



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Projektu izstrāde un vadība

Anta Gailiņa, Mg.oec., Mg.phys.



triviums apmācība

1. Projekta dzīves cikls

- Projekta jēdziens - īstermiņa mērķtiecīgu darbību kopums, lai radītu unikālu produktu vai pakalpojumu:
 - ierobežotā laika posmā;
 - ar ierobežotiem naudas līdzekļiem;
 - ar ierobežotiem personāla resursiem.
- Projekta būtība ir darbība – būvniecība, jaunu produktu, jaunu tehnoloģiju izstrādāšana, organizatoriskie pārveidojumi, stratēģiju izstrāde un ieviešana.

Projekta dzīves cikla fāzes

- 1. Projekta identifikācija;
- 2. Projekta izstrāde;
- 3. Projekta izvērtēšana;
- 4. Lēmums;
- 5. Projekta ieviešana un uzraudzība;
- 6. Projekta novērtēšana.

Uzdevums:

- Kurša projekta tēmas izvēle un definēšana
 - *Prāta vētra*
 - *Diskusija*
 - *Problēmas definēšana*
 - *Jautājumu formulēšana*

2. Projekta iekšējā un ārējā vide, interešu grupas

- **Projekta vide:**
 - iekšējā – pamatorganizācijā pastāvošā specifiskā vide (uzņēmums, firma)
 - ārējā – ārpus pamatorganizācijas pastāvošā vide (sociālā, tiesiskā, ekonomiskā, psiholoģiskā)
- Interešu grupu analīze.
- **Interesenti** – personu grupas, kuras:
 - ņem dalību projektā
 - interesējas par projektu
 - projekta rezultāti ietekmē to darbību

SVID analīze

- SVID analīze ir situācijas analīzes metode, kurā apskata analizējamās lietas stiprās un vājās puses, iespējas un draudus.
- Ieteicams SVID analīzē apskatīt tagadni
- attiecināt stiprās un vājās puses un organizācijas iekšieni, bet iespējas un draudus uz ārējo pasauli.
- Katrā sadaļā vēlams ierakstīt 3 - 5 būtiskākos aspektus:
- Ar SVID palīdzību var katru jomu izvērtēt atsevišķi, piem., darbinieki, materiāli resursi, partneri, pakalpojumi, u.tml.

Praktiskais darbs:

- Kursa projekta SVID analīzes izstrāde (darbs grupās).

3. Projekta komanda un iesaistītās puses

- Projekta komanda
- Projekta vadītājs
- Lomas projekta komandā, psiholoģiskā saderība.
- Uzraudzības komiteja (nepieciešamība, sastāvs, funkcijas, prasības).



Projekta komanda

- **Uzdevumi:**
 - atbildība par noteiktiem uzdevumiem un mērķiem;
 - dokumentācijas kārtošana;
 - informēšana par padarīto;
 - darbs komandā;
- **Atbildība:**
 - laikā un kvalitatīvi veikt darbu;
 - izpildīt plānotos darbus pilnā apjomā;
 - informēt par neizpildi un riskiem.
- **Tiesības:**
 - Pieprasīt resursus darba uzdevumu veikšanai.

Projekta vadītājs

- Personiskās īpašības;
- Projekta vadīšanas kvalifikācija;
- Specifiska profesionālā kvalifikācija;
- Projekta vadītāja pienākumi

Projekta vadītāju izvēlas:

No organizācijas iekšienes:

- **Priekšrocības:**
 - + labi pārzina vietējos apstākļus;
 - + var būt ieinteresēts organizācijas, ne tikai projekta panākumos;
 - + parasti lētāks.
- **Trūkumi:**
 - - var būt iesīkstējušu priekšstatu varā;
 - - nepietiekama kompetence projektu vadīšanā;
 - - ietekmē amats, iepriekšējās attiecības, perspektīva pēc projekta pabeigšanas.

Projekta vadītāju izvēlas:

No ārpuses:

- ***Priekšrocības:***
 - + iespēja izvēlēties vislabāko kandidatūru;
 - + nav saistīts ar iepriekšējām attiecībām, nav jā rūpējas par savu nākotni organizācijā.
- ***Trūkumi:***
 - - nepārzina vietējos apstākļus;
 - - var būt iepriekšējo panākumu/neveiksmju varā;
 - - parasti dārgāks.

Eksperti, konsultanti

- Projekta sagatavošanas fāzē ir jāizlemj, vai piesaistīt konsultantus.
 - Īslaicīgi specifiski pakalpojumi – eksperti vai konsultanti;
 - regulāri pakalpojumi – ārpakalpojumi;
 - izpildītāji.

Konsultantu iesaistīšanas priekšrocības:

- + specifiskās zināšanas un pieredze;
- + palīdz analizēt trūkumus un plānot projektu;
- + rada iespēju izveidot jauktu projekta komandu;
- + palīdz izstrādāt un ieviest sistēmu;
- + projekta gala rezultāts tiek sasniegts ātrāk;
- + ieinteresētība;
- + attieksmes neitralitāte.

Konsultantu iesaistīšanas trūkumi:

- - nespēj izprast uzņēmuma īpatnības;
- - iepriekšējā pieredze, kas uzņēmumam var nederēt;
- - uzdod nevajadzīgas darbības un dokumentus, kā rezultātā izveidotā sistēma var nebūt efektīga;
- - izmanto gatavas rokasgrāmatas.

Ārējo projekta dalībnieku ietekme uz projektu:

- iespēja izveidot jauktu projekta komandu;
- papildus personāla tiek nodrošināts ar brīvo profesiju pārstāvjiem, līgumdarbiniekiem;
- projektā ir nepieciešamas specifiskas zināšanas, kas tiek “nopirktas” no piesaistītajiem speciālistiem;
- Īpaša ieinteresētība projekta jautājumu risināšanā.

Kompetences matrica

- Kompetences matricā katrai aktivitātei ieraksta atbildīgos darbiniekus;
- katra atsevišķa darbība ir jānoformulē skaidri un viennozīmīgi;
- katra darbība ir jāpiemēro uzdevuma izpildītājam atbilstoši tā zināšanām un prasmēm;
- katram uzdevumam ir jānosaka nepieciešamās kompetences

Uzraudzības komiteja

izskata un apstiprina

- Projekta virsmērķi un konkrētos mērķus.
- Projekta pamata koncepciju.
- Projekta īstenošanas plānu.
- Kontrolē projekta īstenošanas gaitas atbilstību noteiktajiem laika un resursu ierobežojumiem.

UK sastāvs

- Organizācijas augstāka līmeņa vadītājs vai tā pilnvarotai personai;
- Kompetentam pārstāvim projekta specifiskajā jomā;
- Kompetentas personas resursu jomā;
- Kompetentam un pilnvarotam pieņemt lēmumus projekta produkta lietotāju pārstāvim.



4. Projekts kā problēmas risinājums

- Projekta problēmu identificēšana.
- Projekta galvenās problēmas definēšana un analīze.
- Problēmas cēloņu un seku identificēšana.

Problēmu analīze

- Izvirzot problēmu, jārod atbildes uz jautājumiem.
 - Kas ir tie cilvēki, kuriem ir problēma?
 - Kur viņi atrodas?
 - Kas tā ir par problēmu?
 - Kad tā radās?
 - Kādā veidā šī problēma tika konstatēta?
 - Vai varat to pamatot ar dokumentiem, izmantojot pētījumu rezultātus, statistiku u.c.?
 - Vai tā ir vietējas vai globālas nozīmes?
 - Kādēļ tieši Jūs risināsi šo problēmu?

5. Mērķu definēšana

- Mērķim jābūt ar noteiktām īpašībām:
 - tieši saistītam ar projektu;
 - konkrētam, skaidri definētam;
 - objektīvi novērtējamam;
 - sasniedzamam.

Mērķu iedalījums un stratēģija

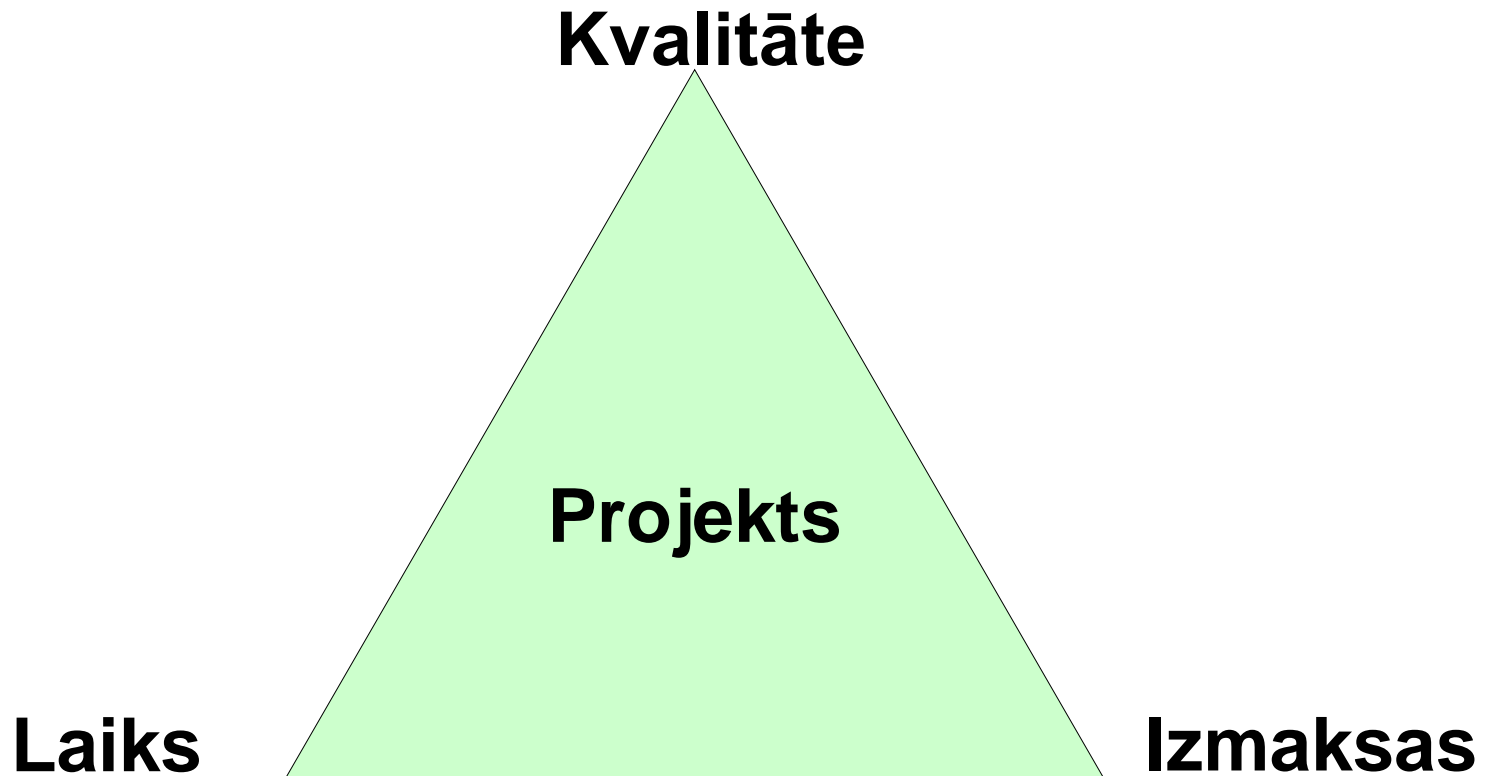
- Projekta mērķus formulē projekta sākuma fāzē.
- Visbiežāk projektos pielieto divu veidu mērķus:
 - vispārējais, globālais, attīstības, ilgtermiņa mērķis;
 - konkrētais jeb tiešais, īstermiņa projekta mērķis.



Stratēģijas analīze

- Stratēģijas analīzē noskaidro:
 - Vai visas identificētās problēmas/ noteiktos mērķus ietvert, vai izvēlēties dažus? Kurus?
 - Kādas ir pozitīvās attīstāmās iespējas?
 - Kāds ir visefektīvākais izdevumu un ieguvumu variants?

Projekta mērķu spriedzes trijstūris



6. Projekta pamatojuma izstrāde

- Risinājumu alternatīvas
- Projekta budžeta (tāmes) sastādīšana
- Labākās alternatīvas izvēle un optimizēšana
- Rezultātu un ietekmes izvērtējums

Alternatīvu analīze

- Praksē bieži tiek izstrādāti ne tikai 2 alternatīvu analīzes scenāriji, bet gan 3 un vairāk. Piemēram:
 - situācija bez projekta (Nulles alternatīva, jeb neveikt nekādus ieguldījumus);
 - projekts ar minimāliem ieguldījumiem (nedaudz uzlabojam esošo situāciju);
 - situācija ar projektu.

Alternatīvu analīze

- 1. Īss problēmas atrisināšanas alternatīvu apraksts.
- 2. Īss atsevišķo alternatīvu novērtējums pēc iepriekš noteiktiem kritērijiem:
- Alternatīvas - Priekšrocības - Trūkumi – Izmaksas*
- *izmaksas norādīt pēc kritērijiem: zemas, vidējas, augstas
- 3. Secinājums un lēmums, kura alternatīva izvēlēta projektam un kāpēc (pamatojumu).

7. Komunikācija projektā

- Iekšējā komunikācija
 - komunikācijas veidi un kanāli projekta komandā,
 - projektu sanāksmes saturs un uzdevumi, utt.
- Ārējā komunikācija.

Komunikācijas aktivitāšu mērķi

- Sniegt kvalitatīvu informāciju par Projekta nepieciešamību, tā mērķiem, aktivitātēm, rezultātiem, kā arī ieguvumiem;
- Veicināt informētību un iesaisti Projekta realizēšanas procesā
- Veicināt sabiedrības un Projektā iesaistīto personu diskusiju un viedokļu apmaiņu;



Komunikācijas aktivitāšu mērķi

- novērst viedokļu veidotāju un masu mediju iespējamus nepamatotus pārmetumus par Projekta realizēšanas nelietderību, kā arī ieguldīto līdzekļu efektīvu izlietojumu;
- veicināt pozitīvu organizācijas darba atspoguļojumu masu medijos, komunikāciju balstot uz Projekta ieguvumiem;



triviums apmācība



Uzdevumi komunikācijas mērķu sasniegšanai

- veikt komunikācijas SVID analīzi;
- definēt komunikācijas aktivitāšu mērķauditoriju;
- aprakstīt iespējamās komunikācijas kanālus un noteikt komunikācijas veidus;
- noteikt komunikācijā iesaistīto personu kompetences un atbildības līmeņus;
- izstrādāt komunikācijas aktivitāšu laika grafiku.

Informācijas kanāli

- Projekta mājas lapa,
- ziņu aģentūras,
- interneta portāli,
- nacionālie laikraksti, TV un radio.
- reģionālie laikraksti,
- pašvaldību mājas lapas,
- nevalstisko organizācijas mājas lapas u.c. interneta resursi.



triviums apmācība



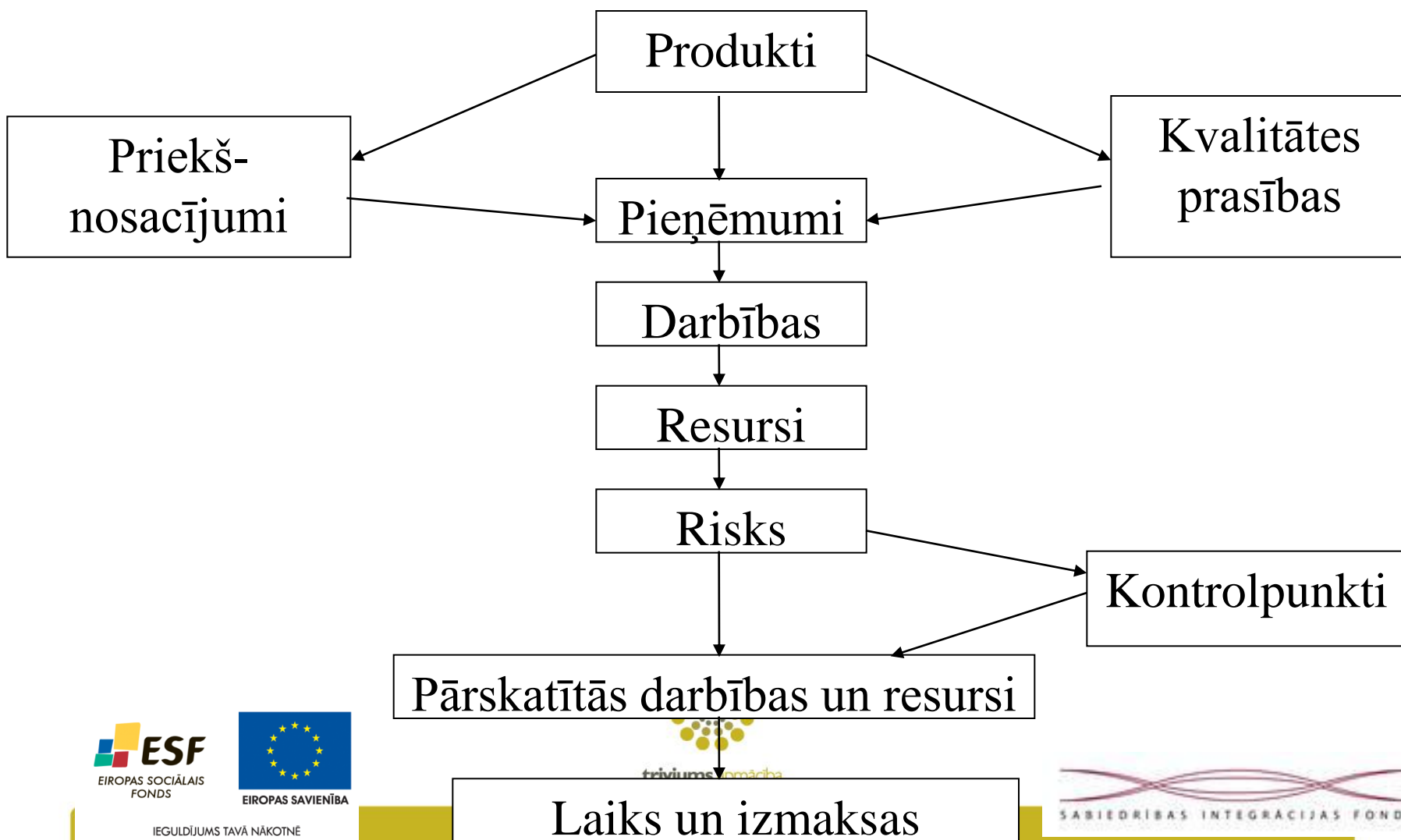
8. Projekta plānošana

- Kas jāplāno obligāti?
- Projekta aktivitāšu un laika plāns
- Projekta budžets
- Cilvēkresursu plāns
- Projekta uzraudzības un izvērtēšanas plāns
- Risku vadības plāns

Plāna elementi

- iegūstamie produkti;
- darbības šo produktu radīšanai;
- darbības produktu kvalitātes apstiprināšanai;
- resursi un laiks, kas nepieciešams visām darbībām (ieskaitot kvalitātes kontroli), un nepieciešamība pēc cilvēkiem ar specifiskām prasmēm;
- saistība starp darbībām;
- ārējās saistības informācijas, produktu vai pakalpojumu sniegšanai;
- kad darbības notiks?;
- punkti, kad tiks novērots un kontrolēts progress.

Plāna elementi



Projekta aktivitāšu plāns

nepieciešams, lai:

- katra darbība būtu atsevišķi kontrolējama;
- varētu tikt izveidots saprotams atbildības sadalījums;
- būtu uzskatāma projekta norise;
- rastos iespēja saskaņot laika grafiku ar rīcībā esošajiem resursiem.



Projekta budžets

- projekta īstenošanas izdevumi;
- izveidojamās sistēmas izdevumi:
 - a) vienreizējos izdevumos- izdevumi, kas rodas projekta gaitā radot sistēmu;
 - b) pastāvīgos izdevumos- izdevumi, kas saistīti ar izveidotās sistēmas ekspluatāciju;

Projekta izdevumi

- Personāla izdevumi;
- Materiālu;
- Kapitālizdevumi;
- Ārējie izdevumi.



Cilvēkresursu plāns

Personāla plānošana sastāv no:

- personāla skaita plānošanas;
- personāla kvalifikācijas plānošanas;
- konkrēto darbinieku plānošanas konkrētiem uzdevumiem (projekta komandas plānošana);
- atbildības matricas sastādīšanas.

Kontroles process

- Lai izstrādātu kontroles procesu ir jānosaka:
 - 1) Kas kontrolē;
 - 2) Kad kontrolē;
 - 3) Ko kontrolē;
 - 4) Kā kontrolē

Kontroles kritēriji

- laika grafika ievērošana;
- budžeta ievērošana;
- līdzekļu izmantošana;
- projekta grupas dalībnieku iesaistīšana;
- starpmērķu sasniegšana u.c.

9. Risku vadība projektos

- Projektu risku vadība
- Risku veidi un to novēršanas pasākumi,



EIROPAS SAVIENĪBA



triviums apmācība



SABIEDRĪBAS INTEGRĀCIJAS FONDS

Projektu riski

- Projekta riski ir neparedzētas situācijas vai notikumi, kuri var negatīvi ietekmēt projekta vai tā atsevišķu elementu izpildi un kavēt projekta kopējo mērķu sasniegšanu.
- Risks ir arī viens no parametriem, no kura viedokļa tiek analizētas alternatīvu variantu priekšrocības.
- Projekta risku raksturo riska faktori:
 - draudi par riska iestāšanās iespējām,
 - riska iestāšanās iespējas
 - iespējamie zaudējumi.

Risku veidi (ārējie)

- Projekta identifikācijas posmā tiek novērtēti iespējamie projekta mērķa sasniegšanas alternatīvu riski, kas galvenokārt ir saistīti ar ārējiem risku izcelsmes avotiem (arēja vide):
 - tehniskie;
 - saimnieciskie (ekonomiskie);
 - politiskie;
 - sociālie;
 - ekoloģiskie.

Risku veidi (iekšējie)

- Iekšējos riskus nosaka pats projekta raksturs, organizatoriski jautājumi, resursu problēmas, darbinieki u.c. iekšējie faktori.
- Galvenokārt šie riski ir saistīti ar projekta pamata parametriem:
 - termiņiem;
 - izdevumiem;
 - kvalitāti;
 - personālu.

Attieksme pret risku

- Attieksmi pret risku ietekme šādi faktori:
 - iespējamais zaudējumu rašanās biežums;
 - pieejamās informācijas ticamība un apjoms;
 - potenciālo zaudējumu nopietnība;
 - riska vadīšanas iespējamība;
 - skaidrība par iespējamām sekām;
 - negatīva tēla rašanās iespēja;
 - spēja novērtēt sekas;

| Risks | Ietekme vai raksturojums |
|----------------------------|---|
| Projekta termiņi | Projekta termiņu pagarināšana |
| Projekta budžets | Budžeta pārsniegšana |
| Kvalitāte | Neatbilstība kvalitātes prasībām |
| Projekta satura izmaiņas | Termiņu un izdevumu palielināšanās |
| Menedžmenta risks | Reorganizācija, kas izraisa komandas sastāva izmaiņas |
| Riski no piegādātāju puses | Piegāžu aizkavēšanās |
| Ekoloģiskie riski | Izdevumu pieaugums, termiņu neievērošana, negatīvs tēls |

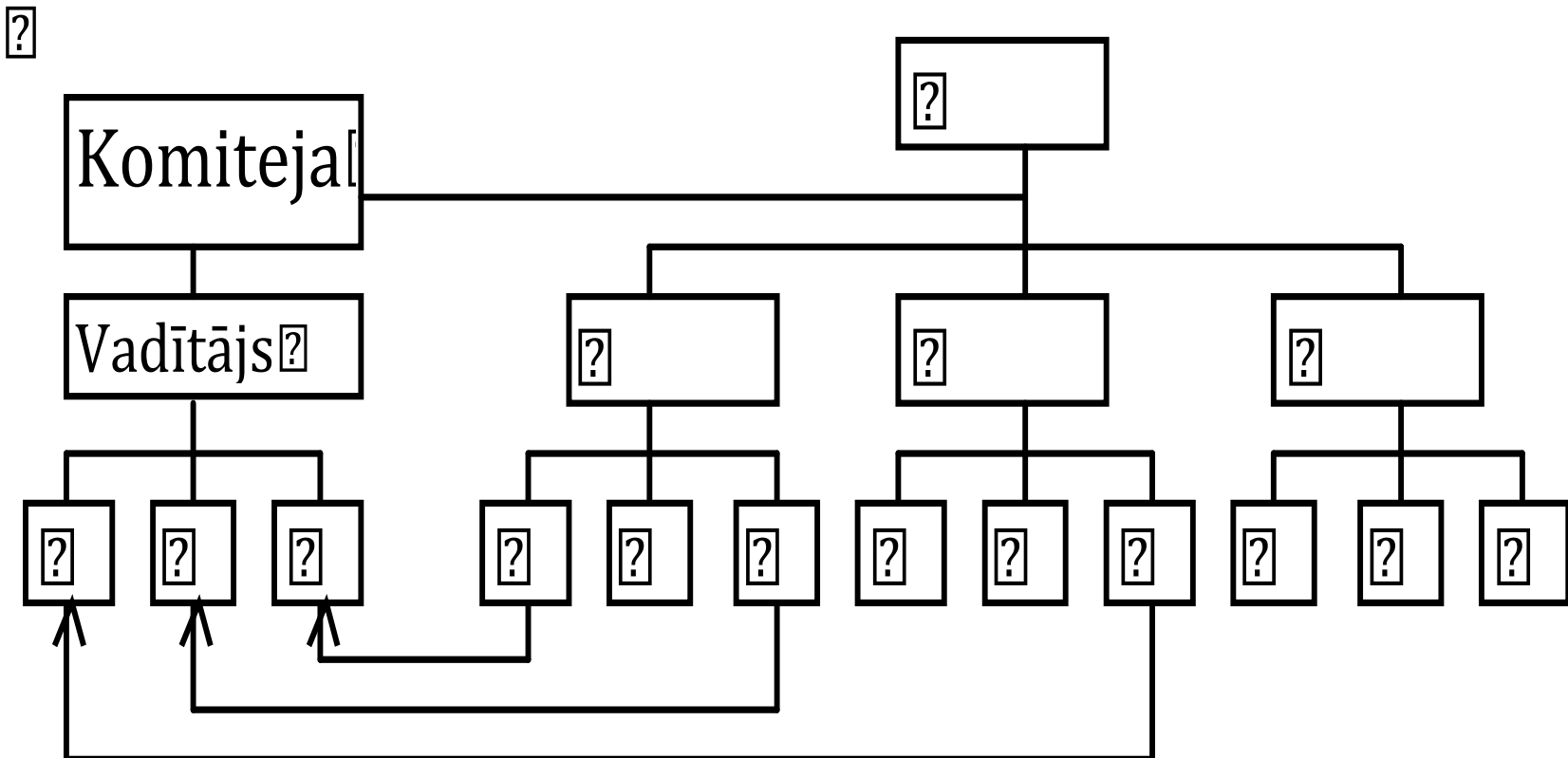
| | |
|--|--|
| <p>Laika apstākļu riski</p> | <p>Termiņu neievērošana, piegāžu aizkavēšanās, sadārdzināšanās</p> |
| <p>Tehnoloģiskie riski</p> | <p>Termiņu neievērošana, sadārdzināšanās</p> |
| <p>Projekta vadītāja kvalifikācija</p> | <p>Pieredzes trūkums</p> |
| <p>Projekta komandas kvalifikācija</p> | <p>Pieredzes trūkums, apmācību trūkums</p> |

10. Projekta organizācija

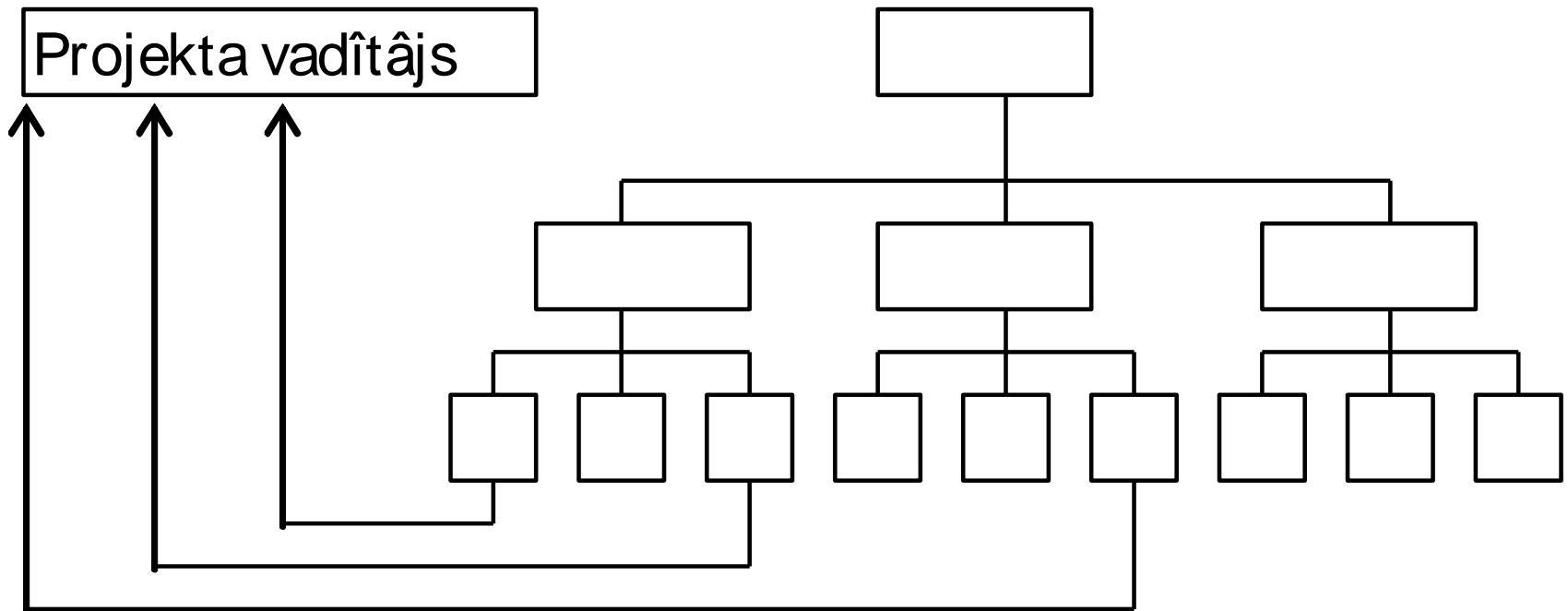
Projekta organizācijas iespējamās formas.
Specifiski organizācijas formas izvēles



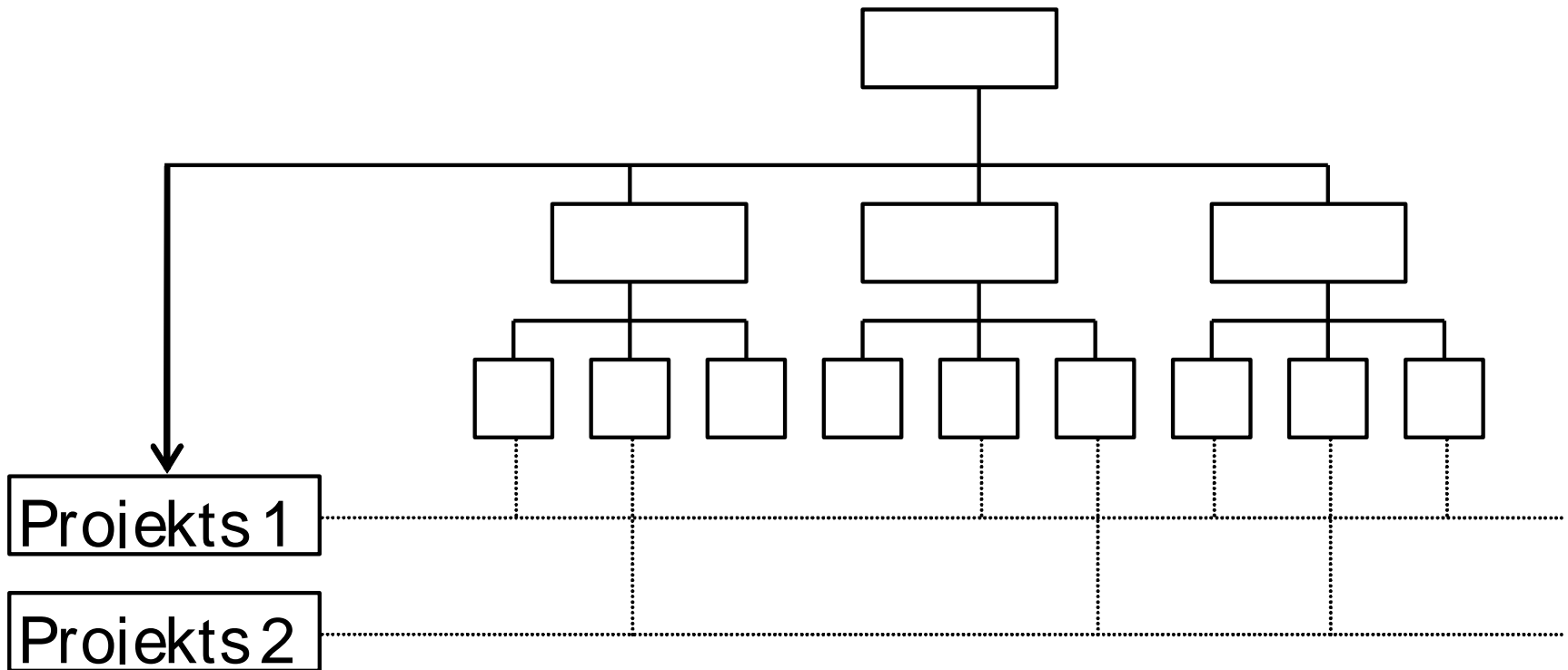
Tīrā projektu organizācijas forma



Štāba projektu organizācijas forma



Matricas projektu organizācijas forma



Specifiski organizācijas formas izvēles kritēriji

- 1) projekta nozīmība
- 2) projekta darbu apjomi
- 3) projekta sarežģītības pakāpe
- 4) projekta ilgums (mēnešos, gados)
- 5) projekta laiks (kalendārais)
- 6) nedrošība projektu mērķu sasniegšanā
- 7) saistība ar citiem projektiem
- 8) prasības projektu vadītājiem
- 9) personāla resursi



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



NOSLĒGUMS

Izvērtējums

Atgriezeniskā saite

Praktiski padomi

Ieteikumi



triviums apmācība