzdevums ir projekta daļa, ko projekta struktūrplānā var sadalīt sīkāk, bet darba paketi tālāk vairs nevar sadalīt. Darba pakete atspoguļo to projekta rezultātu daļu, kuru var novērtēt un izmērīt. Katrai no darba paketēm tiek noteikti veikšanas termiņi un paredzētas izmaksas. Struktūrplāna uzdevumus var sadalīt atbilstoši objektiem un/vai funkcijām. Projekta struktūrplāns ir visu turpmāk izstrādāto plānu pamats. Tam seko projekta norises vai gaitas plāns, kas parāda visas ar projektu saistītās norises un darbības to izpildes secībā un kopsakarībās.

Projekta dzīves cikla metode ļauj projekta izstrādes, realizēšanas un ieviešanas procesu parādīt laikā, sadalot to noteiktās projekta fāzēs.

Riska analīzes metodi izmanto, lai noskaidrotu un analizētu ar projektu saistītos saimnieciskos, sociālos, politiskos un tehniskos riskus. Balstoties uz šīs analīzes rezultātiem, tiek plānoti pasākumi projekta risku samazināšanai vai novēršanai.

Līnijdiagrammu metode ļauj grafiski attēlot projekta izstrādes un ieviešanas norišu jeb soļu un termiņu savstarpējo saistību.

Izstrādājot projekta norises plānu, tiek izmantota tīkla plānošanas metode – PERT diagramma, kuras pamatā ir trīs elementi: notikums, norise un secība. Veidojot diagrammu, tiek radīts uz notikumu orientēts tīkla plāns. Notikums ir gaitas plāna elements, kas raksturo noteikta stāvokļa iestāšanos. Savukārt norise raksturo aktivitātes, procesu un konkrētas darbības.

Izstrādājot projekta plānus, bez jau minētajām metodēm tiek lietota arī vēl t.s. kritiskā ceļa metode (CPM – Critical Path Method), kas balstās uz norišu bultu tīklu, un t.s. metrapotenciālā metode (MPM – Metra Potential Method), kas balstās uz norišu mezglu tīklu.

Lai atvieglotu lielu un vidēju projektu plānošanu, tiek izmantoti dažādi projekta instrumenti, piemēram, projekta vadības programmatūru tīkls (piemēram, MS Project), dažādas ekspertsistēmas u.c. Taču neviena datorprogramma nevar definēt projekta mērķus, noteikt norisēm nepieciešamo laiku u.c. Tāpēc visā šajā procesā būtiska ir projekta vadītāja un projekta komandas loma.¹⁷

Autors ieteiktu izvēlēties struktūranalīzes metodi, jo šķiet, ka pēc tās ir visvieglāk sekot līdzi projekta gaitai. Jo sīkāk tiek sadalīts struktūrplāns, jo pārskatāmāks ir projekts, vieglāk atklāt problēmas, ja tādas radušās. Ar plāna palīdzību visi projektā iesaistītie tiek informēti par to, kad un kādā secībā konkrētās darbības tiks veiktas.

1.6. Projektu komanda un tās vadītājs

Kā veidojas komandas sadarbība? Šis jautājumam ir liela nozīme visa projekta laikā. Nedrīkst pieļaut, ka dalībnieks nedalās ar saviem kolēģiem informācijā, lai pats sevi izvirzītu priekšgalā. No otras puses, visiem jāsaprot, ka neviens nav perfekts, - kļūdas būs vienmēr un tās var pieļaut ikviens. Katrā projektā ir neparedzamas situācijas, līdz ar to problēmas projekta laikā ir normāla parādība. Tāpēc ir svarīgi atklāti raudzīties uz problēmām un ne mazāk svarīgi – novērst savstarpējo konkurenci.

Lai komandas darbs noritētu veiksmīgi, ir svarīgi, lai visi dalībnieki akceptētu projektu vadītāju. Tāpat kā projektu vadītājam ir savas prasības pret komandu, arī komandai ir prasības:

- Skaidra un atbilstoša uzdevumu sadale;
- Darba stils, kas balstās uz pamatojumiem, nevis pavēlēm;
- Saprotami risinājumu meklēšanas principi;
- Prasme sadarboties;
- Izcilas komunikatīvās spējas;
- Autoritāte gan profesionālā, gan cilvēciskā līmenī.¹⁸

¹⁷ Volkova T., Vērduņa G., Pildavs J. "Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos". Banku Augstskola. Rīga, 2001. 112 lpp

¹⁸ Litke H.D., Kunova I. "Projektu vadība": Rokas grāmata. – Rīga: Balta eko (DE NOVO), 2003. - 126 lpp.

Komandas darbu nedrīkst salīdzināt ar piespiedu darbu grupā. Tas nozīmē, ka komandas darbu nedrīkst vadīt “no augšas”, pat ne tādu iemeslu dēļ, ka jātaupa līdzekļi. Komandu nedrīkst uzskatīt par pašmērķi, bet gan kā līdzekli mērķa sasniegšanai. Tāpēc vēl pirms komandas izveides jānoskaidro jautājums, vai konkrētā uzdevuma izpildei nepieciešama komanda.

Skaidrs, ka komandu darbs ir pieprasīts tādu uzdevumu veikšanai, kuru kopējais rezultāts būs augstāks, pateicoties savstarpējai sadarbībai konkrētajā grupā, nevis atsevišķu neatkarīgu personu darbam. Tomēr savstarpējās sadarbības efektivitāti iespējams sasniegt tikai tad, ja ievēro konkrētus priekšnoteikumus.

Labā komandas darba augsne veidojas uz šādu principu pamata:

- Pastāv vienotība par mērķiem;
- Visiem ir skaidrs darbības virziens;
- Tiek ievērotas kopīgas normas;
- Ikvienam ir skaidra viņa loma un lomu sadales princips.

Projekta komandu uzskata par labu komandu tikai tad, ja tā pēc savas iniciatīvas ir motivēta veicināt un praktizēt izaudzināto spēju strādāt komandā. Tas nozīmē, ka dalībnieki ir personiski ieinteresēti kopīgiem spēkiem sasniegt izaicinošo mērķi. Viņi vēlas būt kopā un mācīties no šīs sadarbības. Veiksmīgu komandu raksturo ne tikai vēlme veicināt savu personisko attīstību un gūt panākumus, bet arī ieguldīt savus personiskos sasniegumus kopējā lietā. Protams, arī veiksmīgās komandās konflikti ir neizbēgami, - atšķirība ir tikai tā, ka šādas komandas prot izmantot konfliktus, lai veicinātu grupas attīstību.¹⁹

Projektu komandai ir sekojoši uzdevumi:

- Saskaņot ar projektu vadītāju risinājumus mērķa sasniegšanai;
- Rezultāti, kas sasniegti kāda konkrēta dalībnieki atbildības sfērā, obligāti jāpaziņo un jāsaskaņo ar pārējiem dalībniekiem;
- Jāatrod konstruktīvi un radoši risinājumi problēmām, kas skar komandu kopumā;
- Jāveic pārbaudes – iesniegto rezultātu pārbaude;
- Jāiesniedz projektu vadītājam iknedēļas atskaite par paveikto darbu;
- Jānodod informācija visām iesaistītajām personām;
- Aktīvi jāpiedalās komandas sapulcēs;
- Pilnveidot sevi, piedaloties apmācībās un visos komandas attīstību veicinošos pasākumos;
- Atbalstīt projekta vadību.²⁰

¹⁹ Litke H.D., Kunova I. “Projektu vadība”: Rokas grāmata. – Rīga: Balta eko (DE NOVO), 2003. - 126 lpp.

²⁰ Litke H.D., Kunova I. “Projektu vadība”: Rokas grāmata. – Rīga: Balta eko (DE NOVO), 2003. - 126 lpp.

Projekta darbā piedalās cilvēki no ļoti atšķirīgām nozarēm, kas ieguvuši kvalifikāciju dažādās specialitātēs, ar pietiekamām zināšanām, tomēr bieži vien arī ar ļoti atšķirīgu domāšanas veidu. Viņiem ne tikai jāuzņemas vēl nebijuši profesionāli uzdevumi, bet arī jāprot strādāt kopā. Darbs komandā saistīts ne tikai ar pareizu organizāciju vai uzdevumu sadali, - tam jābūt saskaņotam arī cilvēku savstarpējo attiecību līmenī. Katram komandas dalībniekam darbā jāiegulda savi individuālie sasniegumi un jāpakārto personiskie mērķi kopējam projekta mērķim. Tāpēc projekta vadītājam jāspēj vadīt komandu arī psiholoģiskā līmenī.

Projektu vadītājs veido, vada un koordinē projekta komandu, tās darbu. Sevišķi svarīga ir projekta vadītāja prasme motivēt projektā iesaistītos līdzstrādniekus efektīvam komandas darbam.

Projektu vadītājam ir izšķiroša nozīme saskarsmē starp pasūtītāju un projekta līdzstrādniekiem. Projekta vadītājs ir atbildīgs, lai tiktu sasniegti projekta mērķi paredzēto kvalitātes standartu, izmaksu un termiņu robežās.

Daži vadītāji projektu vadīšanu raksturo kā mūsdienīgu mākslas formu, ideju un principu kopumu, kas ļauj novērst projekta gaitā radušās grūtības un veiksmīgi īstenot projektu. Galvenā problēma ir projektu neprognozējamība, tādēļ par veiksmes galveno elementu kļūst intuīcija.²¹

Projekta vadītājiem parasti izvirza ļoti augstas prasības. Viņiem jāpiemīt ne tikai ekonomiskai domāšanai, caursišanas spējām, jābūt elastīgiem, neatkarīgiem, darbīgiem, dinamiskiem, spējīgiem ātri pieņemt lēmumus, pašpārliecinātiem, paškritiskiem un inteligentiem, respektīvi, jāuzrāda visas augstākā līmeņa vadītājam nepieciešamās kvalitatīvās īpašības, bet arī jābūt "spīdeklīm" pēc iespējas vairākās jomās.²²

Pēc vairāku projektu vadītāju vērtējuma, tieši cīņas sparam, kas palīdz virzīt projektu, ir izšķiroša nozīme panākumos. Virzot projektu uz priekšu, situācija, kad, no vienas puses, jāmotivē sava komanda, bet, no otras puses, jāspēj pārliecināt atbildīgās uzņēmuma instances par saviem plāniem, darbu un sasniegumiem, nav nekāds retums, - tas nozīmē, ka jāprot pārvarēt ne tikai projekta ietvaros, bet arī ārpus tā radušies šķēršļi.

Lai projekts būtu veiksmīgs, projekta vadītājam vispirms ir jābūt labās attiecībās ar saviem padotajiem. Cilvēka faktoram projekta vadīšanā ir ļoti liela loma, tāpēc ne vienmēr labs projekta vadītājs ir tas, kurš tikai izcili orientējas projekta gaitā. Labs projekta vadītājs ir tas, kurš spēj atrast kopīgu valodu ar klientiem, saviem padotajiem, spēj motivēt un pārliecināt, vispārīgi orientējas politiskajā un tirgus situācijā. Svarīgs faktors ir arī tas, vai visi projekta vadīšanas komandas locekļi spēj pieņemt projekta komandas vadītāju – to, ka viņš ir vadītājs un ka tieši viņam ir deleģēšanas pilnvaras. Ja komanda darbojas jau ilgāku laiku vairākos projektos, tās

²¹ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

²² Litke H.D., Kunova I. "Projektu vadība": Rokas grāmata. – Rīga: Balta eko (DE NOVO), 2003. - 126 lpp.

vadītājam rodas mazāk blakus problēmu, kas varētu ietekmēt projekta īstenošanu, jo komandas locekļi ir savā starpā pazīstami un spēj labāk sadarboties. Ja komanda tiek izveidota tikai vienam projektam, sākumā komandas darbs var nenest gaidītos rezultātus, jo ir vajadzīgs laiks, lai komandas biedri aprastu viens ar otru.

Projekta vadītāja galvenās funkcijas ir:

- Projekta organizēšana un koordinēšana;
- Personāla vadība;
- Lēmumu pieņemšana;
- Plānošana;
- Kontrole;
- Personāla motivēšana.

Lai sasniegtu projektā izvirzītos mērķus, projekta vadītāja uzdevumi ir:

- Personāla plānošana, meklēšana, atlase un komplektēšana, iesaistīšana darbā un motivēšana;
- Kompetences un atbildības sadalīšana;
- Informācijas plūsmas organizēšana gan projektu grupas ietvaros, gan ārējā vidē;
- Darba apstākļu nodrošināšana;
- Projektu komandas kultūras veidošana, nosakot galvenās vērtības, darba kvalitātes novērtēšana kritērijus, darba stilu u.c.,
- Komandas atlaišana.²³

Tā kā projekta izstrādāšanā, realizēšanā un ieviešanā ir iesaistīti dažādi speciālisti ar atšķirīgām zināšanām un pieredzi, tad ļoti svarīga ir projekta vadītāja pieredze, zināšanas un prasmes lietiskā komunikācijas procesa organizācijā un personāla motivēšanā, t.i., ieinteresēšana kopīgā darba rezultātā jeb projektam izvirzīto mērķu sasniegšanā.

Projektu vadītājam nepieciešamās prasmes un iemaņas:

- Sociālā kompetence – lai noteiktu komandas vajadzības, intereses un saspīlējumus;
- Prasme kontaktēties – lai atrastu pieeju katram komandas dalībniekam un pārstāvētu komandas intereses uz āru;
- Kooperēšanās prasme- lai nodrošinātu efektīvu sadarbību komandā un arī ārpus tās;
- Spēja integrēties – lai izveidotu un saliedētu komandu;
- Komunikatīvās spējas – lai pareizi uztvertu un precīzi pasniegtu informāciju;
- Paškontrolē – lai nodrošinātu komandā pozitīvu gaisotni;

²³ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

- Komunikatīvo paņēmieni pārvaldīšana – lai pārliecinoši vadītu sarunas, prezentācijas un komandas sasniegumu pārdošanu.²⁴

Projektu vadītājs savā darbībā bieži vien ir spiests izvēlēties dažādus vadīšanas stilus, taču parasti ir jāmēģina izmantot stilu, kas tiek kombinēts no autoritatīvā vadības stila (vadītājs komandas dalībniekiem dod pavēles par uzdevumiem, kas, kas un kādā veidā tiem jāveic) un demokrātiskā vadīšanas stila (katram komandas dalībniekam tiek atļauts izteikties par konkrēto jautājumu, pienākumu izpildīšanas metodes tiek atstātas paša darbinieka ziņā).

Pēc autora domām būtiskākais ir tas, lai projekta vadītājs un tā komanda saprastos. Ļoti būtiski ir veidot psiholoģiski saderīgu darba grupu, kas ātri spēj sastrādāties. Līdz ar to tiek nodrošināts projekta komandas konstruktīvs un mērķtiecīgs darbs. Labs variants ir tad, ja komanda jau vairākkārt ir strādājusi kopā un komandas locekļi pazīst viens otru un zina, ko no otra var sagaidīt.

Mūsdienās cilvēki uzskata, ka nauda ir galvenais, taču pēc autora domām svarīgākie ir cilvēkresursi. Jo komandas darbs lielā mērā ietekmē projekta virzību. Liela daļa projektu izjūk nevis to saturisko, bet savstarpējo attiecību krīžu dēļ. Tāpēc šādās situācijās izšķiroša loma ir projekta vadītāja personiskajām spējām.

1.7. Projekta organizatoriskā struktūra

Cilvēku grupai, kas strādā kopā kāda produkta radīšanai vai nodrošina kāda pakalpojuma sniegšanu, ir jāizveido organizācija ar savu struktūru. Un šai organizācijai ir jānosaka katra cilvēka varas, atbildības un pakļautības robežas.

Pastāv vairākas projekta organizatoriskās formas. To, kāda būs projekta organizatoriskā forma, nosaka vairāki faktori: projekta apjoms, sarežģītība, resursu un laika ierobežojums, personāla kapacitāte, kā arī citi faktori.

Trīs vispopulārākie projekta organizatoriskās formas veidi ir:

- Funkcionālā (štāba) organizācija;
- Tiešā organizācija;
- Matricu organizācija.

Projektu problēma ir tā, ka pieprasītie resursi, arī personāls, ir paredzēti tikai konkrētam izpildes laikam, nevis pastāvīgai darbībai.²⁵

²⁴ Dr. Krīgers V. "Komandas vadība": Rokas grāmata. – Rīga: Balta eko (DE NOVO), 2003. - 126 lpp.

²⁵ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

Funkcionālā štāba organizācija ir raksturīga uzņēmumiem, kur katra nodaļa specializējas noteiktā funkcionālajā jomā un veic visus pienākumus, kam nepieciešamas specifiskas zināšanas. Uzņēmumā pastāv hierarhiska struktūra, proti, galvenais ir prezidents, kuram pakļauti viceprezidenti, kuri ir atbildīgi katrs par savu nodaļu, bet katras nodaļas darbinieki tiek sadalīti pēc uzdevumiem. Darba dalīšanas ir balstīta uz funkciju izpildi, nevis uz specifisku procesu vai produktu. No projekta vadīšanas viedokļa funkcionālā organizācija ir vismazāk pievilcīga. Tā akcentē funkcionālo iemaņu koncentrēšanos mazās grupās. Tādējādi šīs grupas ir izolētas no pārējām projektā iesaistītajām personām. Funkcionālajā organizācijā nav horizontālās komunikācijas, jo pēc uzbūves organizatoriskā struktūra šeit ir hierarhiska. Bieži vien šī iemesla dēļ rodas konflikti, jo starp nodaļām resursi netiek saskaņoti. Trūkst cilvēka, kas būtu tieši atbildīgs par katru projektu atsevišķi, jo funkcionālais vadītājs atbild par specifisku jautājumu risināšanu projektā. Projekta vadītājs īsteno projekta plānošanu, norisi un kontrolē, kā tiek ievēroti termiņi, izmantoti līdzekļi. Viņš nav atbildīgs par procesu. Tādējādi funkcionāli organizatorisko struktūras formu parasti projektu vadīšanā neizmanto. Ja visi projekta resursi ir bāzēti vienas nodaļas ietvaros, funkcionālā organizācija var būt laba izvēle.

Pēc autora domām, tieši šī organizācijas forma ir tā labākā, jo ir zināms, kas pie konkrētā projekta strādā, kādus pienākumus veic, līdz ar to vieglāk kontrolēt un ir skaidri redzams, kurš par ko ir atbildīgs.

Projekta tiešā organizācijas forma ir vispopulārākā lielos projektos, jo tur tā ir visefektīvākā. Atsevišķam lielam projektam tiek izveidota patstāvīga speciāla projekta grupa, kas nav kādas citas daļa. Tas sekmē un nodrošina efektīvāku resursu un personāla sadali, netiek dublētas funkcijas, ir konkrētāk redzami pienākumi un atbildīgie par tiem. Vienlaikus ir vieglāk kontrolēt projekta budžetu. Tas viss nodrošina sekmīgāku rezultāta sasniegšanu. Projekta tiešā organizācijā nodarbinātie cilvēki strādā efektīvāk un ar lielāku atdevi, jo viņi strādā uz pilnu slodzi, no viņiem netiek prasīti citi, ārpus projekta ietvariem esoši pienākumi. Tas sekmē lielākas iespējas pievērsties konkrētā projekta mērķim. Personāls ir lojālāks. Tiešās projektu organizācijas forma dod iespēju motivēt projekta komandu, efektīvi to iesaistīt projekta norisēs, elastīgi un ātri reaģēt gan uz vides faktoru izmaiņām, gan novērst radušās problēmas. Taču šai organizatoriskajai formai ir arī būtiski trūkumi, piemēram, projektam noslēdzoties, personālam var rasties grūtības atgriezties iepriekšējā darba vietā. Projekta organizatoriskajā struktūrā ir svarīga projekta vadītāja prasmes sarunāties un pārliecināt savus padotos par attiecīgo darbu izpildi. Projekta vadītājs pilnībā atbild par projektu un sadala pienākumus, uzdevumus starp projekta komandas dalībniekiem. Viņam ir deleģētas visas lēmumu pieņemšanas tiesības.

Matricas organizācijas veids ir hibrīds, kurā apvienota gan funkcionālā, gan tiešā projekta organizācija. Šajā formā ir iekļauts labākais no abām organizācijām. Matricas organizācijas

veidojusies, tiešo projekta organizāciju iekļaujot funkcionālajā organizācijā, kam ir labi definēta sadarbība starp projekta komandām un funkcionālajiem elementiem. Funkcionālo vienību dublēšanās matricas organizācijā tiek novērsta, piešķirot konkrētus resursus konkrētām funkcionālām vienībām konkrētā projektā. Matricas organizācijas formas gadījumā katra iesaistītā organizatoriskā vienība vienlaikus ir pakļauta gan funkcionālajam, gan projekta vadītājam. Projekta vadītājs ir atbildīgs par projektu kopumā, tā mērķu sasniegšanu plānotā kvalitātē, laikus un ar noteiktām izmaksām. Savukārt funkcionālais vadītājs atbild par to, ar kādām metodēm un kā projektu īsteno, kurš no darbiniekiem iesaistīsies projekta īstenošanā, kur projektu īsteno utt. Personāla uzmanība tiek fokusēta uz galamērķi, nevis uz pašu procesu. Tas ļauj vadītājam koncentrēties uz vēlamo. Matricas organizatoriskā struktūra sevi attaisno, ja uzņēmumam ir jāveic vairāki projektu vienlaikus. Matricas organizatoriskajai struktūrai ir arī savi trūkumi. Reti projekta vadītājs ir eksperts visos tehniskajos jautājumos, kas saistīti ar projektu, tāpēc viņam nākas pakļauties funkcionālajiem ekspertiem un vadītājiem, bet visa atbildība par projektu jāuzņemas viņam vienam pašam. Projekta vadītājs kontrolē īstermiņa mērķus, piemēram, iekļaušanos laika grafikā, kamēr funkcionālais vadītājs parasti fokusējas uz ilgtermiņa mērķiem – tādiem kā resursu iegūšana un to efektīva izmantošana. Tādēļ bieži vien ir iespējami konflikti starp projektu vadītāju un funkcionālo vadītāju par prioritātēm darba uzdevumu veikšanā, resursu izlietošanu u.c. jautājumiem. Problēmas var radīt arī projektā iesaistītā personāla divkāršā pakļautība.²⁶

1.8. Projekta novērtēšana

Projekta novērtējums ir process, kurš rāda, vai projekts pilnībā atbilst uzņēmuma ekonomiskajiem un sociālajiem mērķiem. Tas attiecas gan uz jaunām investīcijām, gan uz agrāko investīciju atjaunošanu vai nodrošināšanu. Projekta novērtējums nodrošina visu projekta aspektu vispusīgu apskatu.

Projekta novērtējumā nepieciešams pievērst uzmanību dažiem projekta aspektiem:

- Ekonomiskais novērtējums – saistīts ar projekta identifikāciju, izmaksu novērtējumu un ieguvumu sadalījumu;
- Tehniskais novērtējums – saistīts ar inženiertehnisko projektu, vides jautājumiem un ar celtniecības procesa kapitāla un ekspluatācijas izmaksu novērtējumu;
- Institucionālais novērtējums – saistīts ar menedžmenta, organizatoriskajām un kadru problēmām, ietvertām projekta sagatavošanā un realizācijā;

²⁶ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

- Finansiālais novērtējums – tiek lietots, lai noteiktu, kādi fondi būs nepieciešami un to, vai uzņēmums būs finansiāli dzīvotspējīgs, t.i., vai tas var pildīt tā finansiālās saistības, radīt investētā kapitāla mērķtiecīgu atmaksāšanos, un atbilstošos gadījumos izdarīt ieguldījumu no peļņas investīcijām nākotnē. Finansiālā analizē lielāku vērtību pievērš uzņēmuma izdevumiem un ienākumiem – kopā tiek skatīti gan naudas plūsmas aprēķini, gan balance.
- Komerciālais novērtējums – saistīts ar preču un pakalpojumu nodrošināšanu, lai projektu realizētu, un ar mārketinga pasākumiem, lai tā ražojumus pārdotu.
- Sociālais novērtējums – vērsts uz projekta sociāliem mērķiem, tādiem kā līdzīgāka ienākuma sadalīšana un citu sociālo un kultūras jautājumu risināšanu, kas ietekmē projektu.

Šie projekta novērtējuma seši elementi ir savstarpēji cieši saistīti. Ja, piemēram, projekta tāmētājs nepietiekami novērtē projekta izmaksas, tas var ietekmēt projekta finansiālo stāvokli, un projekta tālākā realizācija var ekonomiski neattaisnoties. Ja projekts tiek nepilnīgi vadīts, tā izmaksas var būt lielākas un tā ienākumi un ieguvumi var būt zemāki kā plānots.

Analizējot projektu, jāpārlicinās, kas projekts sakrīt ar uzņēmuma prioritātēm, ir ekonomiski izdevīgs un ar reālām finansēšanas prasībām, un vai tam nav nepieciešami pārlielu lieli uzturēšanas izdevumi realizācijas gaitā un pēc pabeigšanas.

Projekts tiek uzskatīts par finansiāli izdevīgu, ja tā iekšējās peļņas norma (IRR) pārsniedz 12%. Ja no vairākiem projektiem ir jāizvēlas viens, tiek izvēlēts projekts ar augstāko diskontēto vērtību. Ja IRR ir starp 8% un 12%, ir iespējams, ka projekts nav izdevīgs, izņemot gadījumus, kad pastāv nozīmīgs projekta izdevīgums, kuru nevar noteikt kvantitatīvi. Ja IRR ir zemāks par 8%, tad projekts nav izdevīgs realizācijai ne ekonomiski, ne finansiāli.

Pēc autora domām, pirms uzsāk kādu projektu, noteikti to jāizvērtē, lai nav tā, ka pēc kāda laika izrādās, ka uzņēmumam, piemēram, trūkst resursu projekta īstenošanai vai arī šis projekts uzņēmumam ir finansiāli neizdevīgs.

1.9. Projekta izmaksas

Izšķir projekta tiešās izmaksas, kas saistītas ar materiālu, pamatlīdzekļu iegādi, darba algas samaksu, un netiešās izmaksas, kas saistītas ar projekta vadīšanu.²⁷

Ir pietiekami daudz iemeslu, lai rūpīgi plānotu projekta izmaksas. Piemēram, nepamatoti palielinot projekta izmaksas, var zaudēt uzticību, kas norāda uz vadītāja nepietiekamo kompetenci. Labs plāns paredz pareizi aprēķinātas projekta izmaksas, nepieciešamās piegādes un

²⁷ Volkova T., Vērđina G., Pildavs J. "Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos". Banku Augstskola. Rīga, 2001. 112 lpp.

materiālus un kā šos aprēķinus pārraudzīt projekta norises laikā un novērst nepamatotus noviržu izdevumus.

Dažas neprecizitātes budžetā ir pieļaujamas, bet tās nedrīkst ietekmēt darbu norisi vai izraisīt neparedzētas aktivitātes projekta plānā. Mērķis – pēc iespējas reālāks budžets.²⁸

Projekta izmaksas:

- Darbinieki. Atalgojums, kas jāmaksā katram projektā nodarbinātajam projekta laikā.
- Papildu izdevumi. Nodokļa atskaitījumi par katru darbinieku. Parasti aprēķinu pamatā ir valstī noteiktie nodokļu procenti.
- Materiāli. Visu projektam nepieciešamo materiālu izmaksu aprēķins.
- Piegādes. Inventāra, biroja, preču u.c.projektam nepieciešamo piederumu izmaksas, kā arī tikai projekta laikam nepieciešamo palīgmateriālu un tehnikas izmaksas.
- Inventāra īre. Projektam nepieciešamā inventāra nomas / īres izmaksas. Piemēram, autotransports, celtni, telpas un cits tikai projekta laikā nepieciešamais inventārs.
- Vispārējās un administratīvās izmaksas. Projekta vadīšanas un citu ar projektu saistīto pakalpojumu izmaksas. Piemēram, grāmatvedības, sekretariāta, projekta koordinācijas u.c. ar projekta tiešo norisi saistītās izmaksas.
- Ieņēmumi / peļņa. Projektu, kuros paredzēts gūt peļņu, aprēķinos jāuzrāda iespējamā projekta uzdevumu atmaksāšanās noteiktā laika periodā. Parasti tas attiecas uz projektiem, kuru izdevumus paredzēts segt ar kredītu / aizdevumiem.²⁹

Kad izmaksu pozīcijas noteiktas visām projekta uzdevumu grupām un soļiem, var noteikt kopējo projekta budžetu.

Autoraprāt, projekti mēdz būt dažādi – tādi, kas prasa vairāk vai mazāk līdzekļu, izdevīgāki un neizdevīgāki, tomēr klients nekad nevēlēsies maksāt vairāk nekā sākotnēji norunāts, tāpēc katra izmaksu pozīcija ir rūpīgi jāizplāno, pievienojot tai nelielu rezervi, lai kādu projekta izmaiņu gadījumā projekta vadītājam pašam nebūtu jāsedz kādi izdevumi.

²⁸ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

²⁹ Geipele I., Tambovceva T. "Projektu vadīšana". Apgāds "Valters un Rapa". Rīga, 2004. 187 lpp.

2. Uzņēmuma SIA „NCS-Rīga” vispārējs raksturojums

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību „NCS-Rīga” ir dibināta 1994. gadā, Rīgā. Firmas galvenais darbības virziens ir kabeļu - vadu tīklu kompleksu sistēmu - datoru, telefonu, TV, signalizācijas un spēka tīklu projektēšana un uzstādīšana. Uzņēmums veic gan projektēšanu, gan arī projektu realizāciju. Tomēr tas ne vienmēr nozīmē, ka uzņēmums realizē pašu projektētos projektus. Bieži vien pasūtītājs organizē divus atsevišķus konkursus, izvēloties vienu uzņēmumu, kurš projektēs un otru, kurš realizēs šo projektu, protams, ir gadījumi, kad abi šie uzdevumi tiek uzticēti vienam uzņēmumam, jo saprotams, ka pēc pašu projektētiem plāniem ir daudz vieglāk strādāt.

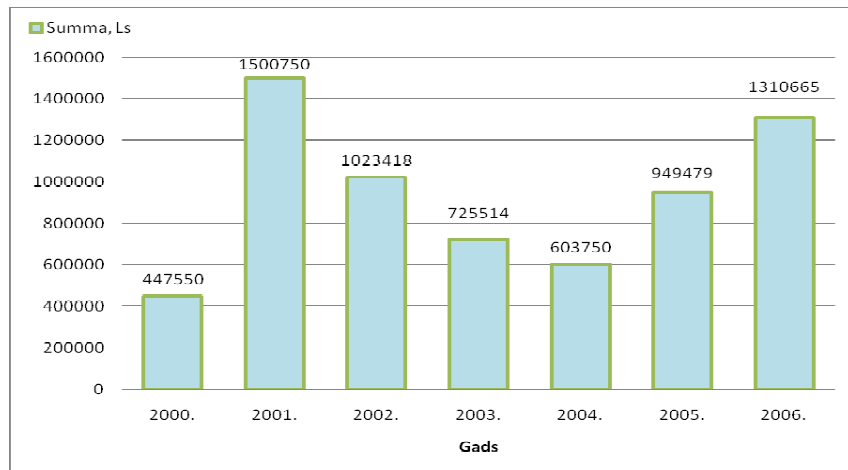
Visus SIA „NCS-Rīga” sniegtos pakalpojumus varētu iedalīt četrās daļās:

- 1) Projektu izstrāde;
- 2) Elektromontāža;
- 3) Vājstrāvas tīkli:
 - Datortīklu instalācija un apkalpošana;
 - Telefonu tīklu instalācija un apkalpošana;
 - Televīzijas tīklu instalācija un apkalpošana;
 - Telefonu centrāļu instalācija un apkalpošana;
- 4) Apsardzes, ugunsdzēsības signalizācijas, piekļuves kontroles, apziņošanas, kā arī video novērošanas sistēmu instalācija un apkalpošana.

Lai sniegtu iepriekš minētos pakalpojumus, uzņēmums SIA „NCS-Rīga” ir saņēmis nepieciešamās atļaujas un licences šo darbu veikšanai. Kā piemērus varētu minēt, „Latvijas Elektrotehniskās Komisijas” izniegtās licences elektroietaišu projektēšanai un montāžai, kā arī Latvijas Republikas Iekšlietu Ministrijas izdoto pirmās kategorijas apsardzes darbības licenci. Šie, protams, ir tikai daži piemēri – uzņēmumam ir vēl vesela virkne licenču un atļauju. Tomēr jāatzīst, ka uzņēmumam SIA „NCS-Rīga” nav visas nepieciešamās licences. Lielas priekšrocības būtu, ja uzņēmumam būtu ārējo elektroapgādes tīklu montāžas licence, jo, piemēram, jaunai, tikko uzceltai ēkai nepieciešama gan iekšējo, gan ārējo elektroapgādes tīklu montāža un tā kā uzņēmumam SIA „NCS-Rīga” pagaidām nav šādas licences, tad nākas šos darbus atstāt konkurentiem.

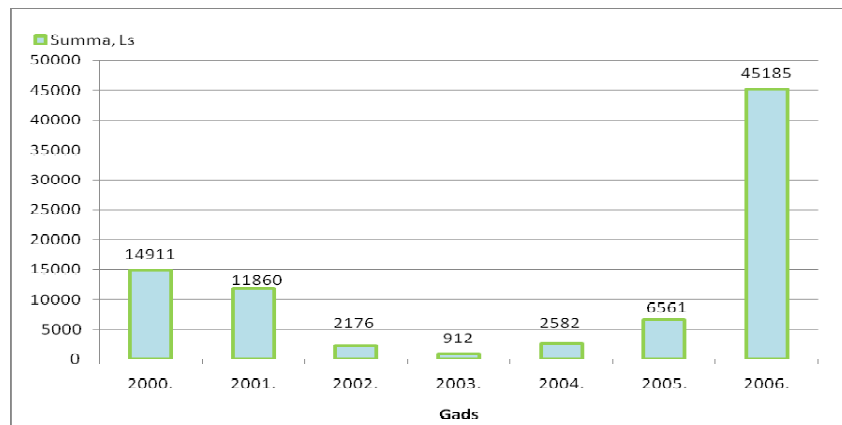
2.1.attēlā ir attēlots, kā pēdējo septiņu gadu laikā ir mainījies uzņēmuma apgrozījums. 2001.gads uzņēmumam bija īpaši veiksmīgs, jo bija daudz apjomīgu projektu, kas ietvēra dažādu ekskluzīvu iekārtu uzstādīšanu un apkalpošanu. Tieši šajā gadā uzņēmums saviem projektiem sāka piesaistīt apakšuzņēmumus. Turklāt daudzu projektu izpildes termiņi sakrita tieši ar 2001.gada nogali, kas arī izskaidro, kāpēc 2001.gada apgrozījums tik krasi atšķiras no pārējiem

gadiem. Lai vai kā, tomēr nevar noliegt, ka neto apgrozījumam līdz 2004. gadam ir tendence samazināties. Tam varētu minēt vairākus iemeslus, piemēram, mainīgo pieprasījumu pēc uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem, konkurences palielināšanos. Turklāt lielas grūtības uzņēmumam sagādā, piemēram, igauņu celtniecības kompānijas, kas izvērsušas savu darbību arī Latvijā un piedāvā savus pakalpojumus par dempinga cenām. Uzņēmuma neto apgrozījums 2005. un 2006. gadās ir palielinājies bija atkal apjomīgi projekti, un novērtējot pašreizējo situāciju celtniecības nozarēs var secināt, ka neto apgrozījums turpinās pieaugt.



2.1.attēls. SIA „NCS-Rīga” neto apgrozījums 2000.-2006.gadā

2.2.attēlā attēlots, kā laika posmā no 2000.gada līdz 2006.gadam mainījusies uzņēmuma gūtā peļņa. Peļņas straujā samazināšanās 2002.gadā izskaidrojama ar to, ka uzņēmums „NCS-Rīga” pārvācās uz jaunām biroja telpām, tika pieņemti jauni darbinieki, iegādātas jaunas automašīnas un veikti citi ieguldījumi. Sākot ar 2005. gadu uzņēmuma peļņa atkal sāka palielināties un 2006. gadā tā jau sasniedza 45185 Ls, kas ir skaidrojams ar pieprasījumu pēc uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem, kuri pašreizējās celtniecības attīstības apstākļos ir nepieciešami.



2.2.attēls. Uzņēmuma peļņa 2000.-2006.gadā

2.1. Misija, vīzija un mērķi

Raksturojot uzņēmumu ir būtiski pieminēt tā misiju, vīziju un mērķus. Uzņēmumam SIA „NCS-Rīga” diemžēl nav izstrādāta skaidra un noteikta misija. Šķiet, tam vienkārši nav pievērsta pietiekoša uzmanība un tas ir būtisks mīnuss, jo līdz ar to darbiniekiem nav īsti skaidrs, uz ko viņi iet, uz ko tiecas. Diemžēl šādi gadījumi nav retums - Latvijā liela daļa vadītāju neuzskata par svarīgu noformulēt vīziju, kamēr nav apdraudēta uzņēmuma darbība.

Savukārt SIA „NCS-Rīga” vīzija, kas arī nav formulēta, varētu būt – nākotnē paplašināt savu darbību – uzsākt darbību arī kaimiņvalstīs.

Kā jau iepriekš tika minēts, arī uzņēmuma mērķiem ir liela nozīme. Mērķiem jābūt konkrētiem un izmērāmiem, sasniedzamiem, reāliem, kā arī elastīgiem. Uzņēmumā SIA „NCS-Rīga” mērķi nav formulēti, taču mērķi ir vajadzīgi visām vadības funkcijām: plānošanai, organizēšanai, personāla motivēšanai un koordinēšanai. Bez skaidri noteiktiem mērķiem var notikt maldīšanās visdažādākajos virzienos.

Visu savu darbības laiku uzņēmums SIA „NCS-Rīga” ir vienkārši pieturējies pie konkrētām normām, pieņēmumiem un vērtībām. Izvērtējot uzņēmuma darbību, autors nonāca pie secinājuma, ka SIA „NCS-Rīga” vispārējos mērķus varētu minēt pastāvīgo klientu saglabāšanu, konkurētspējas palielināšanu un vēlamā neto apgrozījuma sasniegšanu.

2.1. Darbinieki

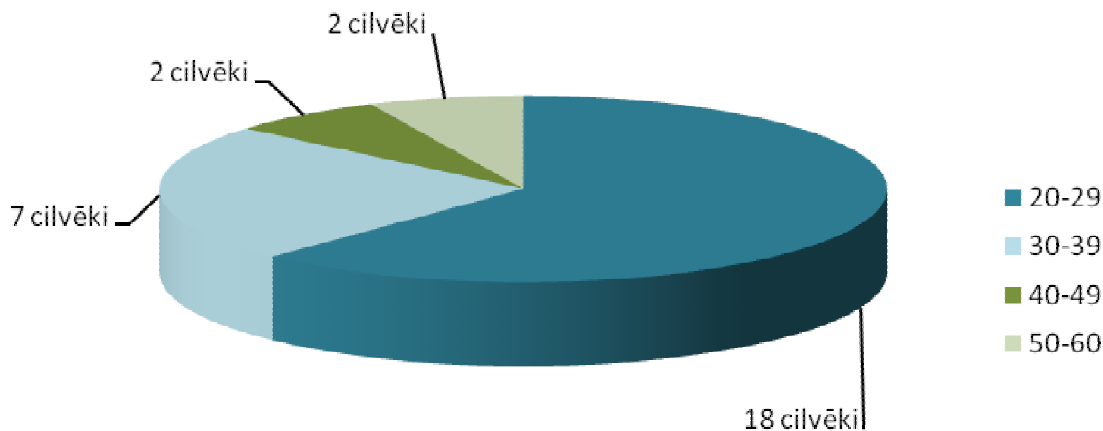
Uzņēmumā SIA „NCS-Rīga” strādā 29 darbinieki, tātad uzņēmums ir neliels, tāpēc arī nav izveidota atsevišķa personāla nodaļa. Šādos mazos uzņēmumos ir raksturīgi tas, ka visus ar personāla organizāciju saistītos jautājumus lemj un ietekmē uzņēmuma vadītājs, netiek veidota atsevišķa struktūrvienība – personāla daļa. Vadītāja un padoto attiecībām ir tiešs raksturs, jo arī pats vadītājs daļēji piedalās ikdienas darbos. Šādos mazos uzņēmumos katrs darbinieks skaidri redz savu darba ieguldījumu, un tas veicina iniciatīvu un radošu pieeju.

Ne tikai pats uzņēmums ir jauns, arī tā darbinieku kolektīvs ir visai jauns – darbinieku vidējais vecums ir 31 gads. Arī 2.3.attēls parāda, ka dominējošais vecums ir 20-30 gadi.

Turklāt izvērtējot personāla dzimuma sadalījumu, jāatzīst, ka izteikti dominē vīriešu kārtas pārstāvji, kas visticamāk izskaidrojams ar to, ka uzņēmuma darbības sfēra ir elektroapgādes un vājstrāvas tīklu projektēšana un izbūve, kur nepieciešama tehniskā izglītība.

Lai varētu piedāvāt augstas kvalitātes pakalpojumus, ar uzņēmuma licencēm vien ir par maz, tāpēc vairāki uzņēmuma SIA „NCS-Rīga” darbinieki ir apmeklējuši un joprojām turpina apmeklēt viņu kvalifikācijai un amatam atbilstošus kursus un seminārus, kā rezultātā saņem

attiecīgus sertifikātus un apliecības, piemēram, sertifikāti iekšējo un ārējo elektrisko tīklu projektēšanai, darba vadītāju sertifikāti u.c.

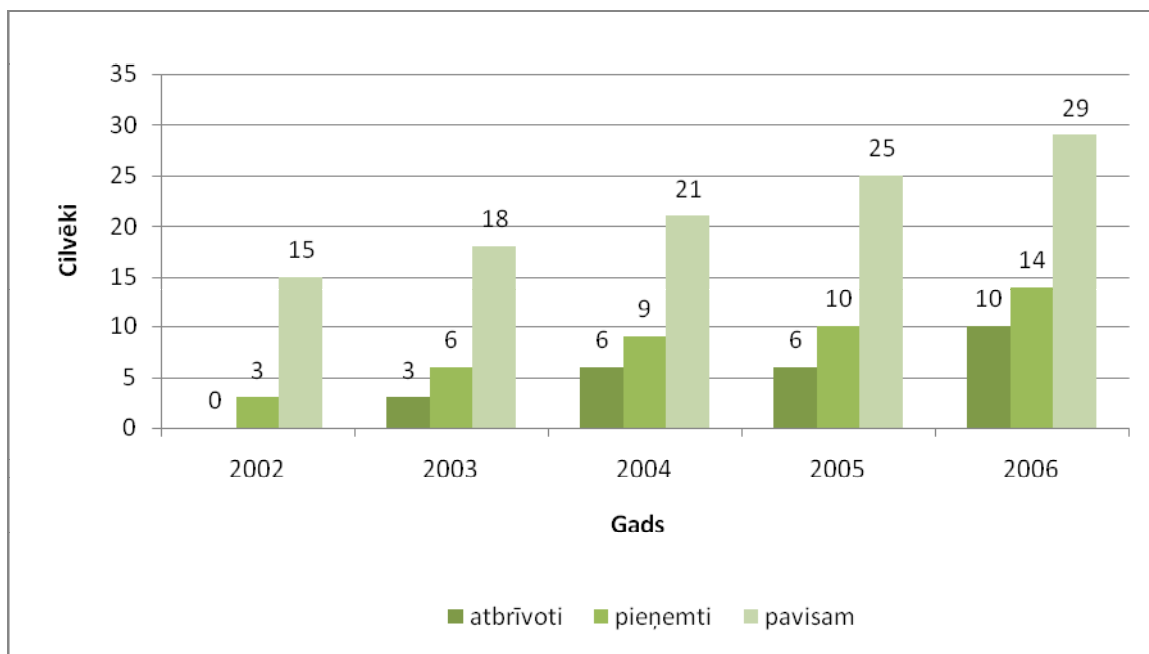


2.3.attēls. SIA „NCS-Rīga” darbinieku vecuma sadalījums

Pastāvīgie darbinieki ir nozīmīgs pamats uzņēmuma sekmīgai darbībai, jo viņi jau ir pierādījuši savu profesionalitāti savā darbā, kā arī ir guvuši jaunu pieredzi darbā šajā uzņēmumā, kā rezultātā samazinās konfliktu skaits, kā arī nerodas neskaidrības uzticēto pienākumu izpildē.

Ikvienu uzņēmuma vadībai ir jāprot ne tikai noturēt jau esošos darbiniekus, bet arī piesaistīt jaunus kvalificētus speciālistus. Kā jau minēju, uzņēmumā SIA „NCS-Rīga” personāls netiek plānots. Jauni darbinieki tiek pieņemti gadījumā, ja kāds darbinieks iet prom no uzņēmuma, vai arī esošie personāla resursi ir par maziem, lai nodrošinātu klientu pasūtījumu izpildi. Rodoties nepieciešamībai pēc jauna darbinieka, uzņēmums organizē konkursu, kur ar piemērotākajiem pretendentiem tiek norunātas darba intervijas. Un attiecīgi konkursā uzvarējušais tiek iepazīstināts ar uzņēmumu, tā darbiniekiem un notiek darba līguma slēgšana utt.

2.4.attēlā attēlots kā pēdējo gadu laikā uzņēmumā SIA „NCS-Rīga” pieaudzis darbinieku skaits. 2002.gadā uzņēmumā strādāja tikai 15 darbinieki un jau 2006.gadā to skaits bija pieaudzis līdz 29 darbiniekiem. Diemžēl jāatzīst, ka uzņēmuma darbiniekiem ir zems motivācijas līmenis, kas izskaidrojams ar to, ka netiek veikti darbinieku vajadzību pētījumi, līdz ar to uzņēmuma vadība var tikai minēt, kas kuram darbiniekam vairāk nepieciešams. Aptaujājot darbiniekus, vairums kā savu motivāciju min darba algu, kuru tomēr vēlētos vēl lielāku.

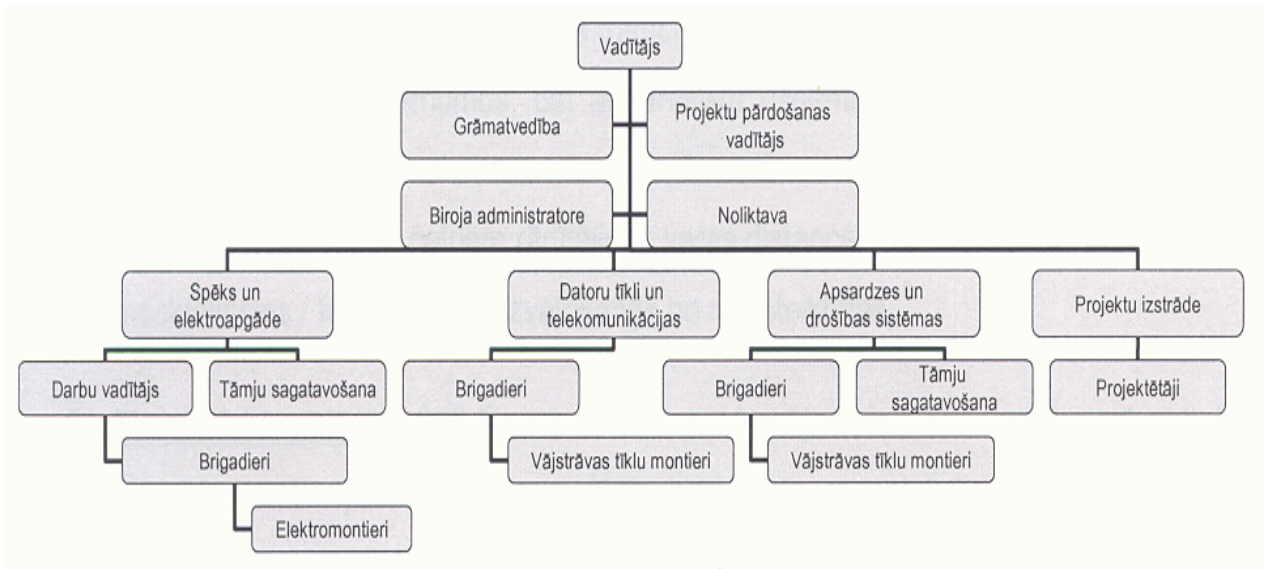


2.4.attēls. Darbinieku skaita pieaugums laika posmā no 2000.-2006.gadam.

2.2. Uzņēmuma struktūra

Kā jau iepriekš tika minēts, uzņēmuma darbības laikā strauji pieauga darbinieku skaits, kas galvenokārt izskaidrojams ar uzņēmuma struktūrvienību sakārtošanu. Sākotnēji uzņēmumā strādāja daži cilvēki, kas darīja visu, sākot ar kabeļu vilkšanu, beidzot ar projektu vadīšanu. Turklāt pirmajos uzņēmuma darbības gados galvenais darbības virziens bija projektu realizēšana, projektēšanas nodaļa sāka veidoties tikai 2001.gadā. Ar 2000.gadu tad arī tika uzsākta struktūrvienību veidošana. Laika gaitā izveidojās atsevišķas nodaļas – elektroapgādes nodaļa, telekomunikāciju un datortīklu nodaļa, apsardzes un drošības sistēmu nodaļa – kuras nodarbojās ar projektu realizāciju. Visām šīm nodaļām ir savi darbu vadītāji, tāmētāji un brigadierī. Turklāt kā jau iepriekš tika minēts, attīstoties uzņēmumam, attīstījās arī jauns darbības virziens – projektēšana.

Sakārtojoties SIA „NCS-Rīga” struktūrai, tika sastādīti arī amata apraksti, kas noteica katra darbinieka pienākumus un pilnvaras. Vairs nebija tā, kā sākotnēji, ka visi darīja visu un beigās nevienam nebija īsti skaidrs, par ko viņš ir atbildīgs. Izveidojot struktūrvienības, katram darbiniekam radās skaidrība par savām tiesībām un pienākumiem. Piemēram, kā projektu vadītāja galvenie pienākumi amata aprakstā tiek minēti uzņēmuma tehnisko risinājumu pārdošana un projektu realizācijas koordinēšana. Kā var redzēt 2.5.attēlā, uzņēmumam ir lineāra tipa struktūra.

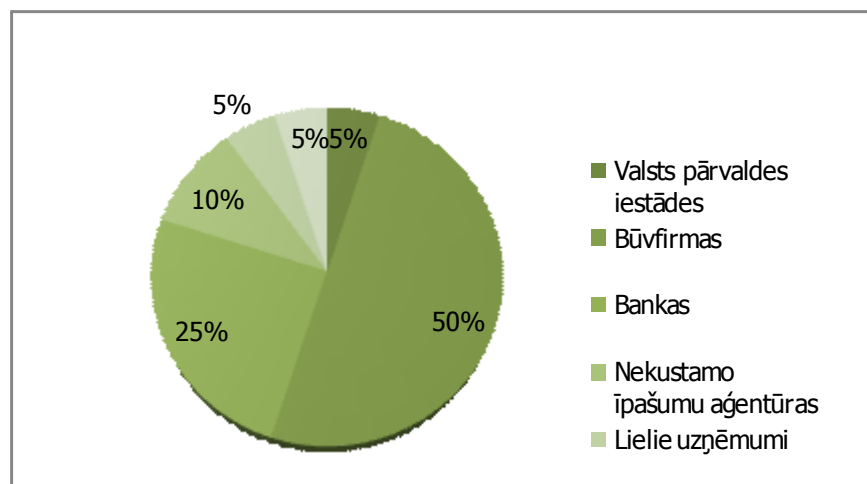


2.5.attēls. SIA „NCS-Rīga” struktūra

2.3. Pircēji

Arvien īsāki kļūst produktu attīstības dzīves cikli, jo aug klientu vēlmes pēc arvien jaunākiem, modernākiem, ērtākiem un ātrākiem un citām īpašībām izpildošiem produktiem un pakalpojumiem. Pietiekami lielajā konkurencē uzņēmējiem ir jādomā, kā noturēt esošos klientus un piesaistīt jaunus.

Pircēji ir galīgais mērķis, ko cenšas apmierināt jebkura organizācija, lai pārdotu preces vai pakalpojumus. Katrai organizācijai ir jānosaka savs mērķtirgus. Sākotnēji var likties, ka pircēju tirgus ir jau sen zināms un nepieciešams tik papildīt to ar savām precēm. Taču rūpīgāki pētījumi var atklāt papildus iespējas. Uzņēmums SIA „NCS-Rīga” nav veicis šādus pētījumus un savu mērķtirgu ir noteicis balstoties uz pieredzi un pieņēmumiem.



2.6.attēls. SIA „NCS-Rīga” klienti

SIA „NCS-Rīga” katram klientam cenšas atrast individuālu pieeju, lai vislabāk spētu atrisināt uzticēto problēmu. Pie galvenajiem klientiem minamas dažādas būvfirmas, nekustamo īpašumu aģentūras, valsts pārvaldes institūcijas (LR Satiksmes ministrija, Valsts Kase, Valsts ieņēmumu dienests), bankas (Pasaules banka, A/S “Unibanka”, A/S „Aizkraukles Banka), biroju ēkas utt. (Skatīt 2.6.attēlu). Uzņēmums var lepoties arī ar citiem nozīmīgiem klientiem, kā piemēram, VAS starptautiskā Lidosta "RĪGA", Japānas Vēstniecība, LDz Centrālā dzelzceļa stacija, A/S “Latvenergo” utt.

2.4. Partneri un piegādātāji

Ļoti daudzos projektos uzņēmums SIA „NCS-Rīga” darbojas kā apakšuzņēmējs dažādiem celtniecības uzņēmumiem. Tā kā bieži vien klienti no būvfirmām prasa jau gatavu objektu, tad šiem uzņēmumiem nākas meklēt, ar ko sadarboties, lai varētu izpildīt klienta vēlmes. Ir daži būvniecības uzņēmumi, ka paši veic arī, piemēram, elektrotīklu instalācijas darbus, tomēr vairums to uztic citiem uzņēmumiem – sadarbības partneriem. SIA „NCS-Rīga” partneru vidū ir tādi plaši pazīstami uzņēmumi kā SIA „RE&RE”, SIA „Skonto Būve”, SIA „Merks”, SIA "Kalnozols celtniecība", SIA "Orlands", SIA "Mūsu māja", u.c.

Arī piegādātājiem ir ļoti būtiska loma, jo tie nodrošina organizāciju ar tai nepieciešamajiem resursiem. Ņemot vērā, cik svarīgi ir, lai uzņēmums būtu apmierināts ar piegādātāja darbību, piegādātāju izvēles procesam jāvelta īpaša uzmanība. Izvēloties piegādātājus, galvenokārt, tiek vērtētas cenas un piedāvāto preču vai pakalpojumu kvalitāte, piegādes termiņi un apmaksas nosacījumi. Uzņēmums SIA „NCS-Rīga” saviem klientiem cenšas piedāvāt augstas kvalitātes materiālus, kā piemēram, firmu THORSMAN&CO, ALCATEL, BICC Brand-Rex, KRONE, JUNG, KEILA un citu, plaši pazīstamu firmu produkciju, kabeļu - vadu tīklu izveidei.

Tā kā SIA „NCS-Rīga” sniedz dažādus pakalpojumus, tad arī ir vesela virkne piegādātāju. SIA „NCS-Rīga” piegādātāji ir Latvijas vairumtirdzniecības uzņēmumi, no kuriem vairums atrodas Rīgā un kuri ir ārzemju ražotāju pārstāvji. Piemēram, elektrotehniskās iekārtas un materiāli tiek iepirkti uzņēmumā SIA "Elektrosistēmas", SIA "Elektro-Profi-Rīga GmbH.", SIA "Elektro Pluss". Savukārt telekomunikāciju līdzekļus un sakaru tehniku piegādā SIA "Adventus Solutions" un SIA „Miltronic”, bet kā vienu no apsardzes sistēmu piegādātājiem var minēt A/S "STA Grupa".

Izvēloties piegādātāju kādai konkrētai preču grupai, piemēram, kabeļiem, uzņēmums SIA „NCS-Rīga” veic cenu aptauju, kuras rezultātā tiek noskaidrots, kura piegādātāja piedāvājums ir tas piemērotākais. Ar pastāvīgajiem piegādātājiem tiek slēgti līgumi, kuros ir atrunāti abu pušu pienākumi, atbildības, sankcijas saistību nepildīšanas gadījumā utt. Ar lielu daļu piegādātājiem uzņēmumam SIA „NCS-Rīga” ir izveidojusies ļoti veiksmīga sadarbība. Piegādātāji piešķir

atlaides ņemot vērā gan pasūtījuma apjomu, gan iepriekšējo sadarbību. Apmaksas noteikumi par piegādātajām precēm mēdz būt dažādi, tomēr parasti tā ir pēcapmaksa, ja vien tas nav ļoti apjomīgs pasūtījums, kam nepieciešama arī avansa iemaksa. Piegādāto preču garantijas laiku vairumā gadījumu nosaka ražotājs.

2.5. Konkurenti

Arī konkurenti ir spēks, kas iedarbojas uz uzņēmuma mikrovidi, kā arī būtiski ietekmē lēmumu pieņemšanas procesu, jo tie diktē veselu virkni noteikumu, kuri nostāda uzņēmumu zināmā atkarības stāvoklī. Aplūkojot konkurenci, ir jāņem vērā gan nozaru un pakalpojumu, gan arī veidu konkurence. Tā kā uzņēmumam SIA „NCS-Rīga” ir plašs piedāvāto pakalpojumu klāsts, tad arī ir daudz konkurentu, līdz ar to uzņēmuma SIA „NCS-Rīga” tirgus daļa varētu sastādīt zem 3%. Tas izskaidrojams ar to, ka uzņēmumam nav licences visu elektromontāžas darbu veikšanai, kā arī uzņēmums nav spējis vai arī nav vēlējis piesaistīt papildus finansu līdzekļus darbības paplašināšanai.

Kā uzņēmuma lielākos konkurentus varētu minēt SIA "Elsana", SIA "Elteks", SIA "Jumiks", SIA "Moduls Rīga", SIA "Telekom Serviss" u.c. Nelielu daļu SIA „NCS-Rīga” konkurentu sastāda arī mazie uzņēmumi, kuriem ir zemas administrācijas izmaksas un līdz ar to tie piedāvā savus pakalpojumus par zemām cenām.

Tomēr, ja gadās ar konkurentiem strādāt vienā objektā, uzņēmuma SIA „NCS-Rīga” darbinieki cenšas sadarboties, lai kopīgiem spēkiem novestu projektu līdz nodošanai.

Jebkura uzņēmuma veiksmīgu darbību tirgū veicina konkurētspējīgās priekšrocības, piemēram, kā uzņēmuma SIA „NCS-Rīga” konkurētspējīgās priekšrocības jāmin:

- pakalpojumu kvalitāti – uzņēmuma sniegtie pakalpojumi ir droši un pilda tiem paredzētās funkcijas. Pateicoties kvalitātei tiek celta arī uzņēmuma reputācija;
- klientu vēlmju apmierināšanu – uzņēmums saviem klientiem cenšas sniegt tieši to, ko viņi gaida. Tiek darīts viss, lai izzinātu klientu vēlmes un vajadzības. Šeit svarīgs ir apkalpošanas laiks – uzņēmuma reakcija uz klienta pieprasījumu. Klientu apmierinātību vairo gan kvalitāte, gan savlaicīga apkalpošana, gan augstas klases serviss, kā arī garantijas pakalpojumi.

3. Projektu vadīšana uzņēmumā „NCS-Rīga”

3.1. Projektu vadīšanas stils uzņēmumā „NCS-Rīga”

3.1.1. Projektu vadīšanas būtība

Profesionāla projektu vadība ir būtisks veiksmīga projekta realizācijas priekšnoteikums un uzņēmuma „NCS-Rīga” vadība apzinās projektu menedžmenta sniegtās priekšrocības, jo īpaši uzņēmuma peļņas/zaudējumu rādītāju uzlabošanā, kā arī uzņēmuma slavas noturēšanā. Uzņēmuma mērķis ir optimāli izmantojot iespējamo jaudu, taupot laiku un naudu, sasniegt vēlamu rezultātu klientam vēlamajā laikā.

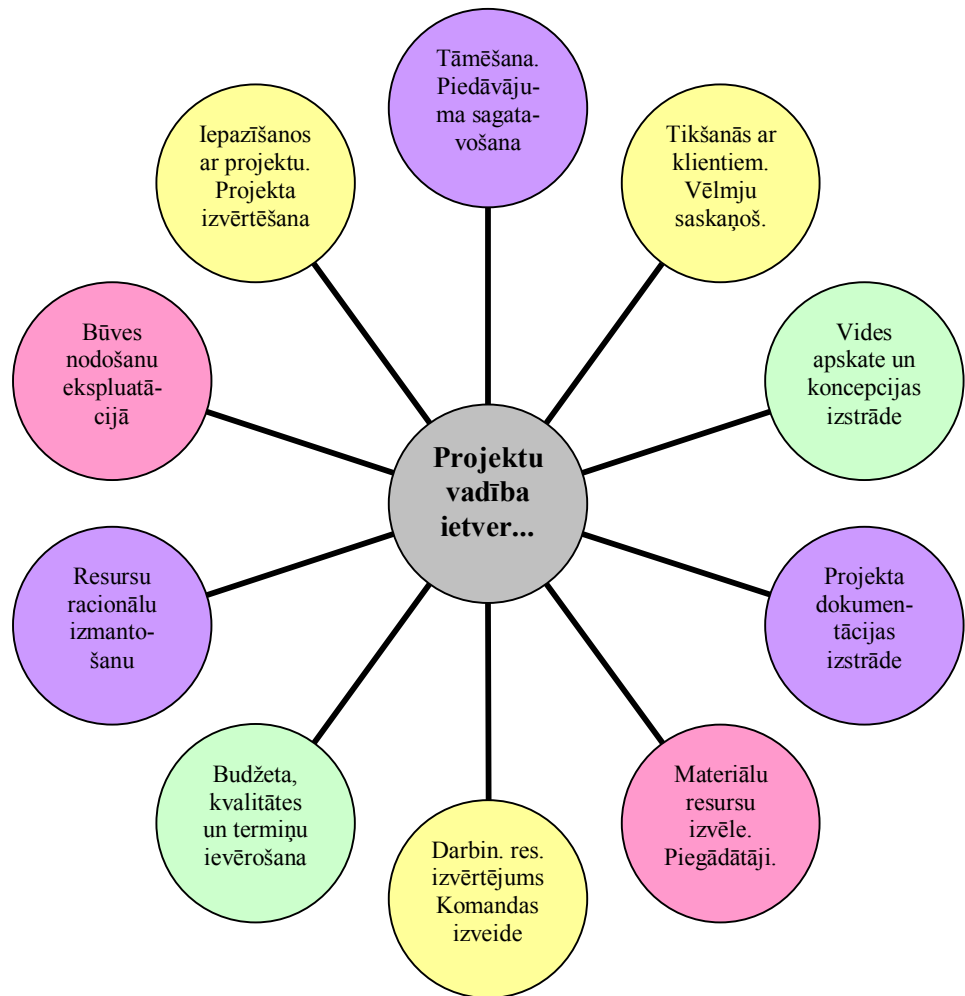
Tātad uzņēmuma „NCS-Rīga” galvenais darbības virziens ir kabeļu - vadu tīklu kompleksu sistēmu - datoru, telefonu, TV, signalizācijas un spēka tīklu projektēšana un uzstādīšana. Būtībā uzņēmuma „NCS-Rīga” darbība vērsta tieši uz projektu vadīšanu, jo ar šādu darbības sfēru saistīto uzņēmumu veikto darbību īpašības ir tādas pašas, kādas raksturīgas projektiem - darbu izpilde tiek veikta, nosakot objekta pabeigšanas termiņus, izmantojamo materiālu un darbaspēku apjomu. Ar projektu vadīšanas palīdzību tiek sakārtotas projektā iekļautās darbības tādā secībā, kas ļauj projektu īstenot noteiktajā laikā un ierobežotu resursu ietvaros. Nav noslēpums, ka kādas darbības neizpildīšana laikā un nepieciešamā kvalitātē negatīvi iespaido turpmāko darbību veikšanu vai pat uzņēmuma slavu.

Liela uzmanība tiek veltīta arī projekta vadīšanas funkciju izpildei. Protams, jebkurš var mēģināt vienkārši uzsākt savu projektu bez konkrēta plāna. Uzņēmuma „NCS-Rīga” projektu vadītāji mēdz noslinkot un nesastāda šādus plānus. Būtībā, kamēr nav zināms, ka konkrētais projekts nonāks uzņēmuma rīcībā, tikmēr nekāds plāns netiek stādīts. Tas rodas vēlāk, jo, ja projekta dalībniekiem ir projekta plāns, tad visiem ir skaidrs, kad un kādi pienākumi veicami un galu galā ir skaidrs projekta mērķis, uz ko visiem kopā jātiecas. Tikpat svarīga funkcija projekta gaitā ir virzīšana un lēmumu pieņemšana. Vairums uzņēmuma projektu saskaras ar pēkšņām, negaidītām problēmām, šķēršļiem, izmaiņām un šeit tad ir būtiski prast objektīvi novērtēt situāciju, apspriesties ar klientu, piegādātājiem, komandas dalībniekiem un ātri pieņemt lēmumu tālākai rīcībai. Šīs atskaitīšanās notiek pa ķēdīti – darbu vadītājs sniedz ziņojumu projektu vadītājam par padarīto, savukārt projektu vadītājs informē projekta pasūtītāju. Lai projekts noritētu veiksmīgi un darbi tiktu veikti saskaņā ar izstrādāto plānu, regulāri tiek kontrolēts un uzraudzīts notiekošais. Projekta komandas dalībniekiem regulāri jāinformē projekta vadītāju par paveikto un par problēmām, ja tādas radušās. Projekta dalībniekiem tiek organizētas iknedēļas sapulces, kad tiek apspriesti tā brīža aktuālie jautājumi, arī izmaiņas. Šķiet vissarežģītāka

funkcija ir komandas darba organizēšana, jo tieši no projektā iesaistītā personāla ir atkarīgs, kā projekts tiks realizēts.

No projektu vadīšanas metodēm visizplatītākā uzņēmumā „NCS-Rīga” ir projekta dzīves cikla metode, kas ļauj visu projekta gaitu sadalīt atsevišķos posmos, tādējādi projekta gaita ir pārskatāma un viegli kontrolējama.

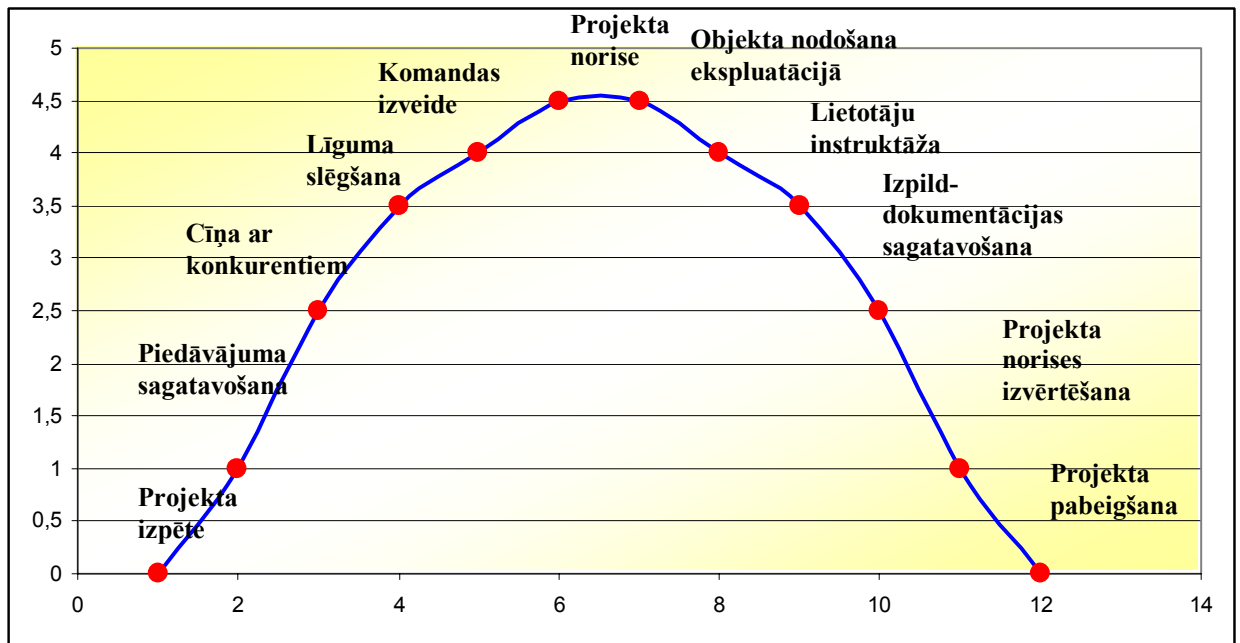
3.1.attēlā attēlots, ko uzņēmumā „NCS-Rīga” nozīmē projektu vadība – ko tā ietver.



3.1.attēls. Projektu vadība uzņēmumā „NCS-Rīga”

Projektu vadīšana ietver visus 3.1.attēlā attēlotos elementus. Sākot ar iepazīšanos ar projekta būtību, vides apskati, izvērtēšanu, lēmuma pieņemšanu, kam seko tāmēšana un piedāvājuma sagatavošana. Laika gaitā tiek organizētas regulāras tikšanās ar projekta pasūtītājiem, kā arī piegādātājiem, lai saskaņotu vēlmes. Konkrētā projekta izstrādei tiek veidota projekta komanda ar tās vadītāju, kurš rūpējas par projektam piešķirto resursu racionālu izmantošanu. Visbeidzot, piemēram, būve tiek nodota ekspluatācijā un tiek veikta lietotāju instruktāža.

3.2.attēls soli pa solim attēlo projekta dzīves ciklu. Atšķirīgiem projektiem arī šie posmi var būt atšķirīgi vai citā secībā, tomēr būtība nemainās.



3.2.attēls. SIA „NCS-Rīga” projektu dzīves cikls

Pēc iepazīšanās ar pasūtītāja vēlmēm, uzņēmuma „NCS-Rīga” projektu vadītāji novērtē klienta pasūtījumu. Projekta izvērtēšana notiek pēc dažādiem kritērijiem. Jāpiebilst, ka katrs projekts ir oriģināls un atkarībā no tā specifikas, sarežģītības vai apjoma arī šie novērtēšanas kritēriji var būt atšķirīgi.

Vispirms projekts tiek izvērtēts no stratēģiskā viedokļa - vai iespējamais projekts atbilst uzņēmuma politikas mērķiem un stratēģijai, prioritātēm, kā arī vai projekts iekļaujas uzņēmuma resursu apjomos. Vai ir bijusi pieredze ar šāda veida projektiem? Jā nē, vai ir pietiekoši zināšanu un resursu, lai to realizētu.

Ja uz šiem jautājumiem ir apstiprinoša atbilde, tad tālāk seko ekonomiskais vērtējums, kad tiek izanalizēts, kādi būs ekonomiskie ieguvumi no projekta realizācijas, kāds ir sagaidāmais labums no projekta, vai tas attaisnos ieguldītos resursus.

Tālāk tiek izpētīta paša projekta būtība, vai projekts ir pietiekami detalizēts, vai termiņi un nosacījumi ir atbilstoši, vai piedāvātais projekta realizācijas veids ir ekonomiski izdevīgs, cik pareizi ir novērtētas projekta izmaksas, vai ir nepieciešami papildus pasākumi vai investīcijas, lai projekts būtu sekmīgs, u.c. ar projekta būtību saistīti jautājumi.

Svarīgs ir arī finansēšanas jautājums - no kādiem avotiem projekts tiks finansēts, kādas ir sagaidāmās projekta uzturēšanas izmaksas u.c.

Pēc iepriekš minēto kritēriju izvērtēšana, var tikt skatīti kādi speciāli jautājumi, kas attiecināmi tieši uz šo konkrēto projektu. Piemēram, vai nepieciešamo materiāli ir pieejami Latvijā.

Turklāt projektam jābūt kvalitatīvam – jāatbilst konkrētām kvalitātes prasībām. Projekta kvalitāte ietver kvalitātes standartiem atbilstošu materiālu izmantošanu projekta gaitā, projekta pārbaudē izmantojot kvalitātes testus un kontroli. Tāpēc arī projektu izpildedokumentācijai tiek pievienoti visu projekta gaitā pielietoto materiālu un sistēmu sertifikāti. Jāseko līdz arī tam, lai produkta kvalitāte atbilstu dažādiem Latvijas Republikas normatīvajiem aktiem, kā arī starptautisko standartu prasībām (piemēram, ISO standarti).

Savlaicīgi tiek saskaņoti ar pasūtītāju vai klientu produkta vēlamās kvalitātes raksturlielumus. Tiek noskaidrots, vai projekta pasūtītājam un izpildītājam ir vienādi priekšstati par dokumentos norādītajām kvalitātes īpašībām. Pretējā gadījumā var rasties situācija, ka tiek saražots produkts, kas neatbilst pasūtītāja vēlmēm.

Tātad kvalitāte nepieciešama, lai klients būtu apmierināts, lai veicinātu komandas dalībnieku motivāciju, lai samazinātu vēlēkās izmaksas, piemēram, par apkopi, labošanu vai pat produkta saņemšanu atpakaļ, kā arī, lai neapdraudētu projektu un nesabojātu, bet drīzāk uzlabotu uzņēmuma imidžu un lai saglabātu konkurētspēju.

Tomēr, kā pieredze rāda, arī pārspīlēta kvalitāte nav vēlama. Varbūt klients sev vēlas vienkāršu sistēmu ar divām pogām, ko ērti lietot, bet projektu vadītājs piedāvā sarežģītu iekārtu ar dažnedažādām funkcijām un iespējām, tāpēc kvalitātes raksturlielumi ir savstarpēji jāaskaņo.

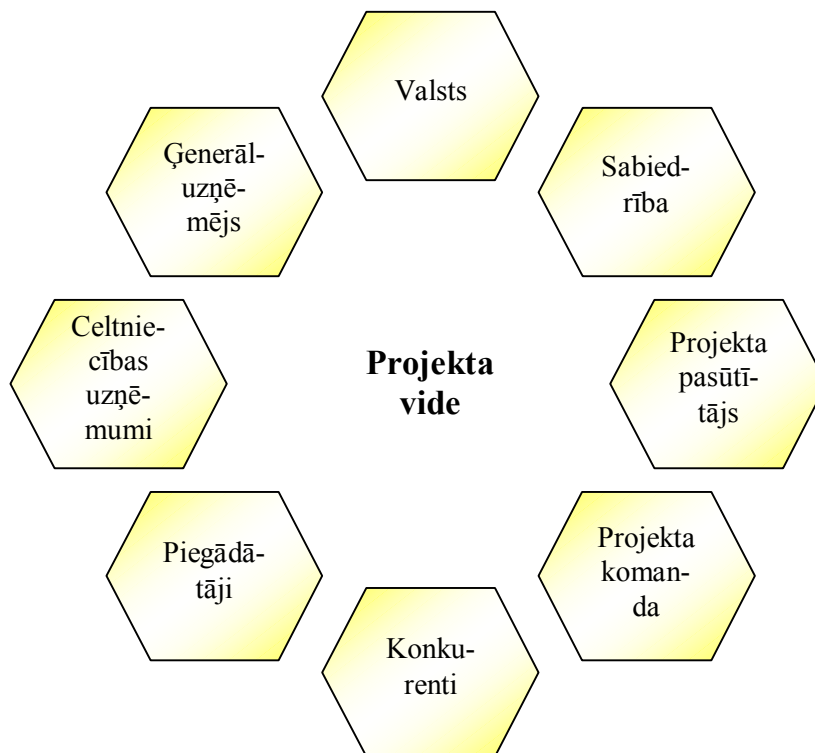
Lai nebūtu pārpratumu un neskaidrību, uzņēmuma „NCS-Rīga” projektu vadītāji cenšas par projekta svarīgākajiem notikumiem un stāvokli – mērķiem, plāniem, norisēm, rezultātiem, statusu, saskaņošanas procesiem, svarīgajām norunām – sastādīt atbilstošus dokumentus, kā arī pārējās projekta iesaistītās puses tiek informētas par notiekošo.

Projekta dokumentācija tiek izmantota kā viens no analīzes instrumentiem, lai noskaidrotu, kas radījis novirzes no plānotā projekta attīstības grafika, vai uzzinātu, kas pozitīvi vai negatīvi ietekmējis projekta gaitu. Turklāt iepriekšējo projektu dokumentācija bieži noder par palīglīdzekli nākamo projektu vadīšanā, lai izvairītos no kļūdām, kuras ir bijis iespējams novērst.

Projekta laikā tiek izstrādāti dažnedažādi dokumenti. Vispirms jau tas ir projektēšanas uzdevums vai tehniskais projekts, kurā ir aprakstīta projekta būtība un mērķi. Tad seko komercpiedāvājums un tāmes, kas tiek iesniegts projekta pasūtītājam izskatīšanai. Viens no būtiskākajiem dokumentiem ir līgums un tā pielikumi, kā arī kārtības un drošības noteikumi. Projekta laikā tiek sastādīti arī darba grafiki, materiālu saskaņošanas lapas, nodošanas akti, segto darbu akti. Katra mēneša beigās tiek sagatavota mēneša izpildes darbu dokumentācija, ar kuru

saskaņā tiek piestādīts rēķins projekta pasūtītājam par paveikto. Pie dokumentiem var minēt arī apdrošināšanas polises, dažādas mērījumu lapas, materiālu sertifikātus u.c.

Jebkura projekta īstenošana notiek konkrētā vidē, kuru ietekmē gan iekšējās, gan ārējās vides faktori (sk. 3.3.attēlu). Projekta iekšējo vidi pārstāv projekta īpašnieks un projekta komanda, bet ārējā vidē ir visai liela pārstāvniecība, piemēram, konkurenti, piegādātāji, klienti u.c. Katram no šiem faktoriem ir specifiskas ar konkrēto projektu saistītas pazīmes.



3.3.attēls. SIA „NCS-Rīga” projektu vide un ietekmes faktori

Visas minētās pazīmes ir savstarpēji vairāk vai mazāk saistītas, protams, dažādiem projektiem mēdz būt arī citi akcenti un to ietekmes intensitāte.

3.1.2. Projektu komanda un tās vadītājs

Projektu vadītājam ir izšķiroša nozīme saskarsmē starp pasūtītāju un projekta līdzstrādniekiem. Projekta vadītājs ir atbildīgs, lai tiktu sasniegti projekta mērķi paredzēto kvalitātes standartu, izmaksu un termiņu robežās. Uzņēmumā „NCS-Rīga” projektu vadītāji tiek iesaistīti jau projekta pašā sākumā, kas nodrošina darbu izpildes efektivitāti. Tieši projekta izvērtējums izšķir vai projekts būs veiksmīgs, vai nē. Vēlākajās projektēšanas un celtniecības

stadijās jebkādu būtisku izmaiņu ieviešana ir daudzkārt dārgāka un bieži vien klients atsakās segt papildus izmaksas.

Uzņēmumā „NCS-Rīga” ir 5 projektu vadītāji. Ik dienu, lai veiksmīgu noritētu projekti, viņi piedalās ar projektu izstrādi, realizēšanu un ieviešanu saistīto jautājumu un problēmu apspriešanā, lēmumu pieņemšanā, ar projekta izmaiņām saistītu priekšlikumu sagatavošanā, izstrādē un prezentēšanā, kā arī projekta norises gaitas plānošanā un izpildes uzraudzīšanā.

Katra projekta ietvaros vadītājiem ir jāatbild par trim projektu īstenošanas aspektiem: termiņi, izmaksas un rezultāta kvalitāte. Saskaņā ar projektu vadīšanas vispārpieņemtiem principiem – visu trīs rādītāju panākumu atslēga ir efektīva darbu termiņu, tātad izpildes laika, vadīšana. Ja projektu izpildes termiņi ir krietni iekavējušies, iespējama līdzekļu ievērojama pārtērēšana un nozīmīgu darbu izpildes kvalitātes problēmu rašanās.

Protams, ne jau viss vienmēr norit bez sarežģījumiem, jo lielā mērā projekta gaita ir atkarīga tieši no konkrētā projekta vadītāja, no viņa zināšanām, prasmēm un spējām. Arī „NCS-Rīga” projektu vadītājiem ir savas stiprās un vājās puses:

- Projektu vadītājs Nr.1 – viņš prot ātri reaģēt uz problēmām un izmantot dažādas metodes to risināšanā, ir fleksibls. Šis projektu vadītājs ir mērķtiecīgs un līdz ar to viņš bieži uzņemas iniciatīvu. Viņam ir daudz jaunu ideju. Viņš prot kontaktēties un ietekmēt citus projekta komandas dalībniekus. Viņš ir stingrs. Pie vājajām pusēm jāmin konfliktu risināšanu, kā arī to, ka viņam ir grūti pieņemt kompromisus.
- Projektu vadītājs Nr.2 – arī viņš ir mērķtiecīgs, spēj ātri reaģēt dažādās sarežģītās situācijās. Šim projektu vadītājam piemīt augsta atbildības sajūta. Viņš prot iekļauties konkrētā projekta termiņos un izmaksās. Viņam piemīt prasme pārdot. Viņš ir orientēts uz attīstību. Konfliktsituācijās viņš vienmēr cenšas rast piemērotu risinājumu. Taču viņam trūkst tehnisko zināšanu, kā arī viņš neprot racionāli saplānot savu laiku un ir nedaudz haotisks.
- Projektu vadītājs Nr.3 – viņš ir uzticams un atbildīgs darbinieks. Viņam vienīgajam no uzņēmuma projektu vadītājiem ir tehniskā augstākā izglītība, līdz ar to viņš profesionāli ir daudzpusīgāks nekā pārējie. Tomēr liels mīnuss ir tas, ka viņam trūkst prasmes kā kontaktēties ar cilvēkiem, viņam nav laika sarunām, trūkst kooperēšanās prasmes, kam projektu vadībā ir ļoti liela nozīme.
- Projektu vadītājs Nr.4 – viņam piemīt prasme organizēt. Viņš allaž rēķinās ar komandas biedru vajadzībām un cenšas tās ievērot. Viņam piemīt prasme novērtēt situāciju un attiecīgi rīkoties. Viņš cenšas izvairīties no konfliktiem. Šī projektu

vadītāja lielākais trūkums ir tas, ka viņam trūkst attiecīgas izglītības un profesionālās zināšanas.

- Projektu vadītājs Nr.5 – viņš ir atbildīgs un mērķtiecīgs darbinieks. Valdis ir stingrs un prasīgs. Viņš cenšas savu komandu reprezentēt uz āru. Tomēr viņam raksturīga izteikta pasivitāte. Valdis reti kad ir iniciatora lomā. Trūkst arī jaunu ideju. Vērojams arī pieredzes trūkums projektu vadībā.

Uzņēmuma „NCS-Rīga” projektu vadītāji visi kā viens atzīst, ka lai projekts būtu veiksmīgs, projekta vadītājam ir jābūt labās attiecībās ar saviem komandas biedriem. Cilvēka faktoram projekta vadīšanā ir ļoti liela loma, tāpēc ne vienmēr labs projekta vadītājs ir tas, kurš tikai izcili orientējas projekta gaitā. Labs projekta vadītājs ir tas, kurš spēj atrast kopīgu valodu ar klientiem, saviem padotajiem, spēj motivēt un pārliecināt, vispārīgi orientējas politiskajā un tirgus situācijā. Svarīgs faktors ir arī tas, vai visi projekta vadīšanas komandas locekļi spēj pieņemt projekta komandas vadītāju – to, ka viņš ir vadītājs un ka tieši viņam ir deleģēšanas pilnvaras. Diemžēl uzņēmumā „NCS-Rīga”, tas ir sāpīgs temats, jo bieži vien sadarbību komandā nosaka savstarpējās simpātijas vai antipātijas – cilvēki neprot nodalīt darbu no personīgajām attiecībām, turklāt, lai nokomplektētu projekta komandu, ir visnotaļ ierobežota darbinieku izvēle, tāpēc bieži vien nākas strādāt kopā nevis ar tiem, ar kuriem vislabāk saprotas, bet gan ar tiem, kuri ir mazāk noslogoti. Saprotams, tas ir nepareizi un aplami, taču jāņem vērā, ka uzņēmumā strādā tikai 25 darbinieki, līdz ar to izvēle ir stipri ierobežota. Turklāt tā kā darbu vadītāji ir noslogoti vairākos projektos, tad lielāku priekšroku viņi dod tiem projektiem, ar kuru projektu vadītājiem ir labākas attiecības.

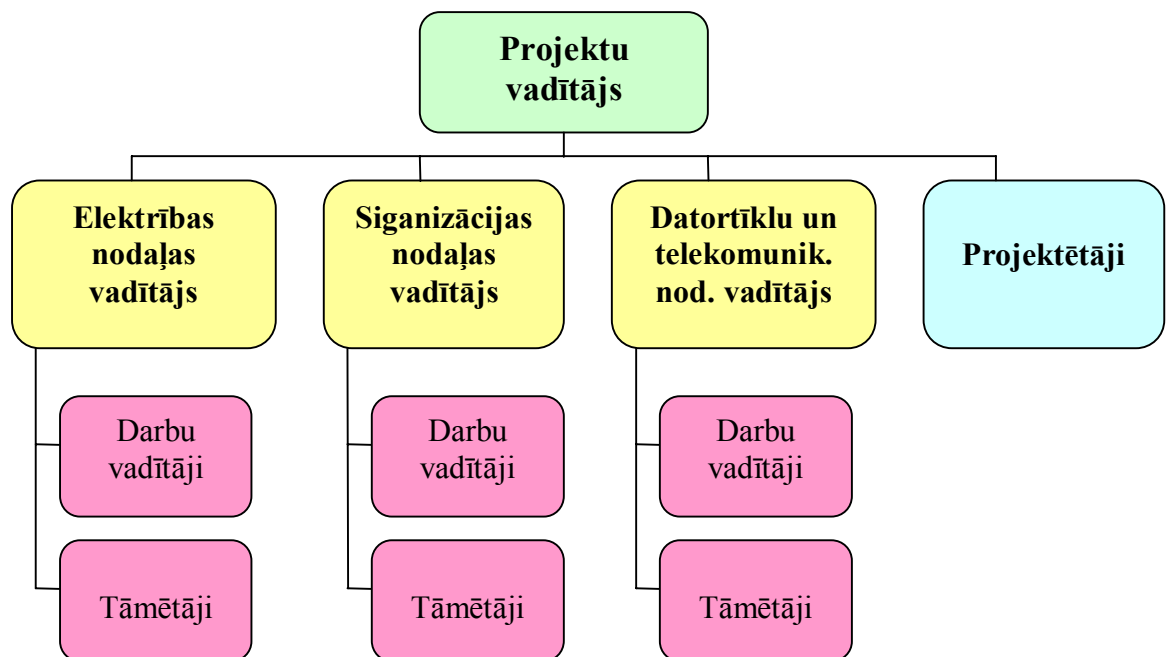
Uzņēmumā ir izveidojušās arī tādas komandas, kas kopā darbojas jau ilgāku laiku vairākos projektos, līdz ar to tās vadītājam rodas mazāk blakus problēmu, kas varētu ietekmēt projekta īstenošanu, jo komandas locekļi ir savā starpā pazīstami un spēj labāk sadarboties. Kad komanda tiek izveidota tikai vienam projektam, sākumā komandas darbs bieži nenes gaidītos rezultātus, jo ir vajadzīgs laiks, lai komandas biedri aprastu viens ar otru un nav jau teikts, ka visi uzreiz visus pieņems.

Izvēloties komandas dalībniekus, projektu vadītājs apsver sekojošus jautājumus;

- Cik darbinieks ir noslogots šobrīd;
- Kādas ir viņu zināšanas savā darbības jomā;
- Vai viņiem ir zināšanas par projektu īstenošanu un pieredze projektu izpildīšanā;
- Vai viņi ir strādājuši komandā;
- Vai viņi ir komunikabli vai arī viņiem labāk patīk strādāt vienatnē;
- Vai viņi pilda uzticētos pienākumus, vai spēj uzņemties atbildību par savu darbību utt.

Parasti projektu komanda sastāv no: projektu vadītāja, projektētājiem, tāmētājiem, darbu vadītājiem un tehniskajiem cilvēkiem. Projekta komandas izveide atkarīga no projekta sarežģītības, specifikas, apjomiem, termiņiem, u.c. faktoriem. Katrs projekts ir atšķirīgs un unikāls – nav divu vienādu projektu.

Runājot par projekta organizatorisko struktūru, uzņēmumā raksturīgs matricas organizācijas veids, kur ir labi definēta sadarbība starp projekta komandām un funkcionālajiem elementiem. Katrā projektā konkrētajām funkcionālajām vienībām tiek piešķirti attiecīgi resursi. Projektu vadītāji ir atbildīgi par projektu kopumā, tā mērķu sasniegšanu plānotā kvalitātē, laikus un ar noteiktām izmaksām. Savukārt funkcionālie vadītāji atbild par to, ar kādām metodēm un kā projektu īsteno, kurš no darbiniekiem iesaistīsies projekta īstenošanā, kur projektu īsteno utt. Protams, ir arī savi trūkumi, uzņēmumā nav tāda projektu vadītāja, kurš būtu eksperts visos tehniskajos jautājumos, kas saistīti ar projektu, tāpēc viņam nākas pakļauties funkcionālajiem ekspertiem un vadītājiem, bet visa atbildība par projektu jāuzņemas viņam vienam pašam (sk.3.4. attēlu).



3.4.attēls. SIA „NCS-Rīga” projektu organizatoriskā struktūra

Šai organizācijas formai uzņēmumā ir sekojošas priekšrocības:

- Cilvēki, kas vienlaicīgi vai pēc kārtas strādā dažādos projektos uzkrāj pieredzi, kas neizplūst no uzņēmuma pēc projekta beigām;
- Lielie un vidējie projekti iegūst zināmu struktūru savā iekšienē;
- Iespēja fiksēt, ko tieši cilvēki dara konkrētajā projektā;
- Laba projekta kontrole.

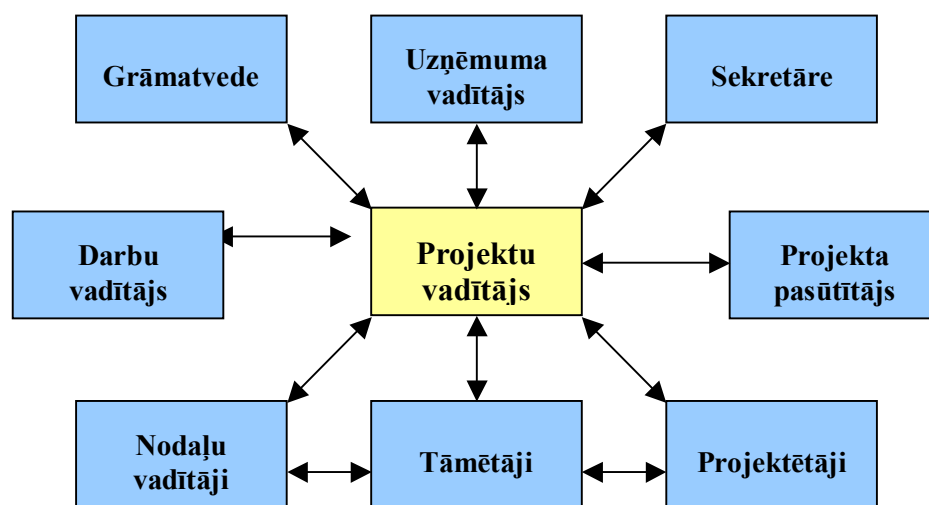
Savukārt pie trūkumiem jāmin:

- Darbinieki tiek pārslogoti dažādos projektos;
- Grūti sadalīt vadu un atbildību starp projekta un struktūrvienību vadītājiem;
- Grūti sadalīt resursus starp projektiem;
- Grūti plānot uzņēmuma personālu vispār;
- Grūti realizēt mazus projektus.

3.1.3. Komunikācija starp projekta dalībniekiem

Informācijai projekta gaitā ir ļoti liela nozīme. Uzņēmuma „NCS-Rīga” projektu vadītāji pievērš lielu uzmanību tam, lai informācijas tiktu savlaicīgi un atbilstoši sagatavota, ievākta, izplatīta, uzglabāta un izvietota. Šis process nodrošina svarīgas saiknes starp projektā iesaistītajiem, idejām un informāciju, kas nepieciešama projekta veiksmīgai izpildei. Ikvienam, kas iesaistīts procesā, jābūt gatavam sūtīt un saņemt ziņojumus projektam atbilstošā valodā un jāizprot tas, kā viņi kā indivīdi un komunikatori vienlaicīgi ietekmē projektu kopumā.

Informācijas izplatīšanas mērķis ir uz noteiktu laika periodu padarīt pieejamu iesaistītajiem to informāciju, kas attiecas tieši uz viņiem. Uzņēmums „NCS-Rīga” informācija izplata dažādos veidos, piemēram, sapulcēs, ar elektroniskā pasta, dokumentus var nosūtīt personīgi pa pastu, faksu. Piemēram, par sapulcēm runājot, tiek rīkotas divu veidu sapulces. Pirmkārt, tās ir iknedēļas sapulces objektos, kur piedalās projektu vadītāji, darba vadītāji u.c. sistēmu vadītāji. Šajās sapulcēs apspriež aktuālo stratēģiskā līmenī, tiek skatītas izmaiņas utml. Vēl atsevišķi ir darba vadītāju sapulces, kurās tiek saņemti visi projektā iesaistītie darba vadītāji un saskaņo savus darba grafikus (sk.3.5.attēlu).

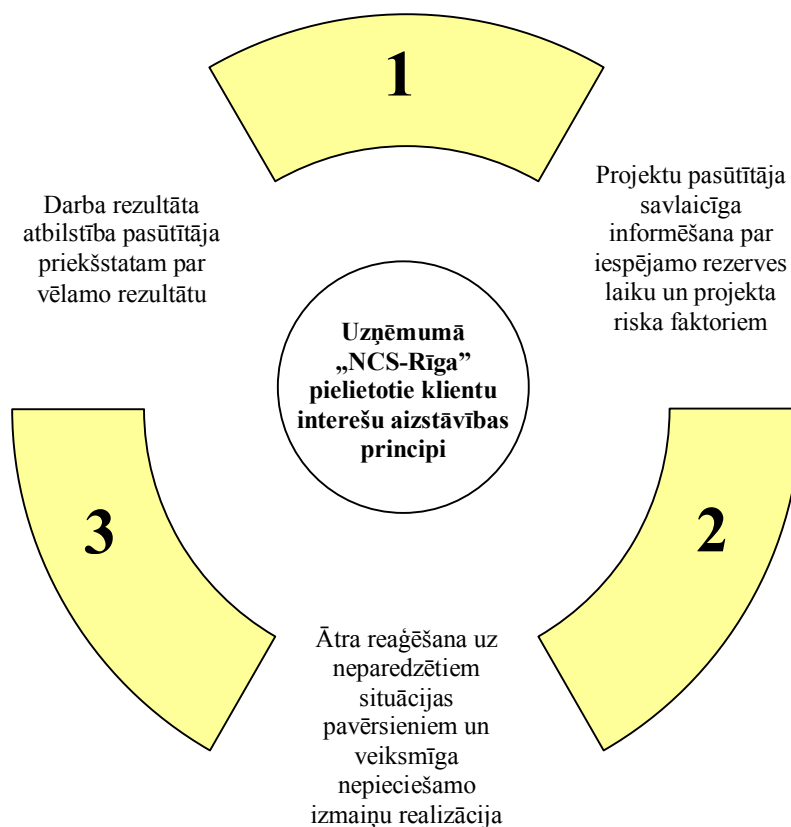


3.5.attēls. Komunikācija starp projekta dalībniekiem

Jāpiebilst, ka dažādos projektos arī šī komunikācija var nedaudz atšķirties. Turklāt reizēm šie amati tiek arī apvienoti, piemēram, viens cilvēks pilda gan tāmētāja, gan projektētāja pienākumus vai arī nodaļas vadītājs uzņemas arī vēl darba vadītāja darbus utml.

3.1.4. Projekta pasūtītāja loma projekta gaitā

“Kad projekts būs gatavs?”, “Cik tas izmaksās?” – tie ir divi nepatīkami jautājumi, ko projekta pasūtītājs uzdod pirmos projekta vadītājam. Šādā situācijā nepieļaujamas ir tādas atbildes kā: “Nav ne jausmas”, “Tad jau redzēsīm” vai pat “Tas ir garš stāsts...”. Tomēr arī tad, ja ar stundas precizitāti netiks nosaukts termiņš pēc diviem gadiem un līdz santīmam precīzas izmaksas, teiktajam būs vismaz neliela ticamība. Diemžēl laiks un nauda ir pirmais, kas interesē arī pārējās projektā iesaistītās puses (sk.3.6.attēlu).



3.6.attēls. Klientu interešu aizstāvības principi

Tāpēc „NCS-Rīga” projektu vadītāji ievēro arī projekta pasūtītāja domas par to, kādā veidā vajadzētu īstenot projektu. Katrai personai, kura ir ieinteresēta sekmīgā projekta īstenošanā, ir vēlmes, ko viņa vēlas sasniegt pēc projekta realizēšanas. Tādēļ, ja projekta īstenošanā ir iespējamās vai vēlamās kādas pārmaiņas, notiek konsultēšanās ar projekta pasūtītāju.

Pasūtītājs apzinās, ka ir situācijas noteicējs un arī izmanto to – par savu ieguldīto naudu, grib saņemt maksimāli daudz.

Taču ne vienmēr viss norit tik labi, kā gribētos. Mēdz būt arī nesaprašanās un domstarpības ar projekta pasūtītāju. Visbiežāk jau tie ir naudas jautājumi, kad, piemēram, pasūtītājs neveic maksājumus par pakalpojumu pēc iepriekš apstiprināta plāna. Vai arī projekta laikā notikušās izmaiņas ir sadārdzinājušas projekta kopējās izmaksas un projekta pasūtītājs nevēlas maksāt vairāk nekā sākotnēji noteikts. Izmaiņas projektos projektu vadītājiem rada lielas galvassāpes, jo parasti pasūtītājs par savu vēlmju maiņu paziņo pēdējā brīdī, kas bieži vien izraisa haosu, jo ir no jauna jāastāda tāmes, jāiestrādā projektā izmaiņas, jāveic laikietilpīgi saskaņošanas darbi, jāpārplāno grafiks, jo gan cilvēki, gan citi resursi jau ir saplānoti, iespējams tiek kavēti citi darbi, nepieciešami pārbūves darbi, kas prasa papildus laiku un galu galā noved pie neiekļaušanās līgumā noteiktajos termiņos.

Bieži vien ir situācijas, kad pasūtītājs spītīgi turas pie kaut kādiem principiem, bieži vien pat nezina, ko īsti vēlas un tad projekta vadītājam ir jāvelta daudz laika, lai pierādītu un izskaidrotu, kas un kāpēc šajā situācijā būtu labāks. Tas raksturīgs, piemēram, tādos gadījumos, kad sākotnēji pasūtītājam ir jāiegulda vairāk, taču vēlāk ekspluatācijas periodā izmaksas būs krietni mazākas, nekā piemēram kādai lētākai sistēmai. Mēdz būt arī tā, ka, kad pasūtītājs uzzina, cik izmaksā viņa vēlmju realizācija, tad nākas meklēt alternatīvas un projekts tiek sadalīts daļās. Piemēram, izbūvējot apsardzes signalizāciju, sākotnēji tiek izbūvēti tikai kabeļu tīkli, bet, kad konkrētajām telpām zināmi īrnieki, tad ar viņiem atsevišķi tiek saskaņotas uzstādāmās sistēmas.

3.1.5. Projekta izmaksas

Projekta izmaksas ir naudas līdzekļi, kas tiek plānoti un izlietoti noteiktā laika periodā projektā paredzēto mērķu un rezultātu sasniegšanai. Tāpēc nav iespējams veikt projekta izmaksu aprēķinus, ja nav zināms tā norises laiks, jo darbaspēka izmaksas ir vienas no svarīgākajām un tās ir tieši atkarīgas no projekta ilguma.

Projekta izmaksu plānošana nodrošina tā īstenošanu iespējamā budžeta robežās. Plānošanu nosacīti var sadalīt trīs posmos:

- 1) nepieciešamo resursu noteikšana;
- 2) izmaksu novērtēšana konkrētiem darbiem;
- 3) budžeta projekta izstrāde.

Resursu pamatošanai izmanto organizācijas statusu un darbības raksturojošus, projekta uzdevuma, struktūras veidojuma, kalendāra plāna, informācijas, arhīva un citus izstrādātos dokumentu variantus. Turklāt vienmēr jāizvērtē vairākus iespējamus variantus.

Kad apzināti nepieciešamo resursi, var veikt projekta izmaksu novērtēšanu. Parasti uzņēmumam piedaloties sākotnējā konkursā par tiesībām izstrādāt projektu, projekta izmaksas tiek aprēķinātas pēc iepriekšējās pieredzes, tas ir tāds aptuvens aprēķins. Kad jau ir zināms, ka uzņēmums ir uzvarējis konkursā, tad tiek veikta rūpīgāka izmaksu plānošana. Budžeta projekta izstrādei veic darba un citu nepieciešamo procesu tāmju sagatavošanu. Budžets tiek izstrādāts konkrētam laika periodam, ko tā paredz projektam noteiktais laiks.

Vispirms jau jāmin izmaksas, kas saistītas ar darbiniekiem. Pirmkārt, tās ir darba algas (arī nodokļu atskaitījumi), darba apģērbu un apavu nodrošināšana, komandējumu naudas (ja darbi veikti ārpus Rīgas), kā arī dažādu kursu apmaksas. Tad seko administratīvās izmaksas – izmaksas, kas saistītas ar projekta vadītāja, grāmatveža un sekretāres u.c. darbu.

Lielu daļu izmaksu sastāda materiāli un to sagāde – transporta izmaksas. Nepieciešami arī instrumenti. Bieži vien tiek nomāta būvtehnika, par ko arī ir jāmaksā.

Izmaksas ir atkarīgas ne tikai no projekta ilguma, bet arī no sarežģītības, kā arī vai tā ir jaunceltne vai arī jau esošas ēkas rekonstrukcija. Nozīme ir arī tam, vai ārā ir gaišs vai tumšs (īsas vai garas darba dienas, apgaismojums), auksts vai silts (apkure) - dažādi laika apstākļi ietekmē tehnoloģiju izvēli. Dažādiem projektiem arī izmaksas ir atšķirīgas.

3.1.6. Problēmsituācijas

Būtībā ir tā, ka, jo sarežģītāks projekts, jo augstāka nenoteiktības pakāpe, kas var ietekmēt atsevišķus projekta etapus vai visu projektu kopumā.

Kā jau iepriekš tika minēts, realizējot projektus, daudz problēmu rada neplānoti darbi, kuri uzrodas pārāk vēlu, lai izpildītu projektu laikus, vai ir pārāk dārgi, lai tos pārstrādātu, tāpēc projektu vadītājam ir svarīgi spēt reaģēt uz negaidītiem pavērsieniem projekta gaitā.

Pārpratumus un neskaidrības rada nepilnīgi izstrādāji projekti, kuros, piemēram, nav saskaņotas inženierkomunikācijas, piemēram, ūdens caurules novietotas turpat, kur elektrības vadi utml. Reizēm arhitekti savos projektos nemaz neparedz stāvvadus. Lielus sarežģītumus rada arī restaurējami objekti, jo tur papildus ir jādomā, kā saglabāt to vēsturiskumu, līdz ar to ir ierobežots arī pielietojamo materiālu klāsts.

Attiecībā uz piegādātājiem, problēmas rodas, ja netiek laikus piegādāti materiāli vai arī tiem ir slikta kvalitāte. Arī projektu pasūtītāji mēdz kavēt maksājumus, līdz ar to nevar norēķināties ar piegādātāju par precēm, kas savukārt izraisa to, ka piegādātājs atsakās piegādāt precī.

Par personālu runājot, sarežģītumus rada slimību un traumu gadījumi, kā arī nolaidība, veicot savus darba pienākumus. Manāms arī personālresursu trūkums – esošie darbinieki ir pārāk noslogoti. Nepatīkamas ir arī instrumentu un materiālu zādzības objektos, ko ir ļoti grūti izkontrolēt, it īpaši lielos objektos.

3.1.7. Veiksmīga projekta nosacījumi

Ņemot vērā visu iepriekš minēto, jāsecina, ka projekta norises laikā nākas saskarties ar ne mazums šķēršļiem, tāpēc, lai noskaidrotu, kas tad ir projekta veiksmes „atslēdziņa”, tika aptaujāti paši uzņēmuma „NCS-Rīga” projekta vadītāji un apkopojot viņu sniegtās atbildes, kā svarīgākos faktoros (visbiežāk minētos) veiksmīgam projektam jāmin:

1. Projekta mērķi. Tikai tad, ka noteikti visiem skaidri un saprotami mērķi, var risināties mērķtiecīgs plānošanas un īstenošanas darbs, lai šos mērķus sasniegtu. Ja projekta dalībniekiem nav izpratnes par projekta mērķiem un savu vietu to īstenošanā, nevar cerēt, ka būs koordinēta un rezultatīva darbība.
2. Mērķtiecīga projekta plānošana. Ar projekta mērķu noskaidrošanu vien ir par maz, lai būtu skaidra to īstenošana. Ir nepieciešami detalizēti plāni, kas aptver visus projekta finansiālos, organizatoriskos, izpildes termiņu, komunikācijas un kontroles aspektus.
3. Klientu rezultatīva līdzdalība. Arī projekta rezultāta lietotājam ir jāsniedz savu vērtējumu par projektu. Klientu jau no paša sākuma ir aktīvi jāiesaista projekta norisē, lai projekta gala rezultāts atbilstu klienta vēlmēm.
4. Personāla vadība. Ja attiecībās starp projekta komandu un klientu rodas psiholoģiska rakstura problēmas un domstarpības, tad projekta veiksmē ir stipri apšaubāma, jo mūsdienās galvenais ierocis cīņā ar konkurentiem ir serviss, ko uzņēmums spēj piedāvāt.
5. Tehniskā kompetence. Projekta tehnisko aspektu izpratne projekta vadītājam ir obligāta, lai viņš spētu motivēt un koordinēt piesaistītos speciālistus. Vāja lietpratība var negatīvi iespaidot projekta izpildes termiņus, izmaksas, faktiskos rezultātus un psiholoģisko gaisotni.
6. Projekta kontrole. Katrā projekta posmā nepieciešama plānoto un faktisko rādītāju salīdzināšana, kas ļauj spriest par projekta attīstību un novirzēm.
7. Efektīva saziņa. Veiksmīgai projekta koordinācijai ir nepieciešama labi noregulēta informācijas plūsma gan starp projekta vadītāju un komandu, gan arī starp komandas locekļiem, starp projekta komandu un pārējām uzņēmuma struktūrvienībām, kā arī ar uzņēmuma vadību, klientiem, piegādātājiem un citām ieinteresētajām personām.
8. Nepārtraukta informācija par projekta norisēm. Tā nodrošina atgriezenisko saiti, tādējādi samazinot nenoteiktību un ļaujot projekta vadītājam reaģēt uz novirzēm, plānot tās jau iepriekš un veikt attiecīgos pasākumus.

3.2. Projekta plānošana un izstrādāšana uzņēmumā „NCS-Rīga”

Projektu vadīšana ir sarežģīts un laikietilpīgs process un, lai to labāku attēlotu, tiek piedāvāts viens projekta piemērs. Runa iet par biroju ēku. Ēkai ir 4 stāvi ar kopējo platību 4000m². Projekta pasūtītāja vēlmes paredz šo ēku rekonstruēt un no jauna izbūvēt inženierkomunikācijas.

Lai izprastu, kā sākās šis projekts, nepieciešams mazliet ieskatīties vēsturē. Pasūtītājs jau pirms diviem gadiem vēlējas rekonstruēt savu biroja ēku, tādēļ jau tad tika izstrādāts projekts, taču finansiālo līdzekļu trūkuma dēļ ēkas rekonstrukcija tika atcelta.

Šogad finansējuma jautājums tika atrisināts un tika organizēts konkurss starp celtniecības uzņēmumiem. Tiesības uz šī objekta rekonstrukciju ieguva būvfirma „X”. Pasūtītājs būvfirmai iesniedza pirms diviem gadiem izstrādāto projektu un lūdza to iztāmēt – aprēķināt, cik izmaksā šādas ēkas rekonstrukcija. Tā kā būvfirma veic tikai celtniecības darbus, tad tā rīkoja konkursu starp apakšuzņēmējiem – uzņēmumiem, kuri varētu veikt elektrības un vājstrāvas tīklu izbūves darbus.

Būvfirma „X” vērsās pie vairākiem uzņēmumiem, tostarp pie „NCS-Rīga”, ar lūgumu iztāmēt sekojošas sistēmas:

- elektrības tīkli;
- ugunsdzēsība signalizācija;
- ugunsgrēka trauksmes izziņošanas sistēma;
- strukturētais datoru - telefonu kabeļu tīkls –

šādas bija sākotnējās projekta pasūtītāja vēlmes.

Uzņēmuma „NCS-Rīga” projektu vadītājs Jānis iepazinās ar projektu, izpētīja to un secinājis, ka projekts ir izdevīgs, piekrita sagatavot piedāvājumu. Jānis uzdeva signalizācijas nodaļas tāmētājiem iztāmēt ugunsdzēsības signalizācijas un ugunsgrēka trauksmes izziņošanas sistēmas izbūves izmaksas, kaut gan jau iepazīstoties ar projekta dokumentāciju bija skaidrs, ka projekts šīm sistēmām būs jāmaina, jo tas tapis pirms 2 gadiem un pa šo laiku Latvija ir iestājusies Eiropas Savienībā un ir nākuši klāt jauni normatīvi, kas reglamentē šo sfēru. Taču neskatoties uz to, pasūtītājs vēlējās, lai par pamatu tiku ņemts pirms pāris gadiem izstrādātais projekts. Arī piedāvājums strukturētā datoru - telefonu kabeļu tīklu izveidei bija apšaubāms, jo pasūtītājs vēlējās, lai tiktu sastādīta aptuvena tāme – uz 10m² tiek rēķināta viena darba vieta. Tādējādi, kad tiks zināms, cik darba vietas nepieciešamas, piedāvājumu tiks jāpieskaņots situācijai.

Kad Jānis bija iesniedzis būvuzņēmējam piedāvājumus iepriekš minētajām sistēmām, būvfirma savukārt iesniedza šīs tāmes pasūtītājam, lai tas izskata tās. Projekta pasūtītājs, protams, maksimāli centās samazināt katras pozīcijas izmaksas. Kad beidzot piedāvājums

apmierināja pasūtītāja vēlmes, būvfirma atkārtoti organizēja konkursu par to, kurš apakšuzņēmējs spēs izbūvēt šīs sistēmas, iekļaujoties pasūtītājam vēlamajās izmaksās.

Projektu vadītājs Jānis noorganizēja atkārtotu piedāvājuma sagatavošanu un iesniedz to būvuzņēmējam. Diemžēl elektrības projektu nebija iespējams izbūvēt par tik zemām cenām, kā vēlējās projekta pasūtītājs, tāpēc Jānis atteicās no šo sistēmu izbūves un līdz ar to tās tika nodotas konkurentu rīcībā. Savukārt vājstrāvas tīklu tāmes vēl tikai tika vērtētas. Diemžēl arī šeit konkurentuzņēmumi bija iesnieguši piedāvājumus ar zemākām izmaksām un būvfirma par to informēja „NCS-Rīga” projektu vadītāju Jāni. Sakarā ar to Jānis lūdza būvfirma vēlreiz pārskatīt konkurentu tāmes, vai tik tiešām ir iespējams par tādām summām izbūvēt nepieciešamās sistēmas un vai tās atbilst visām projekta prasībām. Būvuzņēmējs, izanalizējot konkurentu piedāvājumus, secināja, ka tomēr Jāņa piedāvājums ir visatbilstošākais un piemērotākais, lai arī ar lielākām izmaksām nekā konkurentiem. Tika rasts kompromiss. Jānis vienojās ar būvfirma, ka uzņēmums „NCS-Rīga” iedod papildus atlaidi savam piedāvājumam un saņem tiesības veikt sistēmu izbūves darbus biroju ēkā.

Kad tika panākta vienošanās par cenu, projektu vadītājs Jānis organizēja tikšanos ar projekta pasūtītāju, lai paskaidrotu, ka viņu izstrādātais projekts ir novecojis un neatbilst Eiropas Savienības normatīviem. Lai par to vēlreiz pārliecinātos, Jānis vērsās pie VUGD, kuri apstiprināja, ka šādu projektu nodot nebūs iespējams. Līdz ar to pasūtītājs bija spiests piekrist jauna projekta izstrādei, ko Jāņa vadībā veica „NCS-Rīga” projektētājs.

Kad ugunsdzēsība signalizācijas un ugunsgrēka trauksmes izziņošanas sistēmas, kā arī apsardzes signalizācija un video novērošana sistēmu projekts bija izstrādāts un saskaņots, Jānis uzdeva saviem kolēģiem tāmētājiem iztāmēt, cik izmaksātu šāda projekta realizācija. Šajā projektā atšķirībā no iepriekšējā mainījās gan esošo pozīciju apjomi un arī cenas, kā arī nāca klāt jaunu sistēmu (apsardzes signalizācija un video novērošana) projektēšana un izbūve.

Kad tāmes tika saskaņotas, Jānis sagatavoja līgumus par iepriekš minēto sistēmu izbūvi un saskaņoja darba grafikus.

Talāk sekoja projekta realizācija, kuras gaitā tiek realizētas iknedēļas sapulces. Tā kā projekta pasūtītājam nu jau bija zināmi atsevišķi īrnieki, tad tika izstrādāts jauns strukturēto datoru – telefonu kabeļu tīklu projekts konkrētajām ēkas daļām. Pēc jaunā projekta mainījās gan darba vietu skaits, gan pielietojamo materiālu klāsts. Uzņēmumam „NCS-Rīga” tāmētājiem bija jānosaka, cik izmaksātu šādu darbu izpilde, kā arī pašiem veikt šos instalācijas darbus.

Laika gaitā arī pārējām ēkas telpām uzradās īrnieki, līdz ar to nācās mainīt arī ugunsdzēsības un trauksmes izziņošanas sistēmu un tā rezultātā bijā jāpārzīmē projektu, kā arī visa ēka netika nodota vienlaikus, bet gan pa daļām, kas savukārt izraisīja to, ka vairākas reizes nācās pārtaisīt

izpilddokumentāciju. Nododot objektu ekspluatācijā, tika pārbaudītas uzstādītās sistēmas, izsaukti ugunsdzēsēji, veikti nepieciešamie mērījumi, kā arī sastādīti akti.

Tā īsumā varētu raksturot projekta norisi. Diendienā projektu vadītājiem ir jācīnās, lai uzvarētu konkursos un iegūtu tiesības piedalīties projektos.

4. Projektu vadīšanas optimizācijas iespējas uzņēmumā „NCS-Rīga”

Uzņēmuma „NCS-Rīga” projektu vadīšanas sistēmā ir daudz nepilnību, pie kurām nepieciešams piestrādāt, lai uzlabotu kopējo situāciju. Tādējādi tālāk tiek piedāvātas projektu vadīšanas optimizācijas iespējas.

Projekta sākums. Uzņēmumā „NCS-Rīga” nepieciešams ieviest vienotu projektu izvērtēšanas sistēmu. Šobrīd katrs projekta vadītājs, pirms pieņem projektu, to izvērtē pēc saviem subjektīviem kritērijiem, reizēm pat kaut ko aizmirstot izvērtēt, piemēram, projektu pasūtītāja finansiālo stāvokli, kas reizēm beidzas ar to, ka klients nespēj apmaksāt konkrētos darbus, kam seko pilnīgi nevajadzīga skaidrošanās tiesas ceļā. Būtu jāizstrādā anketas, kur tiktu novērtēta konkrētā projekta atbilstība konkrētajam kritērijam un šīs aizpildītās anketas varētu glabāt projektu arhīvā.

Nepieciešams noteikt visiem skaidrus un saprotamus mērķus, lai var risināties rezultatīva darbība. Pretējā gadījumā rodas iespaids, ka darbinieki nāk uz darbu tikai nākšanas pēc. Nav kopīga mērķa izjūtas. Konkrēti mērķi uzlabotu komandas darbu.

Sniedzot piedāvājumu projekta pasūtītāja vai būvuzņēmējam, detalizēti izpētīt projekta aprakstu – vai tā ir jaunbūve, vai restaurējama ēka – tas ļoti lielā mērā ietekmē izmaksas. Jāizvērtē arī pašu tehnisko projektu, vai tur nav kādas nepilnības, ko iespējams laikus novērst.

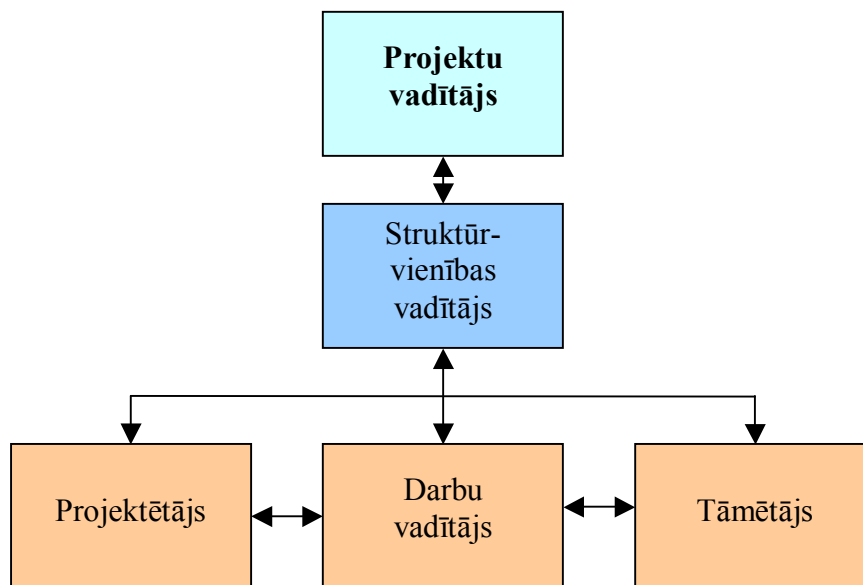
Projekta komanda. Uzņēmumā „NCS-Rīga” nepieciešams palielināt darba vadītāju skaitu, jo sakarā ar to, ka ir daudz projektu, esošie darba vadītāji ir pārāk noslogoti un pavirši veic savus darba pienākumus, līdz ar to projektu vadītājam nākas pildīt daļu darba vadītāja pienākumu, tērēt savu laiku dažādu sīku ķibeļu risināšanai. Darba vadītājiem nepieciešams cītīgāk sekot līdz notiekošajam un kooperēties ar citiem. Lai nav tā, ka, piemēram, objektā tiek uzliets asfalts, bet izradās, ka kabeļi vēl nemaz nav sarakti. Nepieciešams izstrādāt sistemātisku atskaišu nodošanu projekta vadītājam, jau tika minēts par atgriezeniskās saites trūkumu. Darba vadītājam ir jākontrolē izlietos materiālus, nevis jāļauj katram ņemt, cik gribas. Papildus darbu veikšanas gadījumā darba vadītājiem par to jāinformē projekta vadītāju, nevis jādara kaut kas nemaz nesaskaņojot. Parasti šādi papildus darbi prasa papildus līdzekļus, taču tā kā projektu vadītājs par to netiek informēts, tad arī no pasūtītāja netiek pieprasīta samaksa un uzņēmums to sedz no savas „kabatas”.

Jebkuras izmaiņas parasti izsauc struktūrvienību un darba vadītāju neapmierinātību, tāpēc projektu vadītājam nepieciešams skaidrot, kad, kādas un kāpēc ir nepieciešamas izmaiņas, kā tas ietekmēs viņus, kas mainīsies. Šeit projektu vadītājiem labi noderētu pārliecināšanas spējas.

Projekta izmaiņu gadījumā darba vadītājiem pašiem būtu jāsažinās (nevis jāiesaista projektu vadītāju) ar tāmētāju un jāinformē viņu par izmaiņām. Tāmētājam savukārt jāiztāmē objektu un

šos aprēķinus jāiesniedz projektu vadītājam, lai viņš var tos tālāk nodot saskaņošanai ar projekta pasūtītāju. Darba vadītājiem būtu jāsazinās arī ar projektētājiem, lai jau laikus viņi projektā varētu veikt izmaiņas.

Ideāls variants būtu, ja projektu vadītājs nodotu uzdevumu struktūrvienību vadītājam, kurš savukārt tālāk nodod informāciju tāmētājiem un projektētājiem un pēc tam atgriezeniskās saites veidā pie projektu vadītāja nonāktu jau gatavs projekts / piedāvājums un viņam nebūtu diena jāpavada ikdienas problēmu risināšanā (sk. 4.1.attēlu)



4.1.attēls. Komunikācija projekta komandā

Lielā mērā darbinieku attieksmi nosaka arī viņa motivācija. Uzņēmuma „NCS-Rīga” darbiniekiem nav augsts motivācijas līmenis. Turklāt galvenais motivators ir un paliek nauda. Protams, ir arī citi motivatori, tomēr mūsdienās, kad cenas visam tikai paaugstinās, cilvēki ir pārņemti ar domām, kā nomaksāt savus rēķinus, kredītus utt. Šajā gadījumā, lai paaugstinātu darbinieku motivācijas līmeni, var ieviest prēmiju sistēmu, citiem vārdiem sakot – katrs saņem pēc nopelniem. Tas, kurš strādā ar lielāku atdevi, atbildības sajūtu un vairāk paveic, tas arī saņem vairāk – līdz ar to pats darbinieks nosaka sev samaksu par padarīto un nevar nevienu vainot, ka saņem pārāk maz.

Projekta plānošana. Struktūrvienību vadītājiem un tāmētājiem nepieciešams sastādīt darba grafiku, lai darbi ritētu saskaņoti un pareizā secībā. Nepieciešams būtu plānot arī naudas plūsmu ar mērķi būt informētiem par finansiālo stāvokli, lai, piemēram, varētu plānot piegādāto preču apmaksu.

Resursu izmantošana. Tā kā uzņēmumā projektu plānošana nerit tik veiksmīgi kā gribētos, līdz ar to arī resursi tiek izmantoti nelietderīgi, piemēram, objektā netiek nodrošināti vajadzīgie instrumenti, jo tie, piemēram, atrodas citā objektā un tādējādi tiek kavēti darbi.

Resursu neracionālu izmantošanu veicina arī pēdējā brīdī pasūtītie materiāli. Šādos gadījumos nav laika pētīt cenas un nepieciešamais tiek sagādāts tur, kur to var visātrāk iegādāties. Darba vadītājiem cītīgāk jāseko līdz materiālu izlietojumam. Jāveic stingra materiālu uzskaitē un plānošana.

Bieži vien darba vadītāji neseko līdz vai arī projekta vadītāji laicīgi neinformē viņus par projekta izmaiņām un turpina darbus pēc sākotnējā projekta, kas izraisa resursu pārtērēšanu vai to nelietderīgu izmantošanu. Gan projektu vadītājiem, gan darba vadītājiem jāmacās ātri pieņemt lēmumus, šeit nepieciešama ātra rīcība. Jāuzlabo arī komunikācija starp projektu vadītājiem un darba vadītājiem.

Sadarbība ar klientiem. Lai projektu pasūtītāji būtu apmierināti, projektam veiksmīgi jārealizējas, tāpēc jādara viss iespējamais un neiespējamais, lai to nodrošinātu. Projektu pasūtītāju vajadzētu informēt par projekta dalībniekiem, viņu kvalifikāciju, tas vairotu viņu uzticamību šim uzņēmumam.

Iesniedzot projekta pasūtītājam piedāvājumu, nepieciešams pievienot arī izvēlēto sistēmu / iekārtu aprakstus, lai klientam būtu iespēja papētīt sīkāk šo iekārtu, tādējādi varbūt radīsies papildus jautājumi. Turklāt, ja laikus viņam tiks sniegta šāda informācija un viņu tā apmierina, tas tikai pastiprina to, ka projekts tiks veikts atbilstoši klienta vēlmēm. Tāpēc šeit ļoti svarīgi būtu sniegt projekta pasūtītājam maksimāli daudz visa veida informāciju, kas saistīta ar projektu.

Projektu vadītājiem nepieciešams biežāk kontaktēties ar pasūtītājiem, informēt viņus par jaunāko nozarē, paskaidrot viņiem, kāpēc tāda un ne savādāka sistēma būtu tā labākā konkrētajā gadījumā. Lai precīzāk varētu izskaidrot piedāvāto, nepieciešams arī piesaistīt attiecīgo struktūrvienību speciālistus. Diemžēl projektu vadītāju noslogotības dēļ tas netiek darīts.

Tā kā uzņēmuma apraksts ir novecojis, nepieciešams to pilnveidot, lai piesaistītu jaunu klientu, sadarbības partneru interesi.

Lai nostiprinātu sadarbību, var organizēt kopīgu izklaides pasākumus, piemēram, izbraucienus ar jahtu, boulinga vakarus.

Sadarbība ar piegādātājiem. Nepieciešams veicināt sadarbību ar piegādātājiem, nodrošinot labākus piegādes un apmaksas nosacījumus. Panākt to, lai piegādātājiem uzņēmuma „NCS-Rīga” būtu prioritāro klientu vidū un nebūtu tik ilgi jāgaida. Laicīgi jāveic pasūtījumus, lai piegādātājs pats pa tiešo varētu piegādāt materiālus objektā.

Nepieciešams informēt pastāvīgos piegādātājus gan par iegūtajiem projektiem, gan zaudētajiem. Citādi viņiem rodas priekšstats, ka viņi kā muļķi tik rēķina un piedāvā, taču no

viņiem nekas netiek nopirkts. Būtu nepieciešams papildus apmeklēt piegādātāju rīkotos tehniskos seminārus, lai gūtu zināšanas par jaunumiem nozarē.

Komunikācija projekta gaitā. Kā jau šādas struktūras uzņēmumos hierarhiskā organizācija nedod iespēju pietiekami ātri reaģēt uz izmaiņām tirgū un nekavējoties pieņemt lēmumu, jo ir pārāk daudz hierarhijas līmeņu, caur kuriem jāiziet gan informācijai, gan dokumentācijai, lai tiktu pieņemts galīgais lēmums. Šeit vien no risinājumiem ir decentralizācija, hierarhijas līmeņu samazināšana

Jānodrošina sadarbību pašu projektu vadītāju starpā, lai nav tā, ka vienam un tam pašam objektam, bet dažādiem būvuzņēmējiem vairāki projektu vadītāju iesniedz piedāvājumu, turklāt ar atšķirīgām izmaksām. Būtu jāriko sapulces, kur projektu vadītāji pārspriestu tā brīža aktualitātes un problēmas, ja tādas radušās.

Tālāk būtu jānodrošina pilnīgu atgriezenisko saiti starp projekta vadītāju un darba vadītāju, kā arī starp projektu vadītāju un struktūrvienību vadītāju. Šī brīža trūkums ir tāds, ka visi projektā iesaistītie netiek pilnīgi informēti par projekta norisēm.

Projekta dokumentācija. Uzņēmuma sekretārei būtu nepieciešams izstrādāt formas dažādiem dokumentiem, piemēram, dažādiem aktiem, mērījumu protokoliem, lai katreiz nav jāraksta no jauna. Tas ietaupītu gan laiku, gan naudu.

Nepieciešams sakārtot materiālu atbilstības deklarācijas un sertifikātus, jo šobrīd dažiem materiāliem ir, citiem nav, taču projekta izpildedokumentācijā tiem jābūt pievienotiem.

Problēmu risināšana. Projektu norises gaitā nepieciešama cītīgāka problēmsituāciju analīze projektu norises gaitā. Sakarā ar to, ka netiek meklēti cēloņi, atkārtojas vienas un tās pašas problēmas un katreiz uz to tiek pievērtas acis.

Projekta dalībniekiem būtu savlaicīgi jāinformē projekta vadītāju par iespējamām problēmām projekta gaitā (piegādes aizkavēšanās, darbinieku trūkums utt.), lai varētu laikus sākt risināt problēmas vai novērst tās.

Darbs objektā. Lielos objektos turpat uz vietas jāierīko ofisu, uz kuru nepieciešamības gadījumā steidzami pa faksu vai e-pastu var nosūtīt nepieciešamos dokumentus.

Kā jau iepriekš tika minēts, objektā nepieciešams saskaņot darbus arī ar citiem darbu vadītājiem, lai darbi tiktu veikti secīgi.

Darba vadītājam cītīgi jāseko līdž izlietoto materiāliem un jāved stingra to uzskaite.

Izmaiņas projektā. Šķiet nav tāda projekta, kurā nebūtu veiktas kaut niecīgas izmaiņas, tāpēc ir jāiemācās uz tām ātro reaģēt un pieņemt pareizo lēmumu. Turklāt izmaiņas parasti tiek ierosinātas pēdējā brīdī, ko diemžēl izmainīt nevar. Vispirms jau projekta izmaiņu gadījumā vajadzētu izvērtēt izmaiņu lietderīgumu, vai tik tiešām tās ir nepieciešamas un vai tiešām tas ir labākais risinājums. Ja izmaiņas tomēr nepieciešamas, tad tās steidzīgi bez liekas kavēšanās ir

jāsaskaņo, jo bieži vien ierosinātās izmaiņas var būt gan no projekta pasūtītāja, gan būvuzņēmēja puses un līdz ar to, kamēr visas iesaistītas puses saskaņo projektu, paiet ilgs laiks un arī projekta realizācijas aizkavējas.

Objekta nodošana un projekta pabeigšana. Pabeidzot kādu projektu, nepieciešams no projekta pasūtītāja pieprasīt atsauksmes par paveikto darbu, jo bieži vien, piedaloties dažādos konkursos, šādas atsauksmes tiek prasīts uzrādīt. Nododot objektu, darba vadītājam nepieciešams savlaicīgi sākt lietotāju instrukciju un izpilddokumentācijas sagatavošanu. Jāveic lietotāju instruktāžu, savukārt lietotājam rakstiski jāapstiprina, ka viņš ir ar to iepazīstināts.

Sakarā ar to, ka uzņēmuma „NCS-Rīga” darbinieki ir noslogoti, nepieciešams vest sistemātisku projektu uzskaiti, lai varētu prognozēt projektu vadītāju, darba vadītāju u.c. iesaistīto darbinieku noslogotību konkrētā laika periodā. Diplomdarba 1.Pielikumā tiek piedāvāta anketa, ar kuras palīdzību varētu vest šo uzskaiti. Vedot šo uzskaiti, jānosaka arī katra projekta prioritāte. Vēl viens variants būtu iekārtot projektu uzskaites žurnālu un tur atzīmēt visu nepieciešamo informāciju.

Projekta norises izvērtēšana. Tāpat kā projekta sākotnējam izvērtējumam, tāpat arī projekta norises izvērtējumam nepieciešams izveidot vienotu vērtēšanas kritēriju sistēmu. Šeit, pirmkārt, būtu jāizvērtē projekta atbilstību sākotnējiem mērķiem, kā arī plānotajam darba grafikam. Jāizvērtē arī resursu izlietojums šī projekta ietvaros un iekļaušanos iepriekš noteiktajā projekta budžetā. Jānovērtē arī to, cik veiksmīgi ir ritējusi sadarbība ar projekta pasūtītāju, piegādātājiem, u.c. sadarbības partneriem. Lietderīgi būtu novērtēt arī projekta komandas darbu, tās paveikto. Izvērtēt, kādas bija tās priekšrocības un trūkumi, lai zinātu vai arī turpmāk projekta komanda var sastāvēt no konkrētajiem dalībniekiem. Visbeidzot jāizvērtē arī projekta gala rezultāta atbilstību projekta pasūtītāja vēlmēm.

Secinājumi un priekšlikumi

Izvērtējot projektu vadīšanas sistēmu uzņēmumā "NCS-Rīga", autors nonāca pie sekojošiem **secinājumiem**:

1. Uzņēmuma "NCS-Rīga" daļa tirgū ir ļoti neliela, līdz ar to nav veikti tirgus pētījumi, tādējādi uzņēmuma mērķtirgus nav formulēts.
2. Projektu mērķi netiek strikti formulēti, līdz ar to bieži vien darbinieki darbojas katrs pats par sevi. Nav kopīga mērķa izjūtas.
3. Uzņēmuma projektiem raksturīgs struktūru matricas organizācijas veids.
4. Uzņēmumam ir nepietiekoši personālrесursi - trūkst darba vadītāju. Lielu daļu darba vadītāju pienākumu veic projekta vadītāji, kas tādā veidā atņem laiku savu darba pienākumu veikšanai.
5. No projektu vadīšanas metodēm tiek izmantota projekta dzīves cikla metode – projekts ir sadalīts noteiktās secīgās fāzēs un ir viegli kontrolējams.
6. Projektu plānošana nerit tik veiksmīgi kā gribētos. Projektu vadītāji mēdz noslinkot un nesastādīt šādus plānus.
7. Darbinieki izvairās no problēmu risināšanas. Sarežģījumu gadījumā netiek meklēti cēloņi, atkārtojas vienas un tās pašas problēmas un katrreiz uz to tiek pievērtas acis
8. Vāja savstarpējā komunikācija projekta komandas ietvaros.

Kā būtiskākos **priekšlikumus** autors izvirza:

1. Veikt tirgus pētījumus ar mērķi noskaidrot savu mērķtirgu.
2. Pieņemt darbā papildus darba vadītājus, jo esošie ir pārāk noslogoti un netiek galā ar saviem darba pienākumiem.
3. Nodrošināt projektu vadītāju papildus izglītošanu, apmeklējot dažādus seminārus par jaunākajām tehnoloģijām, iekārtām, sistēmām tirgū.
4. Noformulēt projektu mērķus, lai var risināties rezultatīva darbība. Konkrēti mērķi uzlabotu projektu komandas darbu
5. Nodrošināt pilnīgāku atgriezenisko saiti starp projektu vadītāju un darba vadītāju, kā arī starp projektu vadītāju un struktūrvienību vadītājiem, lai projektā iesaistītie būtu informēti par notiekošo.
6. Izstrādāt gatavas projektu dokumentu formas, lai katru reizi nav no jauna jāraksta.
7. Ieviest projektu uzskaites sistēmu, uzskaitot gan pašus projektus, gan projekta dalībniekus.
8. Nepieciešams motivēt darbiniekus, pilnveidojot esošo prēmiju sistēmu.
9. Uzņēmumā ieviest vienotus projektu izvērtēšanas kritērijus.
10. Veicināt sadarbību ar piegādātājiem, lai panāktu izdevīgākus piegādātāja apmaksas un piegādes termiņus.

Izmantojamās literatūras saraksts

1. Burke R. „Project Management. Planning and Control Techniques”. Chichester, 1999.
2. Dr. Volfgangs Krīgers “Komandas vadība”. Balta Eko. Rīga, 2003. 126lpp.
3. Lūiss Džeimss „Projektu vadīšanas pamati”. Tulk. Kristīne Caunīte. Rīga : Puse Plus, 2001. 111 lpp.
4. Fjodorova S., Jevinga I. „Projektu vadība lekciju konspekts”. Rīgas Tehniskā Universitāte, 1998. 58 lpp
5. Forands I. “Biznesa vadības tehnoloģijas”. Izd.: Latvijas izglītības fonds. 330lpp.
6. Geipele I., Tambovceva T. “Projektu vadīšana”. Apgāds “Valters un Rapa”. Rīga, 2004. 189 lpp.
7. Hanss D.Litke, Ilonka Kunova “Projektu vadība” Balta Eko. 2003. 126lpp.
8. Klauss A., Brūvelis A., Klausā E., Ķēbers Ģ., Lauva M., Rībena I., Vašuks L. “Pārvaldības tehnoloģijas”. Izd.: Mediju Nams. 2003. 235lpp.
9. Pettere G., Voronova I. “Riski uzņēmējdarbībā un to vadība”. Izd.: Apgāds “Rasa ABC”. 2004. 175lpp.
10. Praude V., Beļčikovs J. „Menedžments”. Rīga. Izd.: Vaidelote, 2001. 507lpp.
11. Reiters Vilfrīds “Kailā patiesība par projektu menedžmentu”. Vaidelote. 2004 . 196lpp.
12. Uzulāns Juris „Projektu vadība”.Rīga. Izd.: Jumava. 2004. 244lpp.
13. Volkova T., Vērdiņa G., Pildavs J. “Organizācijas un to vadīšana pārmaiņu apstākļos”. Banku Augstskola. Rīga, 2001. 112 lpp.
14. Žurnāls „Projektu Vadīšana”. Latvijas Nacionālā projektu vadīšanas asociācija ; galv. red. Žaneta Ilmete. - Rīga : Latvijas Nacionālā projektu vadīšanas asociācija.
15. <http://www.lnpva.lv> - Latvijas Nacionālās projektu vadīšanas asociācijas mājas lapa.
16. <http://www.projectmagazine.com>
17. <http://www.pmi.org>

PIELIKUMI

Projekta uzskaites forma

Projekta kods/nosaukums:	
Plānotais projekta vadītājs:	
Plānotais darba vadītājs:	
Citi projektā iesaistītie:	
Projekta objekta nosaukums:	
Projekta objekta adrese:	
Projekta realizācijas periods: (sākums - plānotās beigas)	
Projekta kopējās izmaksas:	
1. Projekta pasūtītājs	
Pasūtītāja nosaukums:	
Adrese:	Pilsēta: Pasta kods:
Projekta pasūtītāja kontaktpersona:	
Vārds, uzvārds:	
Ieņemamais amats:	
Telefons:	Telefakss: E-mail:
2. Projekta mērķis	
3. Situācijas apraksts un pamatojums	
4. Projekta apraksts	
5. Aptuvenas projekta izmaksas	
6. Plānotais projekta finansēšanas avots	
7. Projekta realizācijas laiks	
8. Eksploatācijas un uzturēšanas izdevumi	
9. Informācija par projekta pasūtītāju	<input type="checkbox"/> Bilance; <input type="checkbox"/> Peļņas - zaudējumu aprēķins par pēdējiem 2 gadiem; <input type="checkbox"/> Atsauksmes <input type="checkbox"/> _____
Projekta prioritāte	<input type="checkbox"/> - 1; <input type="checkbox"/> - 2; <input type="checkbox"/> - 3; <input type="checkbox"/> - 4; <input type="checkbox"/> - 5

Diplomdarbs „Projektu vadīšanas optimizācijas iespējas uzņēmumā „NCS-Rīga”
izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie
informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: Andis Gilučs _____

(paraksts, datums)

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: Agris Olmanis _____

(paraksts, datums)

Recenzents: Dr.ekon., docente Svetlana Saksonova _____

(paraksts, datums)

Darbs iesniegts Finanšu institūtā _____

Lietvede: Ilze Mozule _____

Darbs aizstāvēts Valsts pārbaudījumu komisijas sēdē

_____ Prot. Nr. _____ vērtējums _____

Komisijas sekretāre: Mg.ekon., lektore Larisa Bule, _____