



EIROPAS SAVIENĪBA

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

100% no Projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību

***Apakšaktivitāti administrē Valsts kanceleja sadarbībā ar Sabiedrības integrācijas fondu
Vienošanās nr. 1DP/1.2.2.3/11/APIA/SIF/022/42***

Kurzemes plānošanas reģiona pašvaldību kapacitātes paaugstināšana

**ES politiku instrumentu un pārējās
ārvalstu finanšu palīdzības
līdzfinansēto projektu un pasākumu
īstenošanai**

Projektu sagatavošana un vadīšana vadošajiem projektu speciālistiem

Pasniedzējs: Ivars Ruņģis, IPMA-A

03.04.2012. 04.04.2012

Par pasniedzēju



DnB NORD



Kāpēc tā gadās?



What the customer explained



What the project manager understood



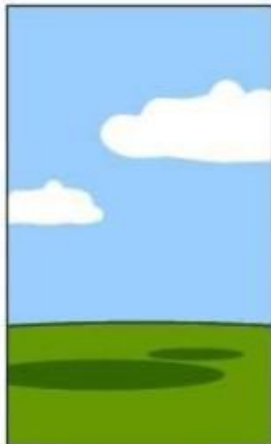
How the analyst made the design



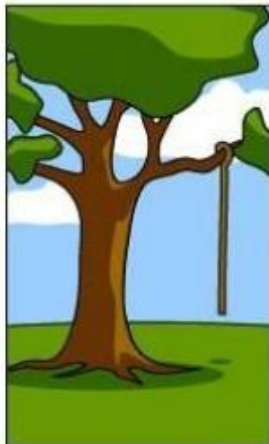
What the programmer programmed



What the consultant suggested



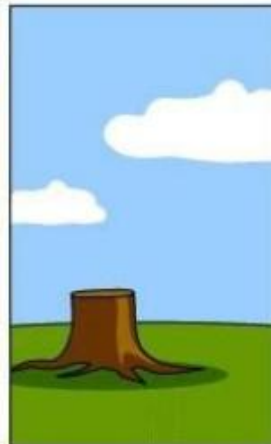
How the project was documented



What was actually installed



What the customer had to pay for



How service management was conducted



What the customer actually would have needed

Projektu vadība ikdienā



Bez projektu
vadības



Ar projektu vadību

Ietekme uz uzņēmuma rezultātu

Projektu vadības ietekme uz uzņēmuma kapitāla atdevi ir:

27.9%*

* Saskaņā ar 'Center for Business Practices' 2002.gadā veikto pētījumu "Value of Project Management"

leguvumi

leguvumi no projektu vadības IT uzņēmumam

28%	Kapitāla atdeve
38%	Paaugstināta klientu apmierinātība
37%	Lielāka projektu atbilstībā stratēģijai
22%	Ātrāks ieviešanas laiks
33%	Uzlabojums nodrošinot izpildi laikā un budžetā
32%	Uzlabojums laika grafika izpildē
32%	Kvalitātes paaugstināšana
26%	Efektīvāks darba spēka stundu patēriņš
24%	Lielāka izmaksu efektivitāte
23%	Darbinieku produktivitātē
38%	Precīzākas prognozes
33%	Uzlabojums naudas/ stundu prognožu noteikšanā
13%	Uzlabojums defektu prognozes noteikšanā

Projektu vadības standarti

▶ **IPMA** (International Project Management Association)

▶ www.ipma.ch

▶ www.lnpva.lv

▶ ICB - IPMA Competence Baseline



▶ **PMI** (Project Management Institut)

▶ www.pmi.org

▶ PMBOK - A Guide the Project Management Body of Knowledge



▶ **PRINCE2** (PRojects IN Controlled Environments)

▶ www.prince2.com

▶ PRINCE2



▶ **AIPM** (Australian Institute of Project Management)

▶ www.aipm.com.au

▶ PCSPM - Professional Competency Standards for Project Management



▶ **PMAJ** (Project Management Association of Japan)

▶ www.pmaj.or.jp

▶ P2M - Project and Program Management for Enterprise Innovation

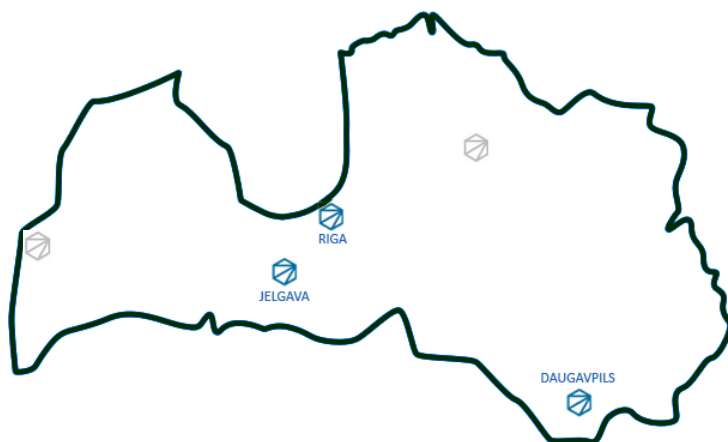


IPMA - LNPVA

Statuss:	biedrība
Dibināta:	09.07.1998.
Biedri:	60+
Mājas lapa:	www.lnpva.lv

- ▶ Dažādu nozaru pārstāvji veicina profesionālu projektu vadības attīstību Latvijā.
- ▶ Starptautiskās projektu vadīšanas asociācijas biedrs.

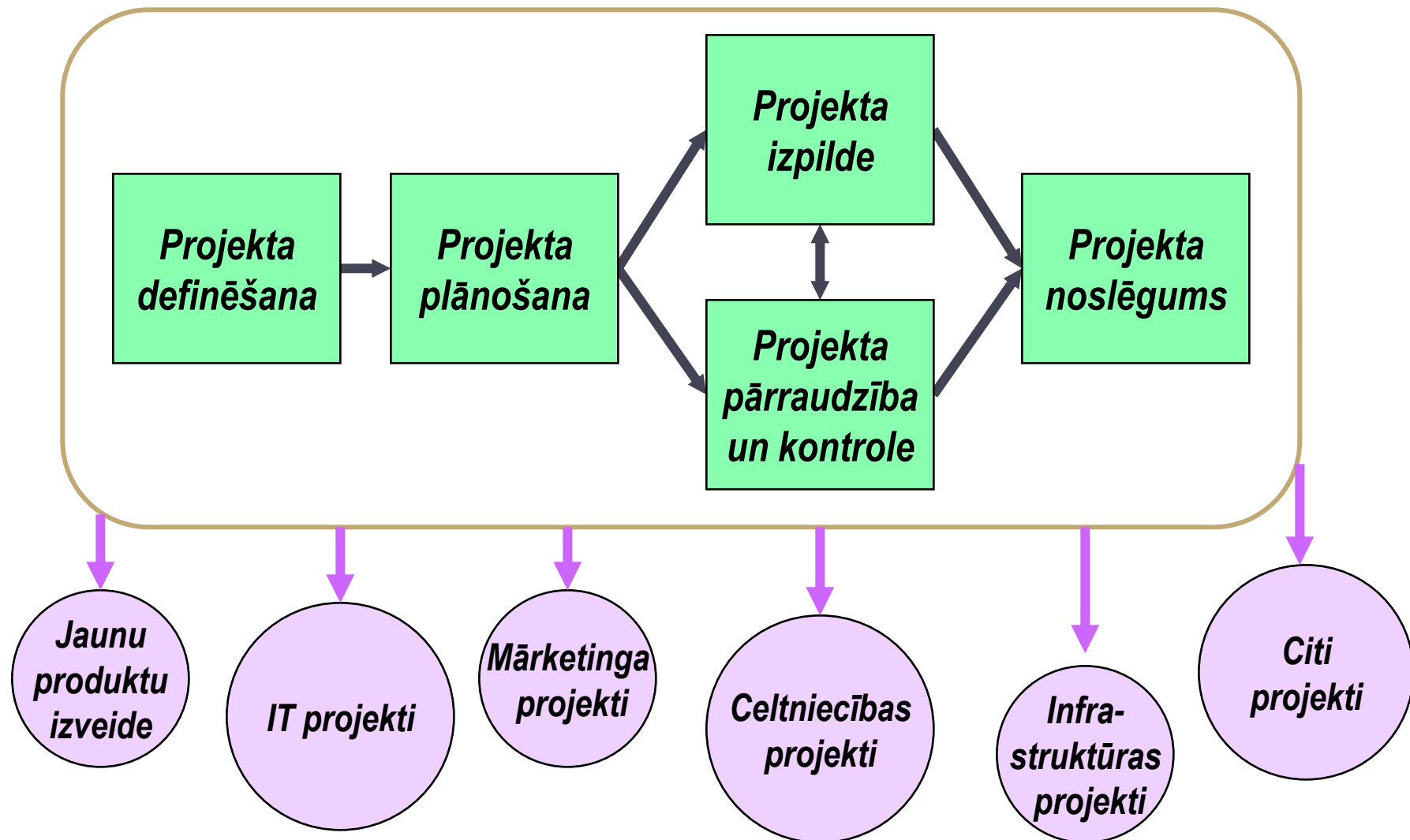
IPMA»



LNPVA 

Latvijas Nacionālā
projektu vadīšanas
asociācija

Projektu vadīšanas struktūras



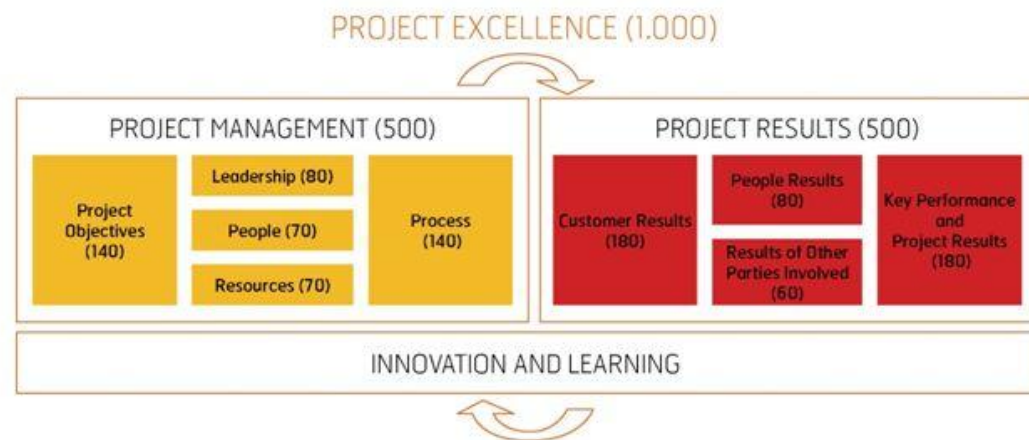
Projektu vadītāja fokuss

▶ Projekta vadītāja fokuss:

- ▶ Laiks, izmaksas, apjoms;
- ▶ Apmierināts klients;
- ▶ Risinājuma lietotāji;
- ▶ Uzņēmuma struktūrvienības;
- ▶ Uzraudzības komiteja;
- ▶ Projekta komanda.

▶ Projekta veiksmes mērījumi

- ▶ Projektu izcilības modelis
- ▶ Iesaistīto pušu aptauja



5.veiksmes kritēriji

1. Visu pušu **vienoššanās** par projekta mērķiem
2. **Skaidrs plāns**, kas izmantojams pārraudzīšanai projekta izpildes laikā
3. Nepārtraukta, efektīva **komunikācija** starp visām ar projektu saistītām personām
4. **Kontrolēts** projekta **apjoms**
5. **Vadības** un klienta **atbalsts**

Kad nepieciešama projekta organizācija?

- ▶ Projekts ir sarežģīts salīdzinājumā ar citiem projektiem;
- ▶ Tiek izmantoti uzņēmuma kritiskie resursi;
- ▶ Projekts ir ļoti inovatīvs vai ir stratēģiski svarīgs uzņēmumam;
- ▶ Pastāv liels risks, ka projektā iesaistītie darbinieki nespēs paveikt dotos uzdevumus noteiktajos ierobežojumos.

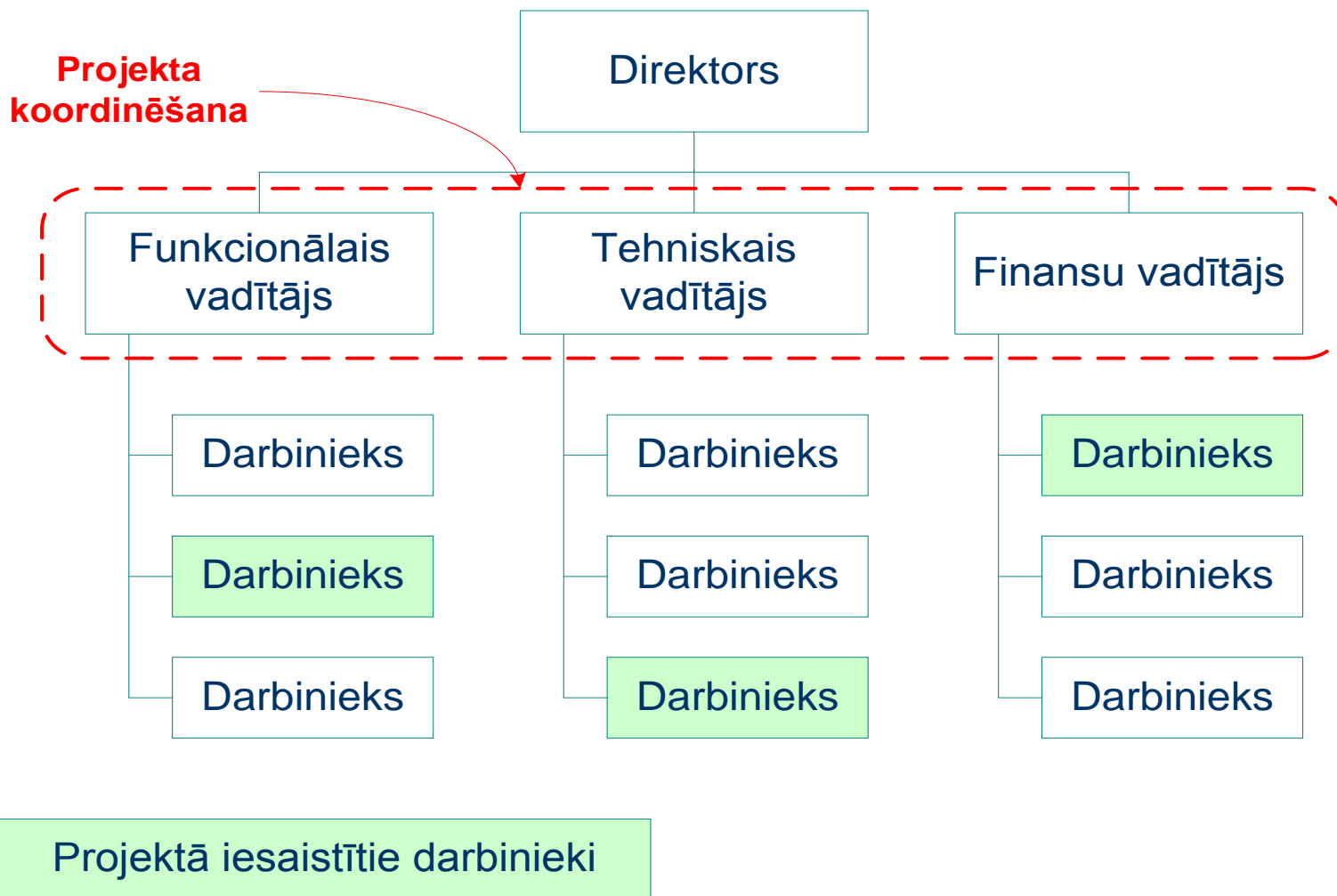
Uzņēmumu un projektu organizācija

Organizācija – principi, saskaņā ar kuriem dažādi notikumi sakārtojas sistēmā, kuras elementi ir uzdevumi, līdzekļi, cilvēki un informācija.

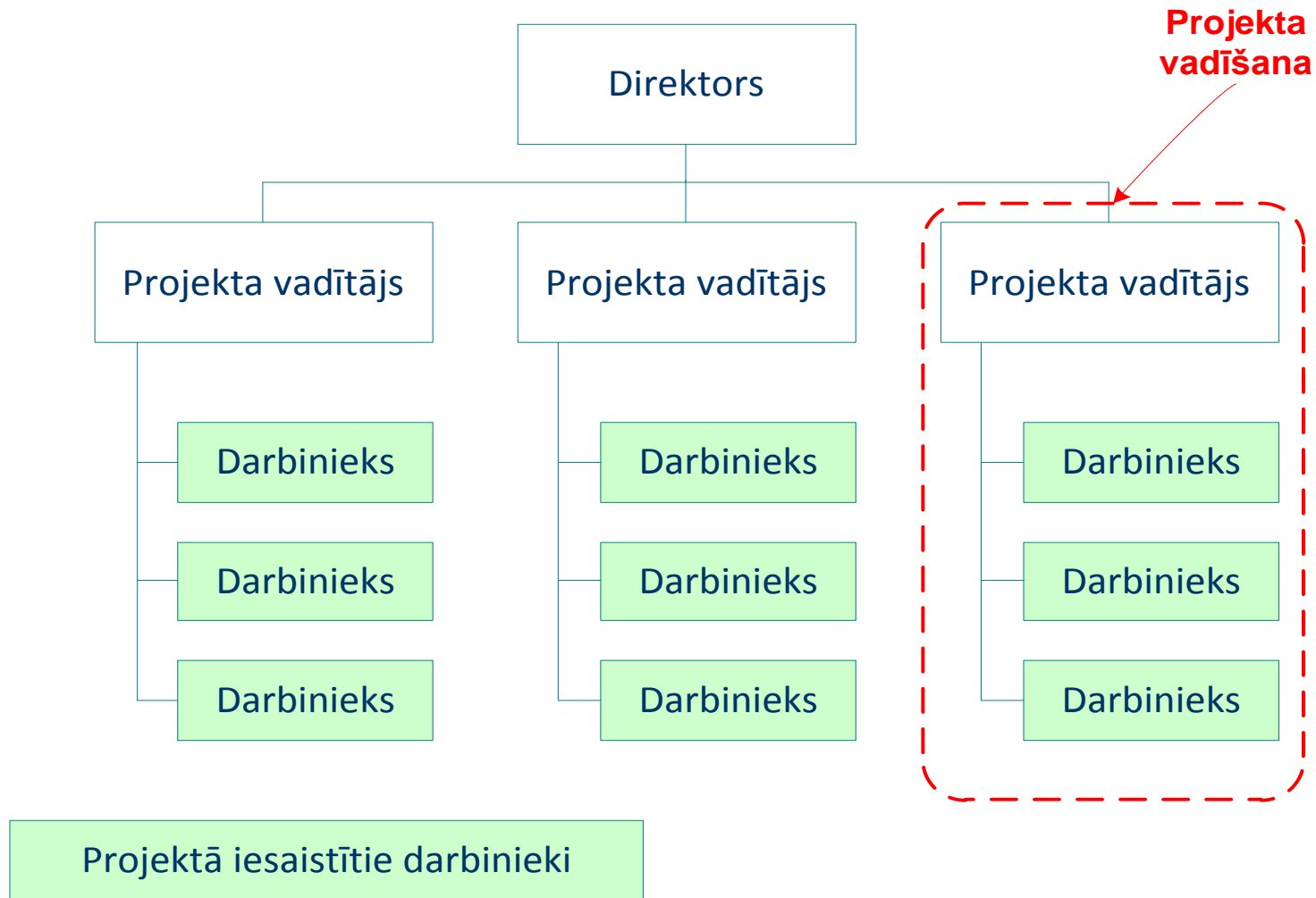
No projektu vadības viedokļa, organizācijas iedala:

- ▶ Funkcionālās
- ▶ Matricas
- ▶ Projektorientētās

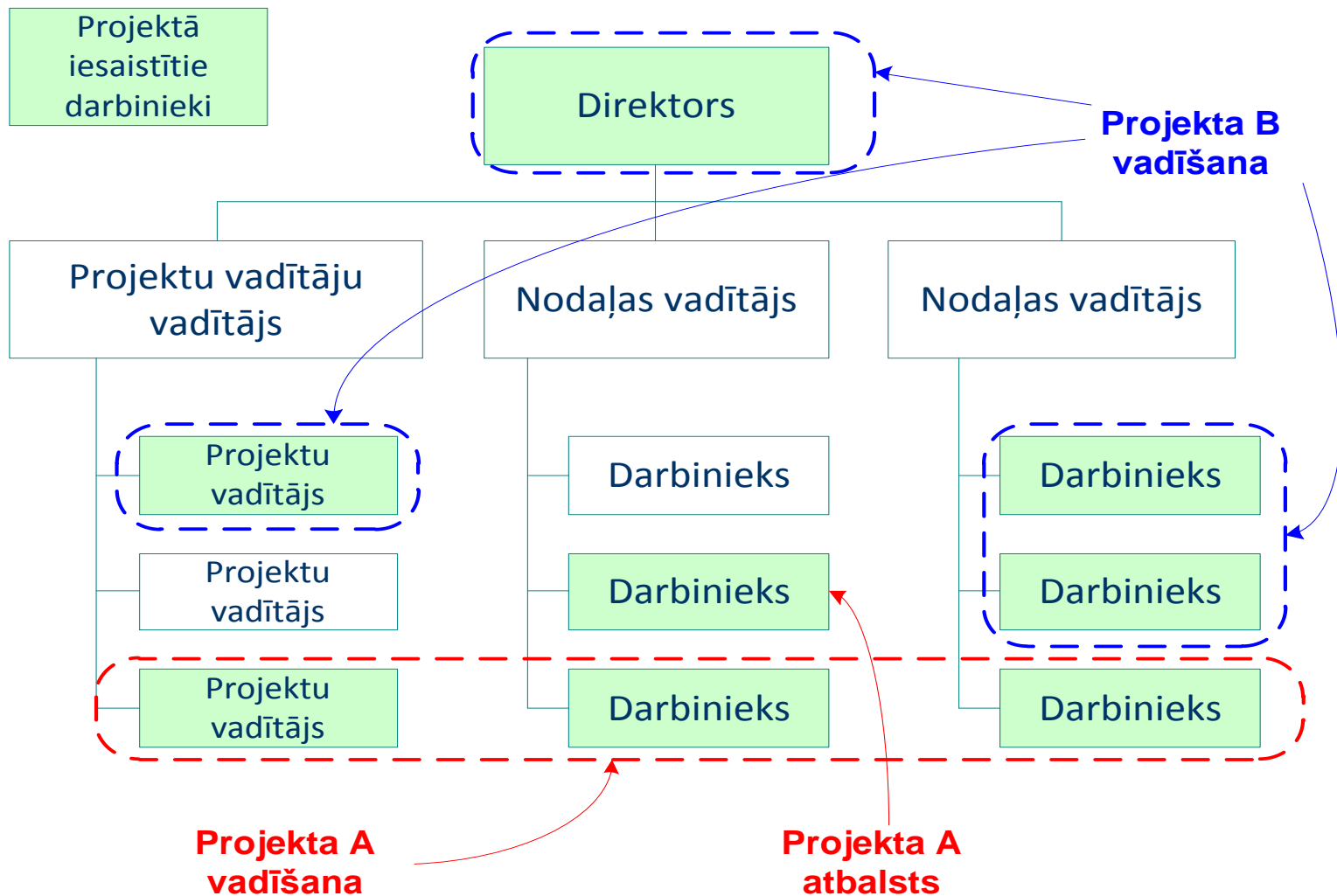
Funkcionālā organizācija



Projektorientētā organizācija



Matricas organizācija



Organizācijas formu ‘+’ un ‘-’

Funkcionāla

‘+’

- ▶ Spēcīgas speciālistu iemaņas
- ▶ Skaidras saziņas līnijas

‘-’

- ▶ Šaurs redzes loks
- ▶ Birokrātiska saskaņošana
- ▶ Vājš klienta fokuss
- ▶ Iespējama speciālistu dīkstāve

Projektorientēta

‘+’

- ▶ Spēcīgs fokuss uz projekta mērķi
- ▶ Dažādu disciplīnu specializācija

‘-’

- ▶ Liela darbinieku mainība
- ▶ Nepilnīgas zināšanas specializācijā

Matricas

‘+’

- ▶ Labs projektu un ražošanas līdzsvars
- ▶ Spēcīga saikne ar biznesa stratēģiju
- ▶ Efektīva resursu izmantošana

‘-’

- ▶ Papildus konflikti un stress
- ▶ Vairākas pakļautības
- ▶ Darbinieku pārslodzes

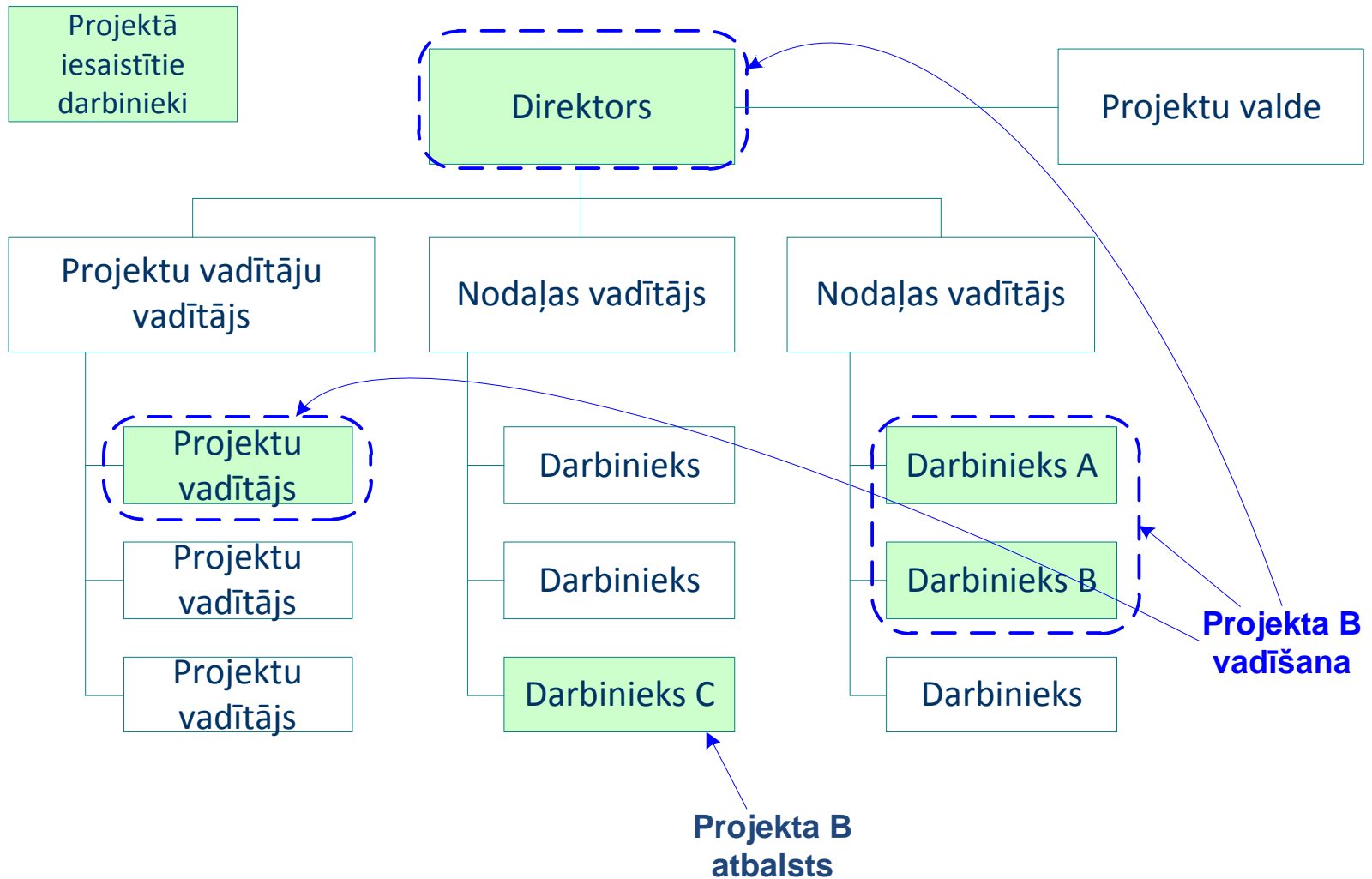
Projektu valde vs uzraudzības komiteja (1)

- ▶ Projektu valdes pienākumi:
 - ▶ Atbildīga par uzņēmuma projektu portfeli;
 - ▶ Nosaka projektu prioritātes un harmonizē projektu portfeli;
 - ▶ Apstiprina projekta uzsākšanu un projekta vadītāju;
 - ▶ Atsaka projekta uzsākšanu;
 - ▶ Nosaka prioritātes resursu izmantošanā;
 - ▶ Apstiprina uzraudzības komitejas locekļus.

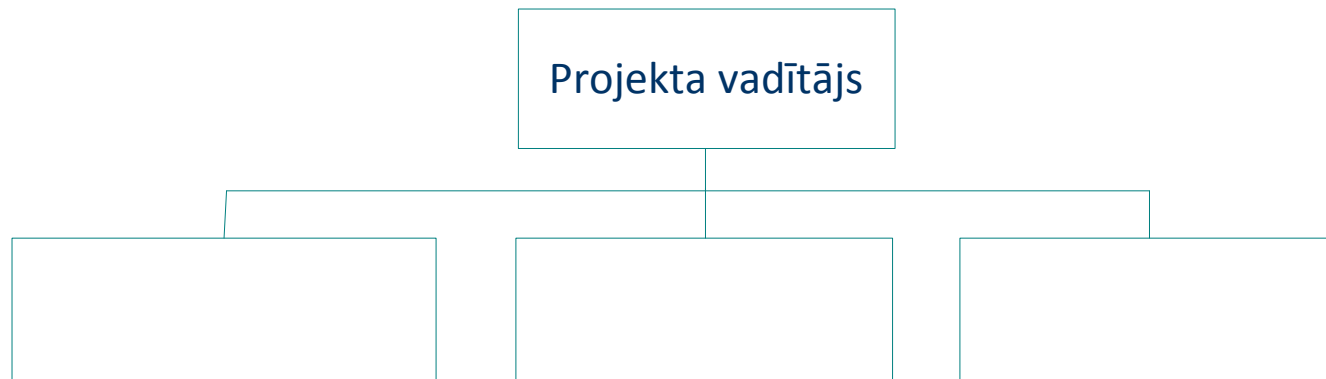
Projektu valde vs uzraudzības komiteja (2)

- ▶ Uzraudzības komitejas pienākumi:
 - ▶ Stratēģiskā līmenī kontrolē projekta realizācijas gaitu;
 - ▶ Apstiprina vai noraida robežstabu sasniegšanas;
 - ▶ Risina konfliktu situācijas starp projektu vadītāju un struktūrvienību vadītājiem;
 - ▶ Apstiprina projekta izmaiņas pilnvaru robežās;
 - ▶ Parasti sastāv no pasūtītāja un projekta komandas tiešajiem vadītājiem.

Uzņēmuma (matricas) organizācija



Projekta organizācija

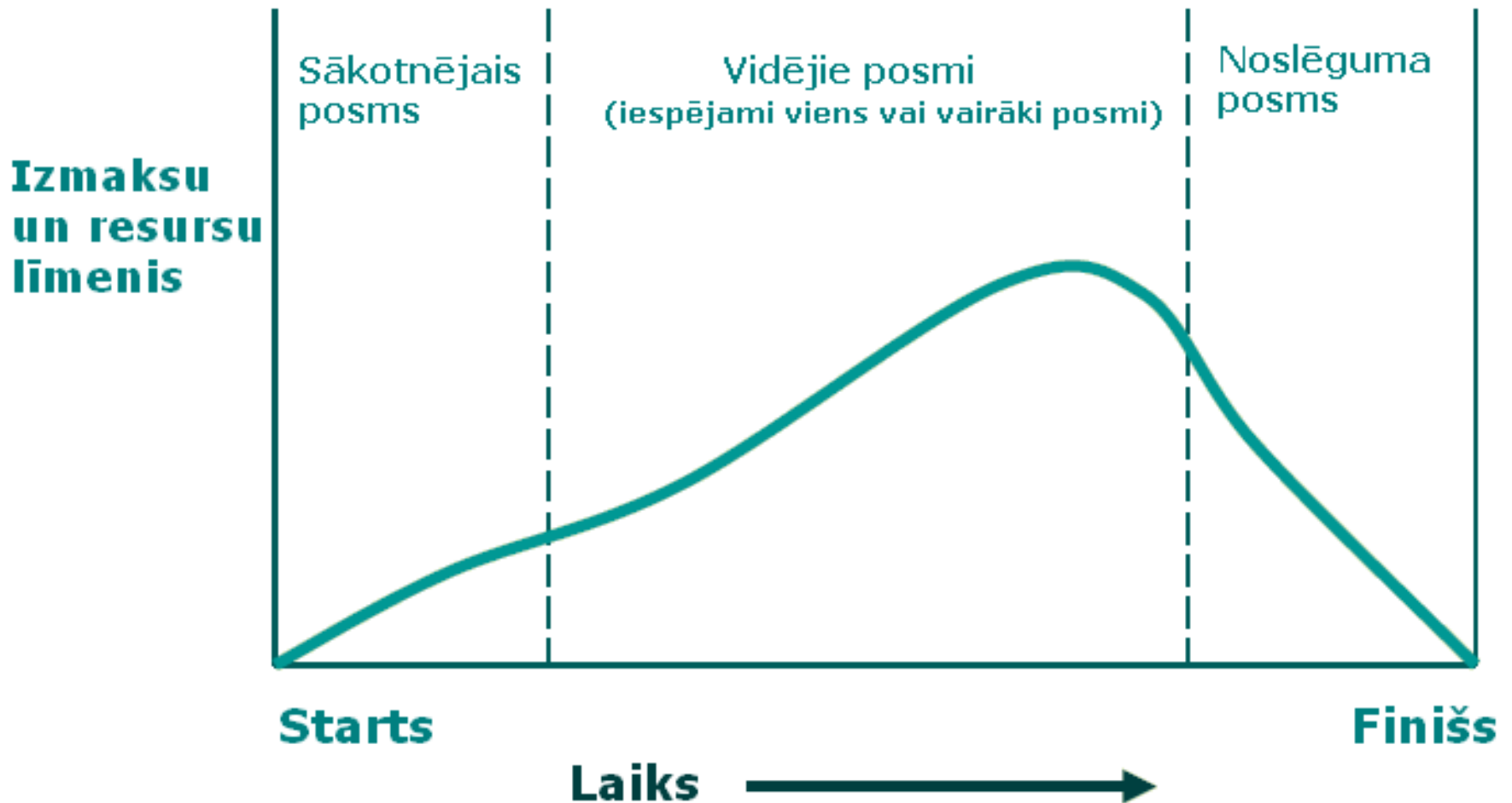


Dzīves cikla definīcija

Projekti nozīmē uzdevumu un aktivitāšu virkni - šī virkne kolektīvi tiek dēvēta par projekta **dzīves ciklu**.

- ▶ Vadības nolūkā dzīves cikls ir sadalīts posmos;
- ▶ Projektiem ir sākums un beigas;
- ▶ Posmu beigas parasti atbilst rezultātam, kas saistīts ar klienta apstiprinājumu.

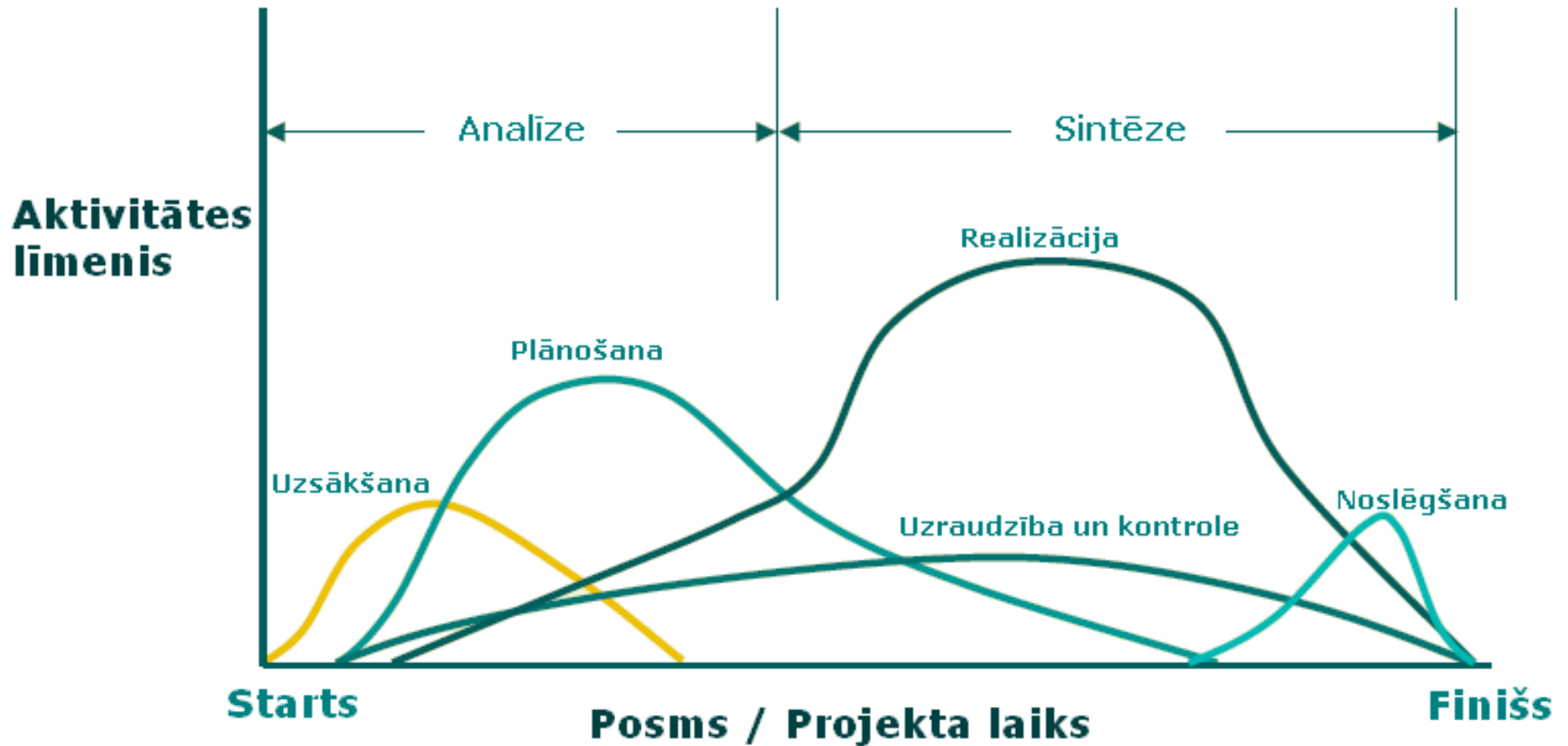
Vispārējais projekta dzīves cikls



Dzīves cikla raksturlielumi

- ▶ Izmaksas ir zemas sākumā, augstākas uz beigu pusi un strauji krītas beigās
- ▶ Riski un nedrošība ir visaugstākā projekta sākumā
- ▶ Ieinteresēto pušu spēja ietekmēt projekta iznākuma galīgos raksturlielumus ir augstāka sākumā
- ▶ Izmaiņu un kļūdu labošanas izmaksas lielākoties pieaug, projektam attīstoties

Aktivitātes līmenis



Vingrinājums

- ▶ Definējiet projekta dzīves ciklu!
- ▶ Uzdevums:
 1. Sadalieties grupās pa 4 dalībnieki;
 2. Definējiet projekta dzīves ciklu
 3. Nosakiet svarīgākos posmus un robežstabus
 4. Prezentējiet rezultātu
- ▶ Atvēlētais laiks: 15.min + prezentācijas

Uzsākšanas fāzes nozīme

Fāze, kurā tiek ielikti sekojošo apakšprocesu pamati.

“Tell me how your project starts and I’ll tell you how it ends” G.Lomnitz

Ierastās kļūdas

- ▶ ‘Vienkārši izdari to!’;
- ▶ Laika un resursu trūkuma dēļ, netiek veikta priekšizpēte kārtīgai mērķu definēšanai;
- ▶ Vadītāji neiesaista projekta rezultāta gala lietotājus mērķu definēšanā.
- ▶ WHISCY Principi
 - ▶ Why isn't Sam coding yet?

Uzsākšanas darba grupa

- ▶ Sanāk kopā, lai definētu detalizētus mērķus;
- ▶ Parasti pēc projekta priekšlikuma apstiprināšanas;
- ▶ Projekta uzsākšana pāriet projekta plānošanas fāzē, kad ir saskaņoti projekta mērķi;
- ▶ Uzsākšanas fāze beidzas, kad 'eksistē pietiekoša informācija' projekta realizēšanai.

Uzsākšanas uzdevumi

- ▶ Definē projekta mērķus un apjomu;
- ▶ Tiek noskaidroti vispārēja finansu , cilvēku, u.c. resursu pieejamība;
- ▶ Noformē projekta komandu;
- ▶ Izveido projektu organizāciju;
- ▶ Sastāda pirmo variantu projekta plānam;
- ▶ Nodrošina sākotnējo risku analīzi;
- ▶ Uzraudzības komiteja vai vadība nosaka projekta prioritāti.

Uzsākšana – projektu komanda

- ▶ Projektu vadītājam ir jāveido komanda un jānodrošina:
 - Pozitīva projekta kultūra;
 - Tiek skaidroti neredzami konflikti;
 - Komandas locekļi var sevi identificēt ar projektu;
 - Komanda identificē sevi ar projekta mērķiem;
 - Nodrošina komunikācijas kanālus ar vadītājiem un pasūtītāju.

Uzsākšanas seminārs

- ▶ Uzsākšanas seminārs / sapulce:
 - ▶ Nodrošina pamatus komunikācijai ar iesaistītajām pusēm;
 - ▶ Rekomendē 1-3 dienu seminārus;
 - ▶ Standarta WBS un procesu modeļi palīdz šo laiku samazināt.
- ▶ Kick-off sanāksme:
 - ▶ Sniedz informāciju par projektu iesaistītajām pusēm;
 - ▶ Lielākoties viena virziena komunikācija.

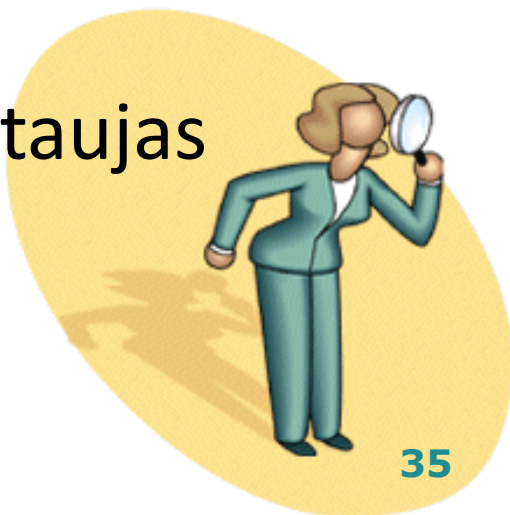


Uzsākšanas sanāksmes darba kārtība

- ▶ Dalībnieku iepazīstināšana
- ▶ Sanāksmes prezentācija, sadarbības noteikumi
- ▶ Informācijas apkopošana
- ▶ Esošā projektu plāna izskaidrošana
- ▶ Iesaistīto pušu identificēšana
- ▶ Sākotnējā struktūrplāna izstrāde
- ▶ Pirmās izmaksu aplēses
- ▶ Projekta fāžu un robežstabu izskaidrošana
- ▶ Detalizēta plānošana, risku noteikšana
- ▶ Komunikācijas veidi
- ▶ Nākamie soļi, t.sk. tuvākie nodevumi un uzdevumi

Pārdevēja izvēle - novērtējums

- ▶ Izmantot iepriekš nolemtus kritērijus pārdevēja izvēlē
 - ▶ viskompetentākais bieži vien visdārgākais
 - ▶ zemākās cenas solītājs bieži pārmērīgi kontrolējams
 - ▶ nodalīt kompetenci no finanšu kritērijiem
 - ▶ labākais līdzsvars = pieņemama cena un saprātīga kompetence
- ▶ Informēt par rezultātiem visus aptaujas dalībniekus
- ▶ Sarīkot informācijas pasākumu



Izvēles kritēriju izvērtēšana (piemērs)

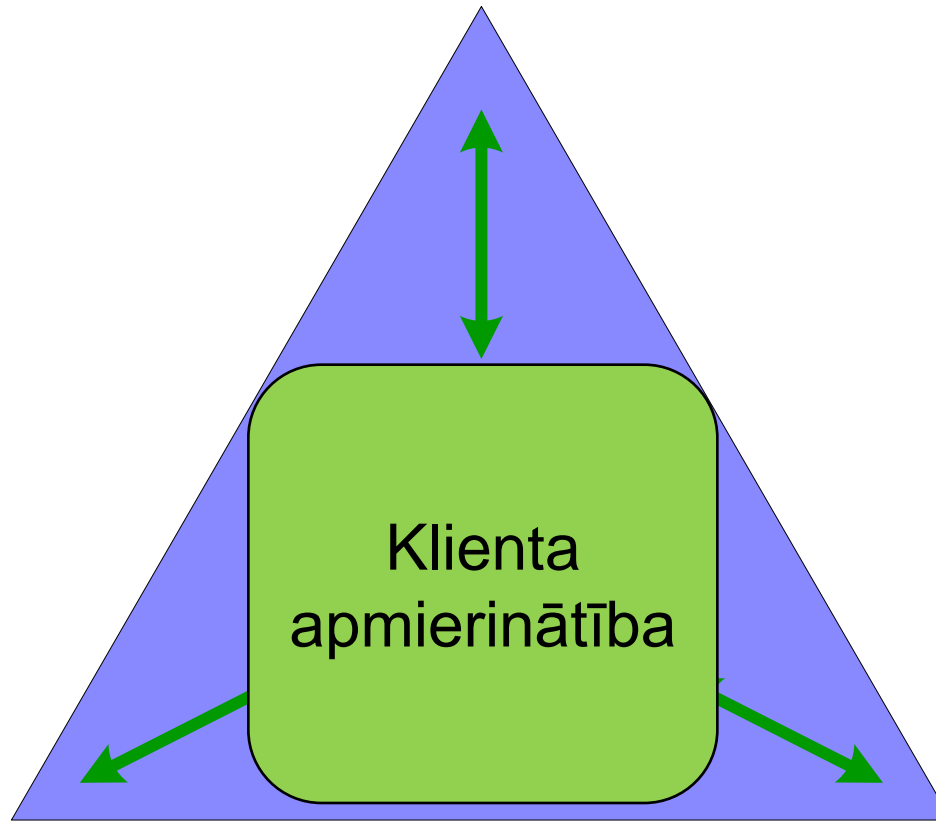
Kritēriji	Apakšritēriji	Svars
<i>Pieredze līdzīgos projektos</i>	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Apjoms un sarežģītība</i> * <i>Tehniskā sfēra</i> * <i>Klienta organizācijas veids (akreditācijas dati)</i> 	15
<i>Komandas vadītāja pieredze</i>	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Līdzīgi projekti</i> * <i>Spējas (kvalifikācija un pieredze)</i> * <i>Vadības pieredze</i> 	15
<i>Piedāvātā metodoloģija</i>	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Darba metodes</i> * <i>Grafiks un darbinieku iecelšana</i> * <i>Kreativitāte un inovācijas</i> 	13
<i>Prasību izpratne</i>	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Mērķi un rezultāti</i> * <i>Darba apjoms</i> * <i>Klienta organizācijas un projekta konteksts</i> 	12
<i>Piedāvātās komandas pieredze</i>	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Spējas</i> * <i>Pieejamība pretstatā citām saistībām</i> * <i>Firmā nostrādātais laiks</i> 	10
<i>Finansiālais statuss</i>	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Finansiālā drošība (spēja uzņemt naudas plūsmu)</i> * <i>Stabilitāte (pastāvēšanas gadi)</i> * <i>Akreditācijas dati (finansiālā ziņā)</i> 	10
<i>Cena</i>	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Kopējās komisijas/izmaksas</i> * <i>Maksājumu dalījums</i> * <i>Prēmiju un soda naudu shēma</i> 	25
<i>Kopā</i>		100

Pārdevēja izvēle - pārrunas

- ▶ Skaidrojumi
- ▶ Savstarpēja vienošanās par:
 - ▶ piemērojamo likumdošanu
 - ▶ projekta plāna izpildi, rezultātiem
 - ▶ atbildību, pilnvarām
 - ▶ procesa vadības pieeju, izmaiņu kontroli
 - ▶ ziņošanu par izpildi, noteikumiem, maksājumu struktūru
 - ▶ tehniskajiem jautājumiem, kvalitātes kontroli
- ▶ Abpusēja līguma parakstīšana

Projekta mērķu piramīda

Kvalitāte
Apjoms
Biznesa vērtība



Laiks

Izmaksas

Mērķa definēšana

- ▶ Mērķiem jābūt:
 - ▶ Noteiktam
 - ▶ Izmērāmam
 - ▶ Sasniedzamam
 - ▶ Reālam
 - ▶ Noteiktā laikā
- ▶ Dažādi līmeņi:
 - ▶ Šodien
 - ▶ Šonedēļ
 - ▶ Šomēnes
 - ▶ Šogad
 - ▶ Nākamie 5 gadi
 - ▶ Jūsu sapņi

Here's how to make SMART goals:

S

Specific

State exactly what you want to achieve. Can you break a larger task down into smaller items?

M

Measurable

Establish clear definitions to help you measure if you're reaching your goal.

A

Action-Oriented

Describe your goals using action verbs, and outline the exact steps you will take to accomplish your goal.

R

Realistic

Give yourself the opportunity to succeed by setting goals you'll actually be able to accomplish. Be sure to consider obstacles you may need to overcome.

T

Time-Bound

Now much time do you have to complete the task? Decide exactly when you'll start and finish your goal.

Projekta mērķu definēšana

Projektu Izcilības vērtējumā tiek pievērsta uzmanība tam, kā projektu vadītājs formulējis, attīstījis, pārskatījis un ieviesis projekta mērķus.

Tiem jādemonstrē:

- ▶ Kuri no iesaistītajām pusēm tika apzināti;
- ▶ Kā viņi tika apzināti;
- ▶ Kā dažādo ieinteresēto pušu mērķi tika realizēti.

Kvantitatīvie un kvalitatīvie mērķi

- ▶ Kvantitatīvie rezultāta mērķi:
 - ▶ Samazināt lietotāju administratīvās izmaksas par 25% uz darījumu;
 - ▶ Samazināt pieprasījumu apstrādes laiku darbiniekiem par 10%.

- ▶ Kvalitatīvie rezultāta mērķi:
 - ▶ Uzlabot skolas personāla darba apstākļus.

Izmērāmi mērķi

- ▶ Kā nomērīt:
 - ▶ darbinieku apmierinātības palielinājumu
 - ▶ funkcionalitāti draudzīgāku lietotājiem
 - ▶ uzturēšanas vieglumu
 - ▶ programmatūras elastīgumu

- ▶ Piemēram, kvalitātes mērījumi:
 - ▶ Pilnīgums
 - ▶ Patstāvīgums
 - ▶ Izsekojamība programmas komponentēm

Konfliktējošie mērķi

- ▶ Interešu konflikti un kompromisi
- ▶ Testēšanas laika samazināšana laika trūkuma dēļ
- ▶ Automašīnu atsaukšana pēc defekta atklāšanas
- ▶ Kompetentu resursu aizņemtība

Pārliecinies, ka projekts ir saskaņā ar uzņēmuma biznesa stratēģiju!

Riska vadīšana

- ▶ **Riska novērtējums** – iespējamie riska veidi un to apraksts
 - ▶ Riska vadīšanas plānošana
 - ▶ Riska noteikšana
- ▶ **Riska analīze** – riska iespējamība un ietekme
 - ▶ Kvalitatīva riska analīze
 - ▶ Kvantitatīva riska analīze
- ▶ **Riska vadīšana** – proaktīvie/reaktīvie pasākumi un riska situācijas novērošanas kārtība
 - ▶ Reakcijas plānošana uz riska gadījumiem
 - ▶ Riska uzraudzība un kontrole

Riska vadīšana

▶ VAR

- ▶ Samazināt krīzi un pārsteigumus
- ▶ Ātrāk noteikt vajadzīgo pieeju
- ▶ Palīdzēt pieņemt lēmumus, kuri balstās uz informāciju

▶ NEVAR

- ▶ Novērst risku
- ▶ Sniegt garantijas
- ▶ Paredzēt nākotni

Riska rašanās iespējamība

▶ Augsta iespējamība

- ▶ iespējams, ka būs riska situācija – jūs būsiet pārsteigts, ja riska NEBŪS

▶ Vidēja iespējamība

- ▶ Vienlīdz iespējams, risks būs/nebūs

▶ Zema iespējamība

- ▶ Jūs būtu pārsteigti, ja tas notiktu – ļoti maza riska rašanās ticamība

Ietekmes lielums

▶ Liela ietekme

- ▶ Ļoti iespējams, ka notiks nopietna grafika novirze, ievērojama izmaksu palielināšanās un negatīva ietekme uz tehnisko kvalitāti

▶ Vidēja ietekme

- ▶ Var notikt neliela novirze no grafika, vidēju izmaksu paaugstināšanos un/vai tehniskās kvalitātes krišanos

▶ Zema ietekme

- ▶ Neliela iespēja, ka būs novirze no grafika, izmaksu palielināšana vai tehniskās kvalitātes samazināšana

Riska vērtība

- ▶ Riska iestāšanās iespējamība/ varbūtība
- ▶ Riska ietekme (parasti finansiālā izteiksmē)

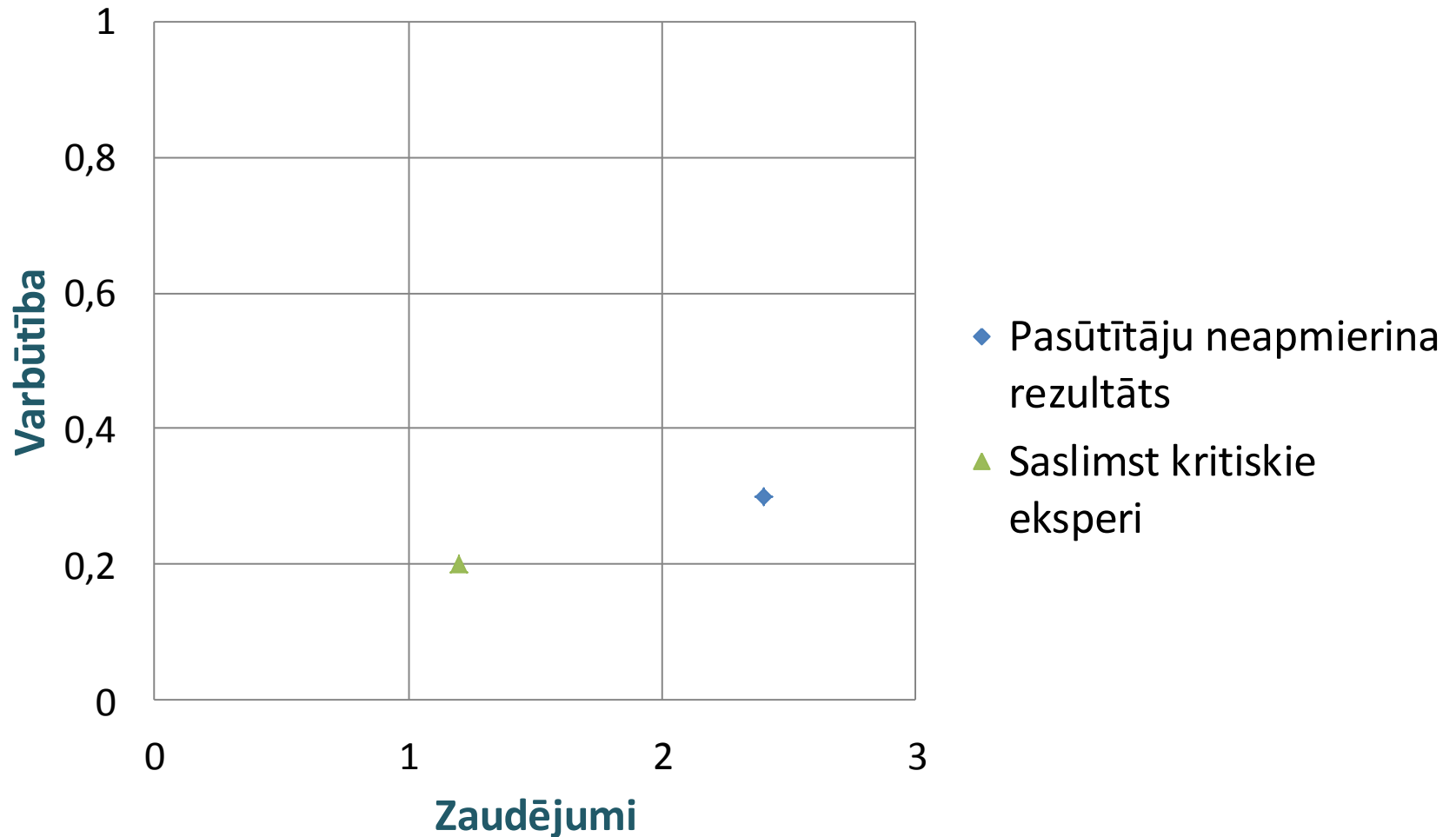
Riska vērtība = varbūtība X ietekme

Projekta riski

- ▶ Komerčiālie riski
- ▶ Tehniskie riski
- ▶ Riski, kas attiecas uz laiku
- ▶ Resursu riski
- ▶ Politiskie riski

- ▶ Atkarības starp dažādiem riskiem

Iespējamības – ietekmes matrica



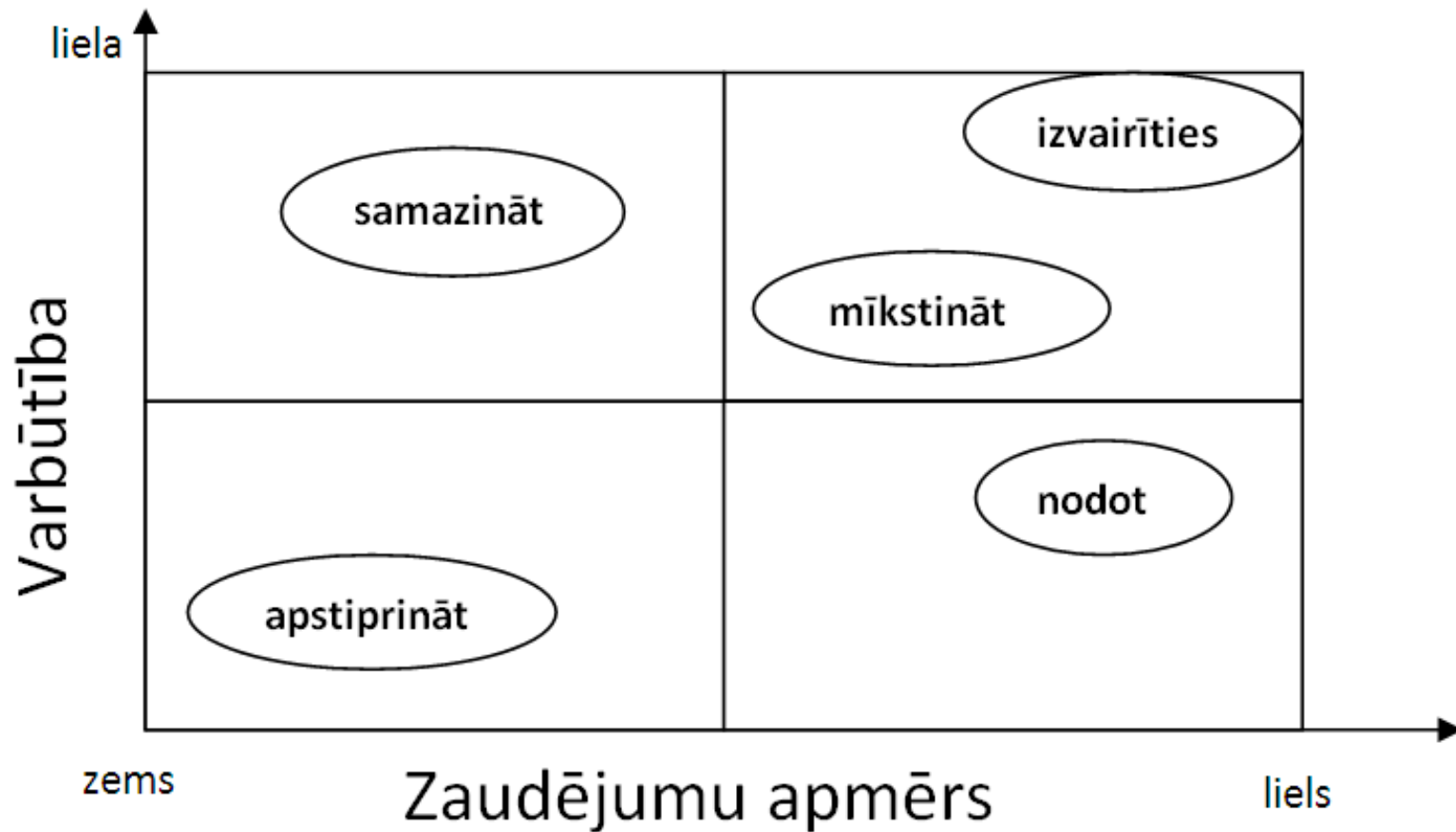
Vingrinājums

Uzdevums:

1. Identificējiet iespējamos risku projekta piemērā;
2. Noteikt iespējamos riska radītos zaudējumus un tā iestāšanās iespējamību;
3. Noteikt riska vērtību;
4. Prezentēt savu rezultātu.

Atvēlētais laiks: 15.minūtes.

Risku pretpasākumu plāns

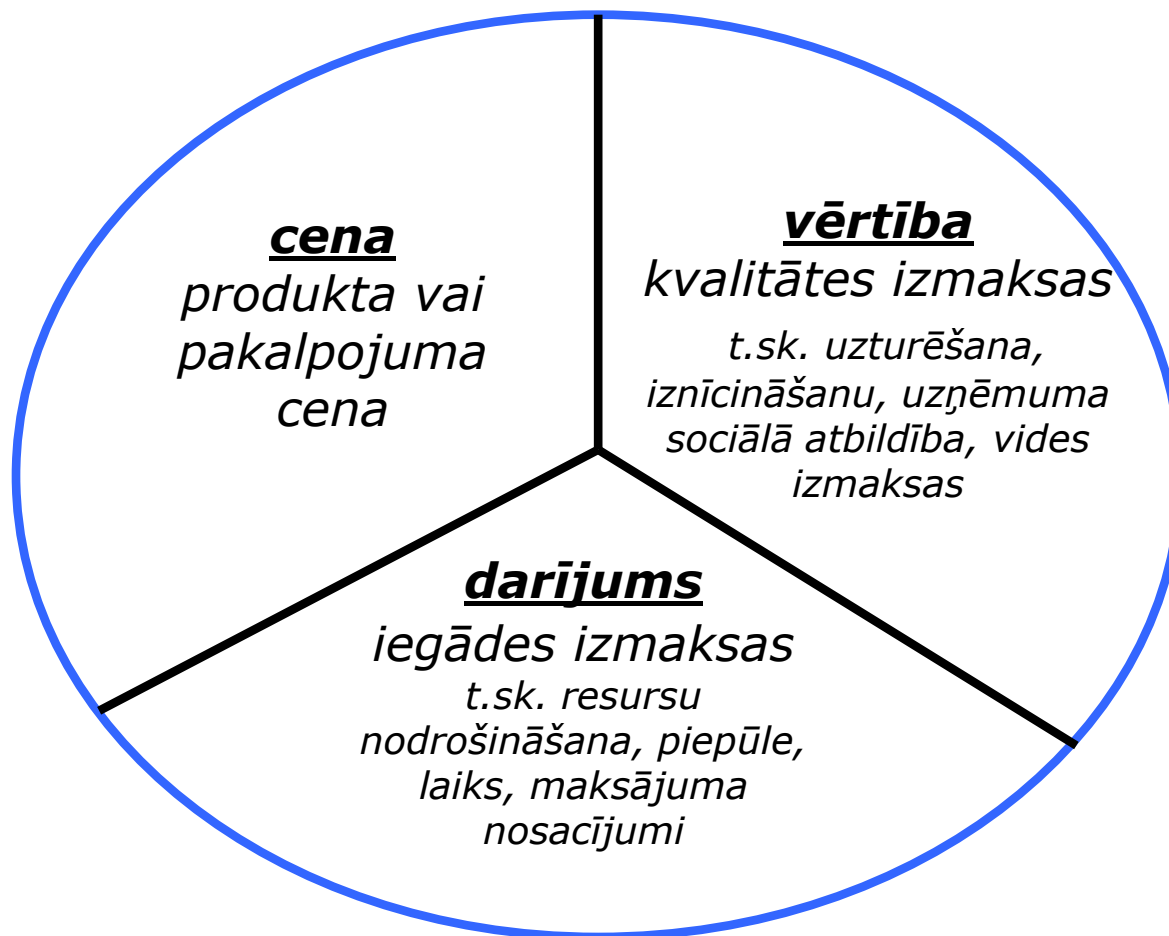


Vispārējās projekta izmaksas

Pastāv izmaksas, kuras nav iespējams attiecināt uz noteiktu projekta uzdevumu vai darba paketi:

- ▶ Licences
- ▶ Apdrošināšana
- ▶ Finansējuma izmaksas
- ▶ Projekta vadības izmaksas

Faktiskās kopējās izmaksas



Naudas vērtība laikā

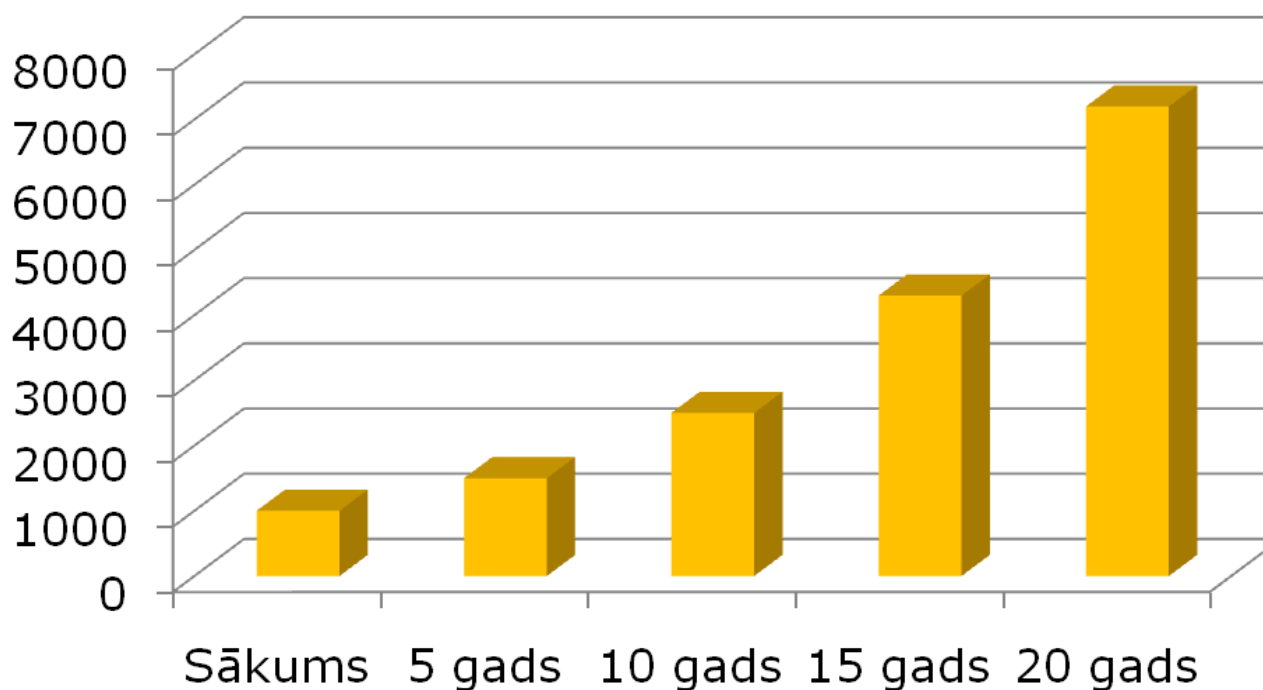
Nākotnes nauda ir mazāk vērtīga nekā šodienas nauda, jo:

- 1) zaudē savu vērtību inflācijas rezultātā
- 2) investējot šodienas naudu pelnošos aktīvos (piem., depozītā) nākotnē papildus saņems augļus (procentus), t.i., ieguldot, piemēram, bankā 100 Ls uz 3 gadiem mēs 3. gada beigās saņemsim no bankas vairāk kā 100 Ls

Esošās un nākotnes vērtības salīdzināšana

Esošā vērtība vienmēr ir mazāka par nākotnes vērtību

**Palielināšanās / samazināšanās
1000 Ls pie 10% likmes**



Investīciju kritēriji

- Tīrā tagadnes vērtība (NPV) = tagadnes vērtība ienākumiem – tagadnes vērtība izdevumiem
 - ▶ Tagadnes vērtība = nākotnes vērtība / $(1+i)^n$
kur i = diskonta likme periodā; n = laika periodu skaits (gadi, mēneši utt.)
 - ▶ Tagadnes vērtība vienmēr ir mazāka nekā ekvivalenta nākotnes vērtība
- Iekšējā peļņas norma (IRR)
 - ▶ Balstīts uz gaidāmo ieguldījumu peļņu
- Atmaksāšanās periods (Payback period)
 - ▶ Laika periods, kurā ieņēmumi nosedz izdevumus

Projekta noslēgums

- ▶ Formāla noslēgšana
 - ▶ Projekta noslēguma sanāksme
 - ▶ Noslēguma ziņojuma sagatavošana
 - ▶ Paziņojums par darbu pabeigšanu projekta komandai

- ▶ Analīze un izvērtēšana:
 - ▶ Projekta procesiem
 - ▶ Projekta rezultātam
 - ▶ Projekta pieredzi

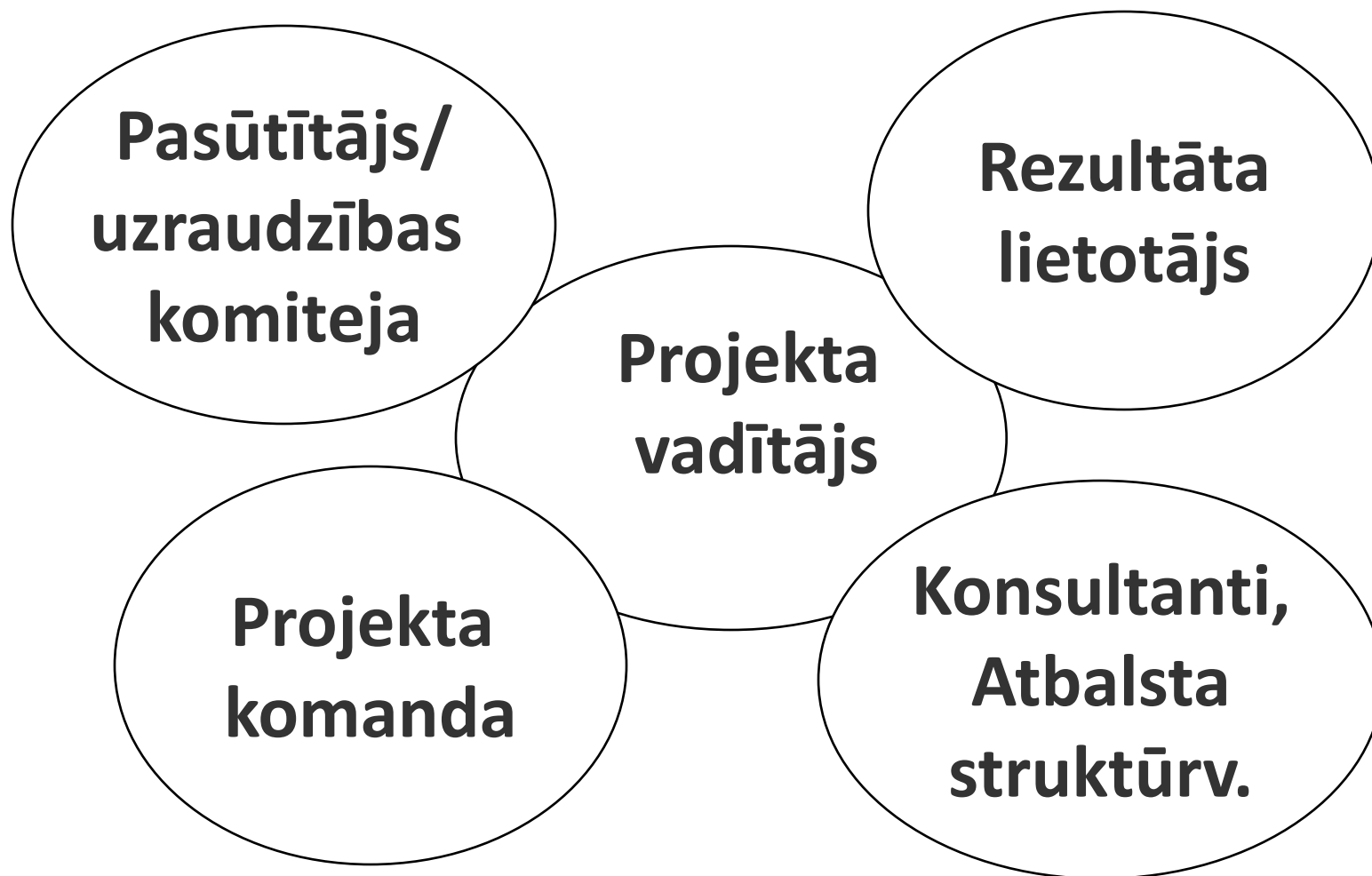
Noslēguma ziņojums

- ▶ Informācija par:
 - ▶ Kvalitātes rādītāji un mērījumi rezultātam
 - ▶ Termiņa salīdzinājums pret plānoto
 - ▶ Plānotās un reālās izmaksas
- ▶ Jautājumi:
 - ▶ Kas gāja labi un
 - ▶ Kas ne pārāk labi...
- ▶ Informācija:
 - ▶ Svarīgums nākamajiem projektiem
 - ▶ Uzdevumu saraksts, kas jāpabeidz

Pie noslēguma

- ▶ Noslēguma sanāksmes ar komandas locekļiem
- ▶ Intervijas ar komandas locekļiem
- ▶ Aptauja par projekta vadības kvalitāti pasūtītājam un citām ieinteresētajām pusēm
- ▶ Projekta procesa vērtējums un datums projekta rezultāta vērtējumam
- ▶ Šampanietis, atsauksmes un rekomendācijas

Projekta dalībnieki un to lomas



Projekta uzraudzības komiteja/ pasūtītājs

Seko katra projekta izpildei no projekta starta līdz projekta noslēgumam:

- ▶ Formulē projekta prasības un ieguvumus un kontrolē to ieviešanu
- ▶ Organizē regulāras sēdes, projektu izpildes procesu uzraudzībai
- ▶ Definē projekta veiksmes kritērijus
- ▶ Seko projektu attīstībai un pieņem stratēģiskus lēmumus

Lietotājs

- ▶ Piedalās prasību noteikšanā
- ▶ Sniedz atbalstu un palīdzību produkta jautājumos
- ▶ Informē projekta vadītāju par izmaiņām prasībās
- ▶ Piedalās pilotprojektā
- ▶ Izskata un akceptē rezultātus

Projektu komanda

- ▶ Darba paketes realizācija
- ▶ Dokumentācija atbilstoši lietvedības normām
- ▶ Projekta vadītāja informēšana par projekta gaitu
- ▶ Darbs komandā
- ▶ Līdzdalība projekta grupas sēdēs

Projektu vadītājs

- ▶ Atbildība par projekta attīstības gaitu
- ▶ Atbildība par norises termiņiem, darbiem un izmaksām
- ▶ Atbildība par projekta virzību (problēmu risināšana)
- ▶ Projektu komandas koordinēšana
- ▶ Pienākums veidot atskaites augstākstāvošām institūcijām

Projektu vadītājs

- ▶ Problemātiska loma:
 - ▶ Projekta līderis
 - ▶ Projekta koordinators
 - ▶ Projekta vadītājs
- ▶ Ārējs vs iekšējs projektu vadītājs
 - ▶ Prasa zināmu daudzumu organizācijas zināšanu
- ▶ Karjeras kāpnes
 - ▶ Strādājošs students
 - ▶ Iesaiste projektos
 - ▶ Apakšprojektu tehniskais vadītājs
 - ▶ Apakšprojektu vadītājs
 - ▶ Projekta vadītājs

Projektu vadītāja pamatprasības

- ▶ Spēja izstrādāt un sekot vīzijai
- ▶ Profesionāla pieredze/gudrība
- ▶ Noteiktība, motivācija
- ▶ Neatkarīga pieeja un biznesa vērīgums
- ▶ Drosme uzņemties aprēķinātos riskus
- ▶ Autoritāte
- ▶ Pielāgošanās, elastīgums
- ▶ Analītiskā domāšana
- ▶ Paškritika
- ▶ Spēja uzstādīt prioritātes
- ▶ Komandas darba prasmes, vadības prasmes
- ▶ Integrēta domāšana
- ▶ Orientācija uz klientu
- ▶ Stratēģisks, uz nākotni vērsts skatījums un darbības

Vadības potenciāls

- ▶ Augsta 'kalibra' vadītāja potenciāls:
 - ▶ Psihiskā (spēja risināt komplicētas situācijas)
 - ▶ Personiskā (pārlicība savās spējās un interese dzirdēt atgriezenisko saiti, atbalsta un iedrošina citus uz panākumiem)
 - ▶ Mācīšanās (mācīšanās no citiem)
 - ▶ Izmaiņas (meklē jaunus paņēmienus, eksperimentē, dinamiska pieeja progresā)
 - ▶ Saskarsme (spēja komunicēt pareizajā veidā ar pareizajiem cilvēkiem)

Kā sagatavoties projekta sapulcei

▶ Skaidri nosakiet sapulces mērķi

- ▶ Grafiks, budžets, resursu izmantošana, kvalitāte, tehniskie jautājumi (bet NE šos visus)

▶ Sagatavojiet pilnīgu darba kārtību

▶ Aiciniet nepieciešamās personas

▶ Noturiet sev izdevīgu sapulci

- ▶ Ievadot un uzsākot sapulci, nosakiet tās gaisotni, lai nodrošinātu, ka visi galvenie jautājumi tiek pārrunāti

▶ Vadiet sapulci

- ▶ Sekojiet darba kārtībai
- ▶ Nepārsniedziet 60-90 minūtes

Piemērs - sapulces darba kārtība

- ▶ Galvenie panākumi kopš pēdējās sapulces
- ▶ Grafika statusa konstatēšana (plāns un faktiskā izpilde)
- ▶ Finansiālā statusa konstatēšana (plāns un faktiskā izpilde, atšķirību paskaidrojumi)
- ▶ Galvenās problēmas
- ▶ Plāni nākošajam posmam
- ▶ Īpaši temati
- ▶ Sapulces gaitā uzdoto darbiņu kopsavilkums
- ▶ Nākošās sapulces laika un vietas noteikšana

Piemērs - sanāksmes protokols

- ▶ Īss piezīmju formāts
- ▶ Gatavs 1-2 dienu laikā
- ▶ Saprotams arī tiem, kas nepiedalījās sanāksmē
- ▶ Jāietver
 - ▶ datums
 - ▶ vieta
 - ▶ dalībnieki
 - ▶ iztrūkušie dalībnieki
 - ▶ pārrunātie jautājumi
 - ▶ pieņemtie lēmumi (bet ne visas diskusijas)
 - ▶ termiņi un atbildīgās personas

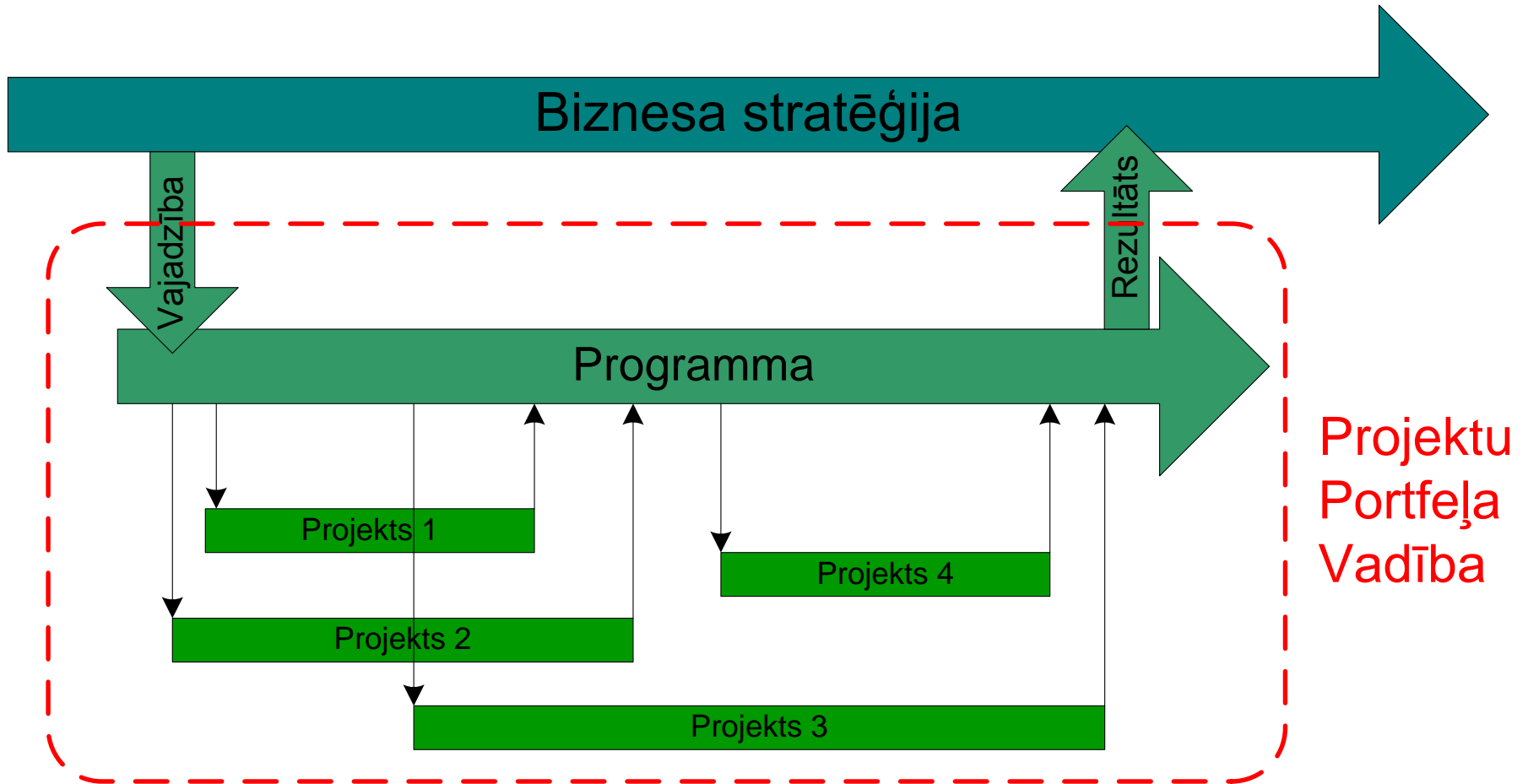
Ieteikumi informācijas apjomam

- ▶ **Prezentācijas struktūra:**
 - ▶ Temats
 - ▶ Ieguvumi
 - ▶ Mērķi
 - ▶ Nepieciešamie līdzekļi mērķu realizēšanai
 - ▶ Diskusija un jautājumi
- ▶ **Informācijas atlase:**
 - ▶ Mazāk ir vairāk
 - ▶ Ieguvumi mērķa auditorijai
 - ▶ 10-20-30 likums
- ▶ **E-pasta problēmas**

7 galvenie veiksmīgu sanāksmju faktori

- ✓ Skaidri nosakiet sanāksmes mērķi.
- ✓ Uzaiciniet pareizos/atbilstošos dalībniekus.
- ✓ Sāciet laikā. Beidziet laikā.
- ✓ Lietojiet darba kārtību. Iekļaujieties laikā.
- ✓ Nodrošiniet enerģisku piedalīšanos.
- ✓ Pierakstiet diskusijas gaitu uz tāfeles.
- ✓ Pierakstiet un pārformulējiet secinājumus, lēmumus un darbības punktus.

Integrēta vadība



Projektu vadītāju atbalsta centrs

- ▶ Proaktīvs treniņš, mentorings, apmācība
- ▶ Pārskats/revīzija ar atbildes reakciju no sponsoru puses
- ▶ Centrēti pastāvīgi uzlabojumi
- ▶ Integrēta informācija, lai atbalstītu lēmumu pieņemšanu
- ▶ Nodrošina tehnoloģisko risinājumu piemeklēšanu
- ▶ Izcilības centri
- ▶ Projektu vadības forumi
 - ▶ saziņa, ideju apmaiņa, procesa uzlabošana
 - ▶ mācības, ierosinājumi, ekspertīze 'no malas'

Svērtā projektu izvēles matrica

Panākumu kritēriji (CSF)	Kapitāla atdeve	Finansiālais ieguvums	Ietekme uz darbinieku attīstību	Resursu patēriņš	Ietekme uz klienta apmierinātību	Atbilstība stratēģijai	Punkti
	20%	15%	10%	10%	20%	25%	
Projekts 1	6 120	7 105	5 50	2 20	7 140	6 150	585
Projekts 2	5 100	9 135	3 30	4 40	2 40	5 125	470
Projekts 3	8 160	3 45	4 40	4 40	3 60	2 50	395
Projekts 4	3 60	2 30	5 50	7 70	2 40	7 175	425
Projekts 5	7 140	2 30	2 20	1 10	9 180	2 50	430



Paldies !!!