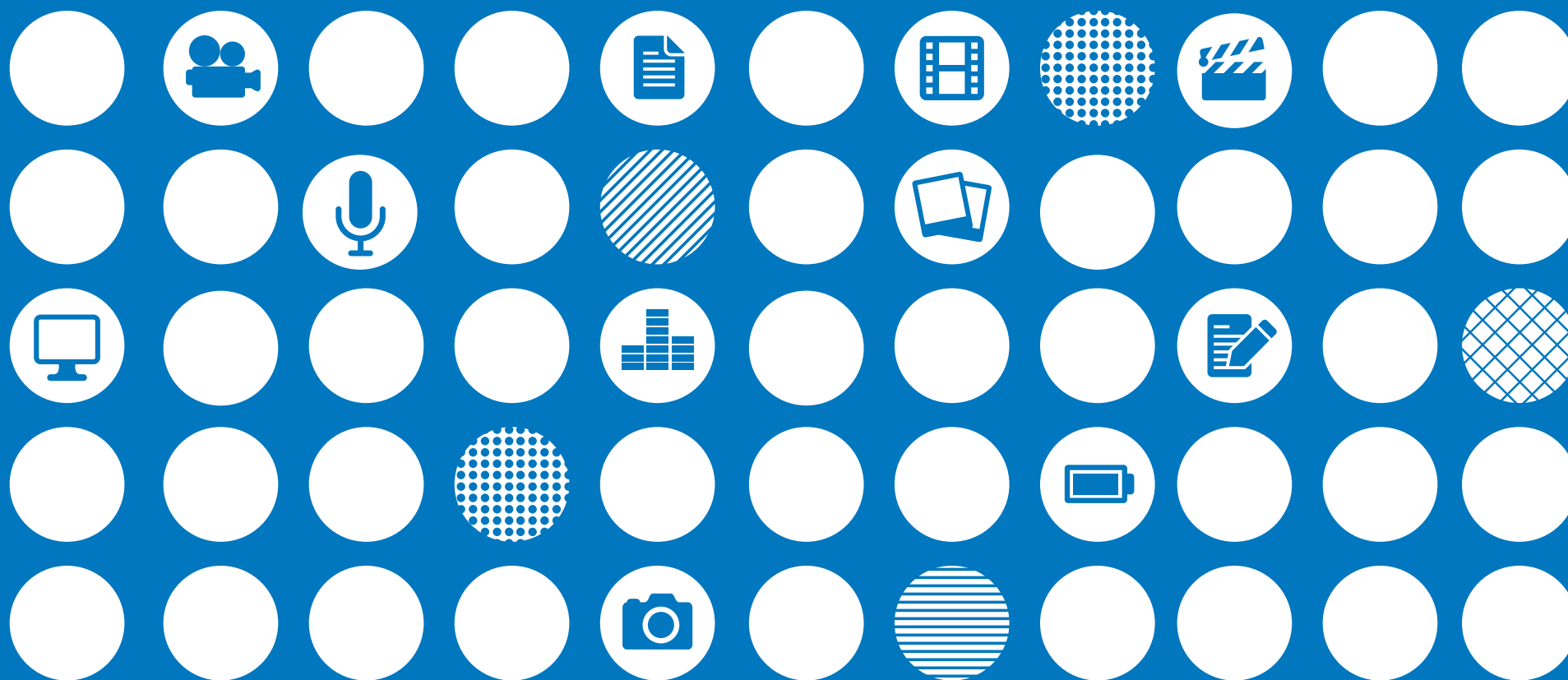


1. MODULIS 1. PROJEKTU VADĪBAS PAMATI



MEDIJPRATĪBA
PADZIĻINĀTAIS KURSS

- 1.1 Ievads Lpp.8
- 1.2 Panākumu desmit aksiomas Lpp.10
- 1.3 Kas ir projektu vadība? Lpp.11
 - 1.3.1 Projekta mēroga trijstūris
 - 1.3.2 Mērogs
 - 1.3.3 Mērogs, vīzija un mērķi
- 1.4 Izpratne par projekta dzīves ciklu Lpp.13
- 1.5 1. posms: Uzsākšana Lpp.15
 - 1.5.1 Projekta mērķu noteikšana
 - 1.5.1 Projekta uzsākšanas sanāksme
- 1.6 2. posms: Plānošana Lpp.18
 - 1.6.1 Projekta plāna elementi
 - 1.6.2 Laika plānošanas māksla
 - 1.6.2.1 Projekta laika plānojuma formāti
 - 1.6.3 Izmaksas un budžets
 - 1.6.3.1 Izmaksas
 - 1.6.3.2 Budžeta plānošana
 - 1.6.4 Risku vadība
 - 1.6.4.1 Risku veidi
 - 1.6.5 Pārmaiņu vadība
- 1.7 3. posms: Īstenošana Lpp.24
- 1.8 4. posms: Pārraudzīšana Lpp.24
 - 1.8.1 Darbinieku vadīšana
 - 1.8.1.1 Sarunas
 - 1.8.1.2 Komandas veidošana
 - 1.8.1.3 Komandas attīstība
 - 1.8.2 Efektīva vadība un līderība
- 1.9 5. posms: Noslēgums Lpp.29
 - 1.9.1 Pārskatīšana
 - 1.9.2 Vienošanās
 - 1.9.3 Pabeigšana
 - 1.9.4 Svinēšana
- 1.10 Pielikumi Lpp.30
 - Pielikums Nr. 1: Vizuālās mākslas festivāla darba plāns
 - Pielikums Nr. 2: Projekta uzsākšanas dokumenta veidne
 - Pielikums Nr. 3a: Projekta laika grafiks (vienkāršs piemērs)
 - Pielikums Nr. 3b: Projekta laika grafiks (sarežģīts piemērs)
 - Pielikums Nr. 3c: Izstādes organizācijas laika grafiks
 - Pielikums Nr 4: Risku fiksēšana
- 1.11 Aktivitātes Lpp.39
- 1.12 Izmantoto informācijas resursu saraksts P.41

Pēc šī moduļa apgūšanas jūs spēsiet definēt projekta jēdzienu, paskaidrot projekta vadības nozīmi, uzrakstīt īsu projekta aprakstu, definēt mērķus un sagaidāmos rezultātus, sadalīt projektu mazākās komponentēs, izveidot aktivitāšu grafiku un plānot projekta personāla pienākumus.

1.1 Ievads

Ikviens cilvēks savas dzīves laikā īsteno kādu lielāku vai mazāku projektu. Gandrīz katram no mums ir nācies organizēt dzimšanas dienas svinības vai veikt kādu sarežģītāku uzdevumu. Mēs bieži vien neaizdomājamies, ka ar projektu vadību sastopamies ikdienas dzīvē. Projektu vadības pamatprincipus var izmantot, organizējot svētdienas pusdienas, kad kopā sanāk visa ģimene, vadot skolas daiļrunāšanas konkursu, organizējot valsts mākslas festivālu vai būvējot tiltu.

Visiem projektiem ir kopīgas pazīmes: aktivitāšu apjoms, budžets, īstenošanas periods un ieviešanas grafiks. Projekti var būt ļoti atšķirīgi. Izpratne par to, kā projekti atšķiras un ko šī atšķirība nozīmē projekta vadības jomā ir būtiska, lai sekmīgi vadītu projektu. Lieliem, sarežģītiem projektiem ir nepieciešami projektu vadības instrumenti, sistēmas, kas būtiski atšķiras no mazajiem un mazāk sarežģītiem projektiem.

Projektu vadība ir zināms izaicinājums¹. Tajā pat laikā studenti, kas apgūst projekta vadības prasmes, parasti iegūst labi atalgotu darbu un nodrošina karjeras izaugsmes iespējas, jo pēc viņu pakalpojumiem vienmēr ir pieprasījums. Projektu vadība ir izaicinājums, jo projekti sastāv no daudzām aktivitātēm, kas ir savstarpēji saistītas, un darbības, kas veiktas vienā aktivitātē, ietekmē vairākus citus projekta aspektus. Projektu vadība ir sarežģīta, jo projekta vadītājiem ir jābūt zināšanām vairākās jomās, jāpārvalda dažādi instrumenti un rīki, ar kuru palīdzību var veiksmīgi vadīt projektu. Tāpēc arī projektu vadības apgūšana ir

¹ Darnall, R., & Preston, J. M. (2010). Project Management from Simple to Complex, Available at: <http://goo.gl/M2sbri> (accessed on 10 March 2014).

izaicinājums, jo neatkarīgi no tā, kuru aktivitāti jūs gatavojaties īstenot, jums ir nepieciešams zināt kaut ko arī par citām aktivitātēm, ar ko tās ir saistītas.

Mākslas un kultūras jomā gandrīz nekas nenotiek ārpus projekta vadības ietvara: radošums, aktivitātes, darbības un notikumi.² Projekta vadība būtu jāuzskata par vienu no radošās nozares veiksmīgas vadības pamatiem, kas ir ļoti svarīgi mākslas un kultūras jomas ilgtermiņa attīstībai, nodrošinot sakārtotu un stabilu vidi, kurā mākslinieki var radoši izpausties. Piemēram, projekti izpildītājmākslā un vizuālajā mākslā, TV apraidē, filmu veidošanā, rakstniecībā un dizaina jomā ietver virkni pasākumu, kas ir jāplāno, jāpārvalda, lai sasniegtu efektīvus rezultātus.

MĀKSLAS UN KULTŪRAS PROJEKTU PIEMĒRI

- Šovi, koncerti, izrādes
- Visu veidu festivāli
- Apmācību projekti
- Rokdarbu izstādes
- Vizuālās mākslas projekti
- Visu veidu izstādes
- Komerkmākslas projekti
- Kino projekti
- Dizaina mākslas projekti
- Mājas lapu dizaina projekti
- Grafiskā dizaina projekti
- Mākslas attīstības projekti
- Mākslas / kultūras konferences
- Mākslas / kultūras konkursi
- Izdevniecības projekti
- Simpoziji, konferences, samiti par mākslas un kultūras jautājumiem

² ARterial Network Project Management Toolkit for Arts and Culture, <http://www.arterialnetwork.org/>

1.2 Panākumu desmit aksiomas

Iepazīstieties ar desmit atziņām no Nika Dženkinsa (Nick Jenkins) grāmatas "Projektu vadības ābece"³:

1. Ziniet savu mērķi

Jums jāzina, ko vēlaties sasniegt. Ja prātā nav galarezultāta, jūs nekad to nerasniegsiet. Jums ir jāspēj skaidri definēt projekta mērķi, lai tas būtu saprotams ikvienam. Ja nevarat pateikt savu mērķi vienā teikumā, tad jūsu izredzes to sasniegt ir diezgan mazas.

2. Iepazīstiet savu komandu

Jūsu komanda ir svarīgākais resurss, kas jums pieejams. Komandas dalībnieku aizrautīgais ieguldījums var vai nu palīdzēt īstenot vai "izgāzt" projektu. Vērojiet komandu un pārlicinieties, ka tā strādā kā viens vesels, nevis kā indivīdu kopums. Komunikācija ir ļoti svarīga! Ieguldiet laiku, lai veicinātu uzticību un nodrošinātu, ka visi zina, kādu ieguldījumu viņi var dot projektam kopumā.

3. Sadarbojieties ar visām ieinteresētajām pusēm

Pavadiet laiku kopā ar projektā ieinteresētajām personām, projekta labuma guvējiem. Ieinteresētās personas var nodrošināt ekspertu pieeju projektam, piedāvāt savu politisko vai komerciālo atbalstu, kas ir būtiski, lai gūtu panākumus. Ja nepieciešams, paspiediet viens otram roku un "ieejlojiet" birokrātiskās mašīnas riteņus, lai jūsu projekts ritētu raiti.

4. Veltiet laiku plānošanai

Ļoti bieži projektu veidošanā tiek pieļauta liela kļūda - uzsāktas darbības pirms nopietnas sagatavošanās. Saspringtā situācijā bieži vien ir kārdinājums "ļaut bumbai ripot". Taču bumba ir liela un smaga un, kad tā jau ripo, ir ļoti, ļoti grūti mainīt tās virzienu. Tādēļ ir nepieciešams veltīt pietiekami daudz laika, lai izlemtu, kā tieši visefektīvākajā un elegantākajā veidā tiks risinātas problēmas.

5. Soliet maz, izdariet daudz

Radiet priecīgus, nevis nepatīkamus pārsteigumus! Solot mazāk (pazeminot savus mērķus) un nodrošinot vairāk (izdarot vairāk nekā jūs solījāt) jūs:

- veidosiet uzticību sev, projektam un komandai;
- nodrošināties pret ārkārtas gadījumiem, ja kaut kas neizdodas;
- radīsiet pozitīvu un atsaucīgu atmosfēru.

Ievērojiet: ja jūs pabeigsiet ātrāk, visi būs laimīgi; ja kaut kas noietu greizi, jūs tomēr varētu pabeigt laikā un visi joprojām būtu laimīgi; ja viss izvērsas ļoti slikti, jūs varētu nerasniegt to, ko jūs gribētu, bet tas joprojām būtu labāk, nekā tad, ja jūs būsit solījis ļoti daudz!

6. Risiniet problēmas

Lielākā daļa problēmu, kuras ir vērts risināt, ir pārāk lielas, lai tās atrisinātu uzreiz. Jebkurš nopietns projekts prasīs problēmu sadalīšanu un risināšanu pa daļām. Šāda pieeja darbojas, tikai liela uzmanība jāpievērš tam, kā tiek analizēta un atrisināta katra atsevišķā daļa un kā viss sader kopā. Bez sistēmiskas pieejas jūs galu galā nonāksiet pie simtiem dažādu risinājumu, nevis viena liela.

³ Jenkins, N. (2006). A project management primer. Available at: <http://www.nickjenkins.net/prose/projectPrimer.pdf> (accessed on 12 March 2014).

7. Nenovirzieties no ceļa

Jūs noteikti zināt sasniedzamo mērķi. Varbūt tas ir jūsu nākamais darbs, varbūt no tā ir atkarīgs jūsu business, iespējams, ka gatavojaties pārsteigt pasauli ar nākamo Google, World Wide Web vai Oracle. Tādā gadījumā, lai sasniegtu mērķi un pieņemtu lēmumus, jums ir jādarbojas metodiski pareizi. Tas attiecināms uz visiem gadījumiem, vienalga, vai esat vecākais projektu vadītājs 20 cilvēku komandā, vientuļš interneta attīstītājs vai fotogrāfs. Lai nenovirzītos no ceļa, jums ir nepieciešams iemācīties izmantot tādus projekta vadīšanas instrumentus, kā piemēram, laika grafiks un budžets.

8. Vadiet izmaiņas

Mēs dzīvojam ļoti mainīgā pasaulē. Projekta īstenošanas laikā kārdinājums novirzīties no plāna kļūst arvien lielāks. Ieinteresētās puses nāks klajā ar jaunām un "interesantām" idejām, jūsu komanda atradīs dažādus "caurumus" un jūsu sākotnējais mērķis būs tikpat ilglaicīgs kā sniegpārslīņa plūstošās smiltis. Ja vēlaties gūt panākumus, izmaiņas ir nepieciešams vadīt un kontrolēt.

Taču tas nenozīmē, ka vajadzētu būt vienam, negrozāmam plānam, kas jau ir uzrakstīts, un tāpēc visas pārējās idejas tiek atmestas. Ir nepieciešama elastīga pieeja, ņemot vērā radušās izmaiņas. Labākais veids, kā rīkoties, ir izstrādāt plānu, to regulāri atjaunināt un pārliecināties, ka visi to ievēro un pēc tā darbojas.

9. Pārbaudiet laicīgi un regulāri

Projekti parasti ietver radošas darbības, kurās nereti tiek pieļautas kļūdas un veikti neargumentēti pieņēmumi. Vienīgais veids, kā novērst kļūdas, ir pārbaudīt organizēšana. Lai novērstu kļūdu rašanos, iepriekš var veikt liela apjoma preventīvos darbus, taču kļūdīties ir cilvēciģi.

Testēšana un pārbaudīšana ir vienīgais veids, kā visefektīvāk atrast un novērst kļūdas.

10. Esiet atvērti

Esiet elastīgi! Pats būtiskākais ir nodot klientam pabeigtu projektu, un lai viņš ar to būtu apmierināts. Mērķa sasniegšanā jāizmanto visi nepieciešamie līdzekļi. Dažkārt noteiktos apstākļos "pareizo" iemeslu dēļ var pārkāpt visus augstākminētos likumus.

1.3 Kas ir projektu vadība?

Projektu vadības oficiālā definīcija, kas balstīta uz Projektu vadības Institūta definīciju: "zināšanu, prasmju, rīku un paņēmienu pielietošana aktivitāšu īstenošanai, lai sasniegtu projekta mērķi". Cita definīcija: "projektu vadība ietver visas nepieciešamās darbības, lai projekts noritētu noteiktajā laika periodā un budžeta ietvaros, kā arī lai tiktu nodrošināts nepieciešamais apjoms un kvalitāte."⁴ Vai arī - projektu vadība ir cilvēkresursu, materiālo un finanšu resursu organizēšana vēl nebijušā veidā, lai, ievērojot laika un izmaksu ierobežojumus, paveiktu unikālu darba apjomu, kā rezultātā tiek panāktas pozitīvas izmaiņas.⁵

⁴ Williams, M. (2008). The principles of project management. EAS. IN.

⁵ Turner, J. R. (1998) The handbook of project-based management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives. McGraw-Hill Professional; 3 edition

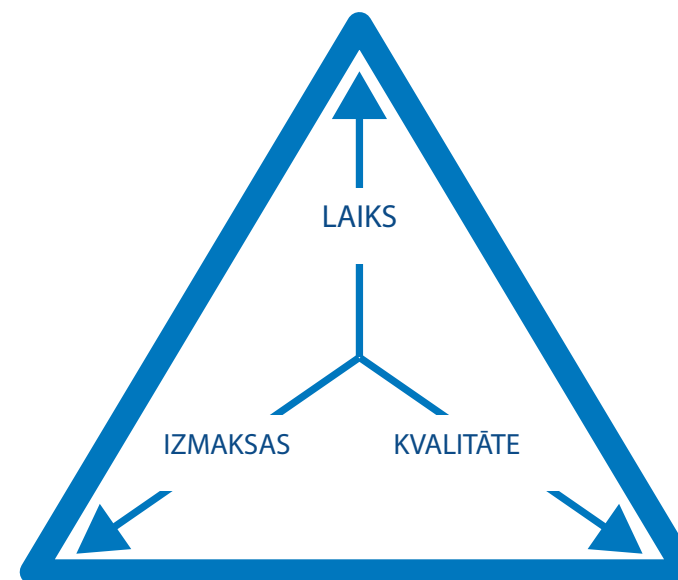
Meredits un Mantels (Meredith J. and Mantel S.)⁶ projektu vadībā pievienoja jaunu aspektu - klienta vēlmes. Uz klientu orientēta projektu vadības definīcija ir zināšanu, prasmju, rīku un paņēmienu pielietošana, lai sasniegtu vai pārsniegtu klienta vēlmes. Šī definīcija ir vērsta uz produktu vai pakalpojumu, kas atbilst klienta vēlmēm, nevis projekta specifikācijām, nogādāšanu klientam. Ir iespējams izpildīt visus projekta noteikumus un nespēt apmierināt klienta vēlmes, vai arī nav izpildīti viens vai vairāki noteikumi, bet klienta vēlmes tiek apmierinātas vai pat pārsniegtas.

Primārais uzdevums projektu vadībā ir sasniegt visus projekta mērķus un izpildīt uzdevumus, vienlaikus nepārkāpjot definētos ierobežojumus. Primārie ierobežojumi ir: apjoms, laiks, kvalitāte un budžets.

1.3.1 Projekta mēroga trijstūris

“Projekta mēroga trijstūris” ilustrē saikni starp trīs galvenajiem projekta “spēkiem”. Laiks - pieejamais laika periods projekta īstenošanai. Izmaksas atspoguļo naudas summu vai pieejamos resursus. Kvalitāte sniedz priekšstatu par projekta mērķu sasniegšanu.

Parasti viens no šiem faktoriem ir fiksēts un pārējie divi mainīsies apgriezti proporcionāli viens otram. Piemēram, laika periods parasti projektā ir fiksēts lielums, projekta beigās kvalitāte būs atkarīga no izmaksām vai pieejamajiem resursiem. Ja strādājat ar konkrētu kvalitātes līmeni, tad izmaksas lielā mērā būs atkarīgas no pieejamā laika (ja jūsu rīcībā ir vairāk laika, darbu var darīt mazāk cilvēku).



1.3.2 Mērogs

Jums ir jāzina, ko vēlaties sasniegt. Tas šķiet pašsaprotami, bet bieži vien projekta agrīnā stadijā ir neskaidrības par mērķiem, un tas var radīt daudz problēmu. Daudzi projekti tiek uzsākti, kaut gan mērķi ir neskaidri vai slikti definēti, nav saprotamas galvenās idejas. Ja cerat nodrošināt veiksmīgu projekta norisi noteiktā laika posmā, ir nepieciešams noteikt sasniedzamos rezultātus un konkrētu, skaidru mērķi.

1.3.3 Mērogs, vīzija un mērķi

Mērogs ir vispārīgs termins, lai aprakstītu visu, kas projektā paredzēts, kas jāsasniedz, lai projekts būtu pilnīgs.⁷

⁶ Meredith, J. R. and Mantel, Jr., S. J. (2008). Project Management: A Managerial Approach. Hoboken, NJ: Wiley

⁷ Jenkins, N. (2006). A project management primer. Available at: <http://www.nickjenkins.net/prose/projectPrimer.pdf> (accessed on 12 March 2014).

Tas ietver vīziju, mērķus un prasības, kas būtu ietverti dokumentācijā, piemēram, projekta pieteikumā, komerciālajās vai tehniskajās specifikācijās. Par vīziju - ir nepieciešama ideja, kas nosaka projekta mērķi. Kāpēc projekts tiek īstenots?

Fakts, kas padara projektu par projektu ir tas, ka ir viens uzdevums (vai uzdevumu kopums), kam ir paredzams rezultāts. Kad projekts ir pabeigts, jūs pārejat pie nākamā.

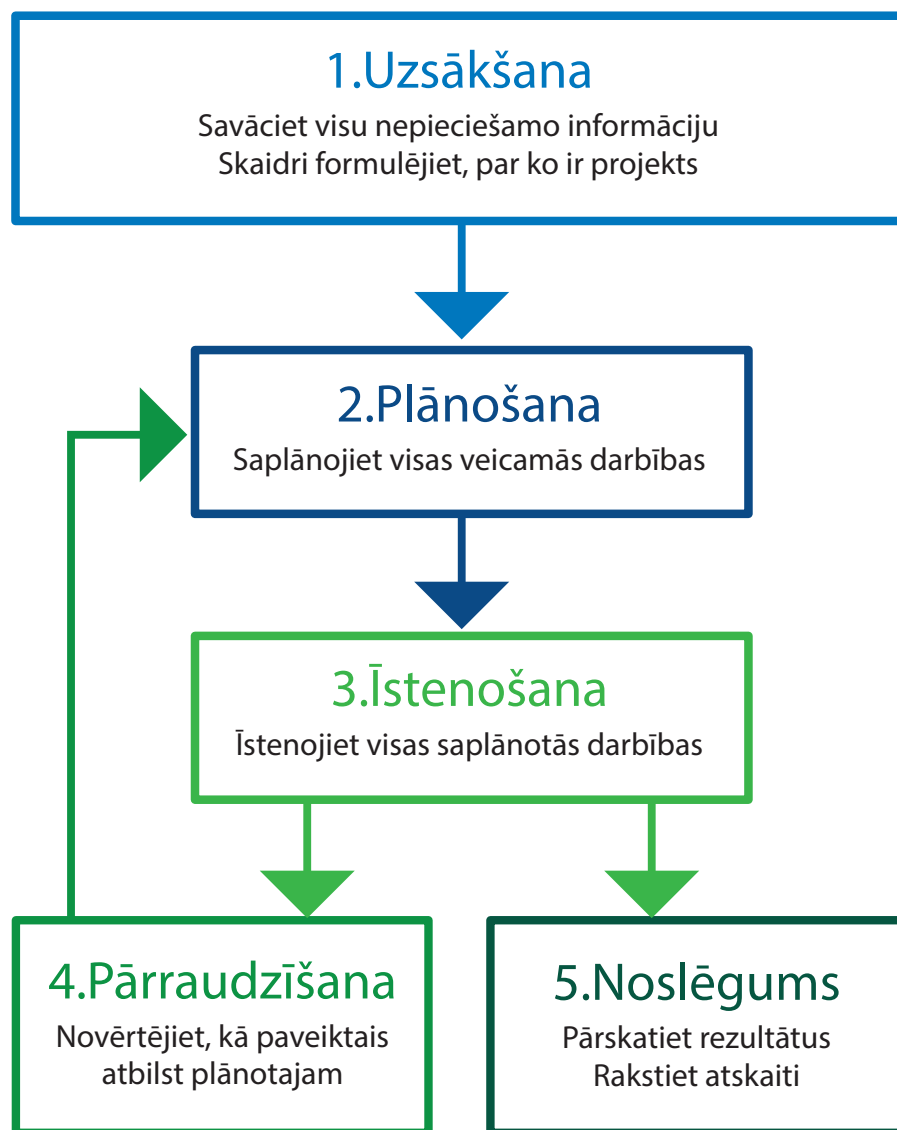
Bez viena vienojošā mērķa visi tālākie projekta plānošanas soļi kļūst grūti vadāmi. Viens kopējais redzējums var būt sadalīts pa apakšmērķiem, bet tas nodrošina saikni, kas savieno dažādas projekta daļas vienā veselumā. Tas jūsu komandā un ieinteresētajās pusēs rada mērķa izjūtu un lielā mērā nosaka jūsu projekta panākumus. Mērķi ir nedaudz zemāka līmeņa un specifiskāki nekā vīzija. Mērķiem ir tieši jāatbalsta vispārējā projekta vīzija. Vīzija aptver visu projektu, bet mērķi var attiekties tikai uz konkrētu projekta daļu.

Ņemiet vērā, ka termiņi mērogs, vīzija un mērķi lielā mērā ir savstarpēji aizvietojami. Dažādas organizācijas šos elementus izmanto dažādos kontekstos, lai atsauktos uz līdzīgiem jēdzieniem. Šeit pieminētās definīcijas ir arī visbiežāk lietotās. Izmantojiet to, kuru uzskatāt par vispiemērotāko.

1.4 Izpratne par projekta dzīves ciklu

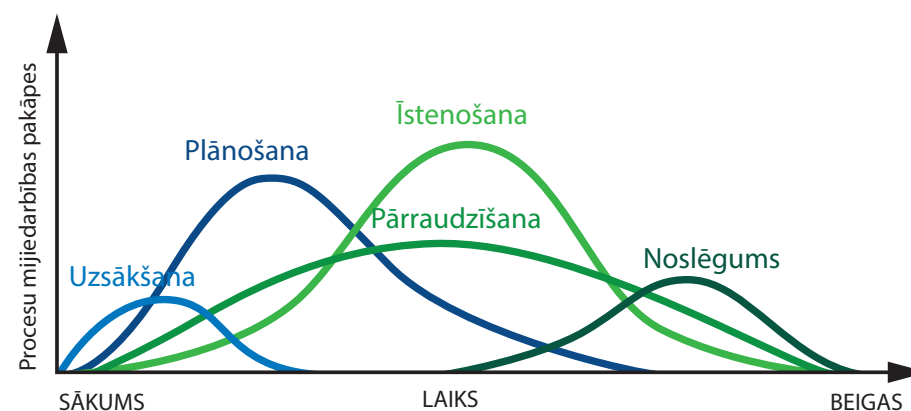
Pēc definīcijas katram projektam ir sākums un beigas. Tiek definēti arī posmi starp projekta sākumu un beigām. Katrs posms ietver līdzīgu aktivitāšu kopumu, taču posma sākums un beigas nav skaidri definētas. Posmi parasti secīgi seko viens otram: beidzoties vienam, sākas nākamais. Posmiem nav skaidri definēts beigu datums, un dažas aktivitātes turpinās arī nākamajos posmos. Taču pretstatā tam, projekta sākuma un beigu laiki, kā arī robežpunktu datumi ir stingri noteikti, lai tiktu ievēroti termiņi (skat. piemēru par Mākslas festivālu 1. pielikumā).

Projektu vadība ir procesu vadību. Šiem procesiem ir jābūt skaidri definētiem un ieviestiem. Projekta dzīves cikls ir diezgan vienkāršs: vispirms ir projekta sākums (uzsākšana), tad tiek uzsākta faktiskā projekta īstenošana (plānošanas, izpildes un kontroles posmi), un visbeidzot projekts tiek pabeigts (visi ir laimīgi) un ir izveidota arī nākotnes vīzija.



1. ATTĒLS. PROJEKTA DZĪVES CIKLS

Vairākums cilvēku lielāko daļu projekta laika pavada, strādājot “īstenošanas” un “pārraudzīšanas” fāzēs, īstenībā izpildot uzdevumus, veidojot produktu un pārliecinoties, ka viss noris pēc plāna. Protams, šis darbs ir ļoti vērtīgs, bez tā vispār nebūtu jēgas uzsākt projektu, bet šie posmi parasti nav tie, kas nosaka projekta veiksmi vai neveiksmi. Tas notiek pārējos trīs posmos “uzsākšana”, “plānošana” un “noslēgums”, kas padara tos par svarīgākajiem posmiem.⁸

2. ATTĒLS. PROJEKTA PROCESU MIJIEDARBĪBA⁹

⁸ Williams, M. (2008). The principles of project management. EAS. IN.

⁹ Jovanovi, P. (2006). Upravljanje projektom, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

1.5 1. posms: Uzsākšana

Ja uzsākšana nenotiek veiksmīgi, jūs bieži vien nonāksiet tādā situācijā, ka projekta komandas locekļiem ir dažāda izpratne par projekta mērķiem un galu galā nav vienprātības par to, kurā brīdī projekts patiešām ir pabeigts. Uzsākšanas posms projektu vadībā ir viens no svarīgākajiem, jo tas ir visa sākums.¹⁰ Tas ir arī process, kuram parasti tiek pievērsts vismazāk uzmanības, tas skaidri parādās vēlāk - projekts ir vai nav veiksmīgs. Šis process galvenokārt sevī ietver visas informācijas savākšanu, kas nepieciešama, lai veiksmīgi plānotu un īstenotu projektu.

Uzsākšanas posms, ko projektu vadības institūts sauc par projekta sākumu, ietver visas nepieciešamās aktivitātes, lai sāktu plānot projektu. Uzsākšanas fāze parasti sākas ar projekta vadītāja nozīmēšanu un beidzas tad, kad projekta komandai ir pietiekami daudz informācijas, lai sāktu izstrādāt detalizētu laika plānu un saplānotu budžetu. Uzsākšanas posmā iekļautas šādas aktivitātes: projekta uzsākšanas sanāksme, komandas izveide, resursu apzināšana, kas nepieciešami, lai izstrādātu projekta plānu, kā arī projektam nepieciešamās infrastruktūras (telpa, datori) apzināšana un iegūšana.¹¹ Projektos, kuros darba apjoms nav precīzi definēts, komanda ieguldīs laiku un resursus, nosakot skaidrāku darba apjomu. Projektos, kuros lielākā daļa projektā ieinteresēto personu nav vienoti, komanda tērēs līdzekļus un laiku,

saskaņojot visu iesaistīto pušu intereses.

Visai informācijai ir jābūt apkopotai projekta uzsākšanas dokumentā vai projekta tabulā (2. pielikums). Projekta uzsākšanas dokumentā (PUD) ir apkopotas atbildes uz jautājumiem: Kas?, Kā?, Kad? un Kāpēc? Tā ir vienošanās starp visām projektā iesaistītajām pusēm par to, kas šis ir par projektu un kāpēc tas tiek īstenots.

PUD nepieciešams apkopot sekojošu informāciju:

- projekta mērķis (ko jūs cenšaties sasniegt);
- galvenie rezultāti (kā jūs plānojat sasniegt mērķi);
- vispārējais projekta pamatojums (kāpēc uzņematies to īstenot);
- laika plāns (kad projekts tiks īstenots);
- projekta sākotnējā organizācija (kurš ir iesaistīts).

Citi elementi, kas būtu jāiekļauj projekta uzsākšanas dokumentā, ir galvenie pieņēmumi, ierobežojumi un novērtēšanas kritēriji. PUD ir jābūt iespējami īsam. Jo īsāks PUD, jo lielākas izredzes, ka ieinteresētās personas to izlasīs jau pašā projekta sākumā, kas var uzlabot projekta attīstību laika gaitā.

¹⁰ Williams, M. (2008). The principles of project management. EAS. IN.

¹¹ Project Management for Instructional Designers. Available at: <http://downloads.pm4id.org/pm4id.pdf>

1.5.1 Projekta mērķu noteikšana

Viens no galvenajiem punktiem PUD ir projekta mērķu definēšana. Visplašāk zināmā pieeja mērķu noteikšanā pamatojas uz akronīmu SMART (Angl. - specific, measurable, achievable, relevant, timed). SMART mērķu noteikšana ir noderīgs instruments organizācijas vadīšanai dažādos līmeņos. Labi definēti un pārdomāti mērķi ir neatņemama detalizētas projekta plānošanas sastāvdaļa. Mērķiem, lai tie būtu noderīgi kā projektu vadības palīglīdzeklis, ir jābūt¹²:

- **Specifiskiem, saistītiem ar konkrēto projektu.** Piemēram, mērķis: "uzlabot sadarbības efektivitāti ar mākslinieku" ir pārāk neskaidrs. Tas patiešām ir kopīgs mērķis vairākām programmām, projektiem. No otras puses - "izveidot konkrētus saziņas kanālus, lai sniegtu informāciju un sadarbotos ar vietējiem māksliniekiem" sniedz daudz skaidrāku norādi par to, kas projekta ietvaros ir jā dara. Taču tas vēl nav izmērāms.
- **Izmērāmiem.** Novērtējamība būs atkarīga no mērķa rakstura. Tas var tikt mērāms ar tādām lietām, kā sniegums, izmaksas, % izmaiņas, laiks, rezultāti, kvalitātes līmenis, pasākumu skaits, līgumi, apstiprinājumi, cilvēku/organizāciju skaits, labuma guvēji u.c. Iepriekšminētais piemērs varētu būt izmērāms, sakot: "līdz 2014. gada 30. jūnijam, izmantojot sociālos medijus, palielināt dalībnieku skaitu, kas vēlētos piedalīties izstādē "ArtGuide" par 500 dalībniekiem."
- **Sasniedzamiem.** Ir jābūt iespējai patiešām sasniegt mērķi un to izdarīt noteiktajā termiņā (skat. tālāk: Noteikti laikā). Laika gaitā jums var būt nepieciešams apsvērt ierobežojumus, kas attiecas uz teh-

noloģijām, cilvēkiem un procesiem. Vajadzētu būt reālistiem, taču ne pārāk konservatīviem - projekta mērķi bieži vien būs izaicinoši. Mērķiem ir jābūt arī saistītiem ar lielāka priekšstata nodrošināšanu par vidi, kurā projekts tiek īstenots.

- **Atbilstoši.** Termins "atbilstošs" liek pārdomāt, vai mērķis ir piemērots projektam, vai tas izceļ visus svarīgākos projekta aspektus un ir saskaņots ar organizācijas mērķi. Vai mērķis ir atbilstošs, un vai tas dod ieguldījumu nākamajā līmenī.
- **Noteiktiem laikā.** Ir lietderīgi noteikt datumu, līdz kuram katrs mērķis tiks sasniegts. Dažreiz būs viens datums, kas attiecas uz lielāko daļu vai arī visiem mērķiem. Citos gadījumos katram projekta mērķim var būt savi izpildes termiņi. Dažiem mērķu veidiem ir noderīgi noteikt arī starpposmu izpildes laikus. Tas padara mērķi noteiktu laikā, lai jūs varētu novērtēt, vai esat uz pareizā ceļa to sasniegšanai. Ja nē, tad var veikt nepieciešamās darbības, lai to sasniegtu. Nākamajā piemērā mērķis ir noteikts laikā: "palielināt galerijas apmeklētāju skaitu, kuri iepērkas (personiski vai internetā), par 20% līdz 2014. gada 30. jūnijam un par 10% līdz 2014. gada 31. decembrim."

1.5.2 Projekta uzsākšanas sanāksme

Projekta uzsākšanas sanāksme ir vairāk uzskatāma kā labās prakses piemērs, nevis rīks. Tā būtībā ir sanāksme, uz kuru jūs aicināt projekta galvenos dalībniekus un oficiāli paziņojat par projekta uzsākšanu. Sanāksme parasti ilgst vismaz pāris stundas, bet atkarībā no projekta sarežģītības tai vajadzētu atvēlēt pietiekami daudz laika.

¹² Guidelines for Managing Projects (2007) Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform

Ieteikumi

Septiņi padomi īpaši veiksmīgai projektu uzsākšanai

Projektu vadītāji zina, ka projekta veiksmīga izdošanās visbiežāk arī sākas ar veiksmīgu uzsākšanu. Pirms faktiskās projekta īstenošanas projekta, cilvēku, rīku un pieeju kopums var vai nu sniegt panākumus ... vai katastrofu. Projekta uzsākšana ir kritiskais projekta posms, kurā ir jābūt izstrādātai informācijai par projekta veidu, kādēļ projekts pastāv, kurš ir iesaistīts, un to, kā projekts tiks īstenots. Meri Williams, grāmatas "Projektu vadības principi" (2008) autors, sniedz septiņus padomus sekmīgai projekta uzsākšanai:

1. Izvēlieties projektus, kas ir svarīgi organizācijai un tās nākotnei. Pārdomājiet, vai jūsu projekts palīdz organizācijai virzīties pareizajā virzienā.
2. Pārlicinieties, ka jums ir projektam atbilstoši resursi. Nodrošiniet, ka jums ir pareizā cilvēku, ideju, prakses, tehnoloģiju, sponsoru, budžeta un īstenošanas grafika kombinācija.
3. Iesaistiet cilvēkus, kuri ir ieinteresēti jūsu projektā. Ieinteresētajām pusēm ir jābūt iespējai paust savu viedokli par projektu un sniegt kodolīgas idejas par dažādiem projekta jautājumiem. Jo vairāk projektā iesaistītie dalībnieki ir profesionāli un personīgi iesaistīti, jo labāk.
4. Projekta sākumā jāizveido projekta padome ar nepieciešamo dalībnieku skaitu. Projekta padomei (vadības vai konsultatīvajai komitejai) jāpastāv no cilvēkiem, kas ne tikai zina pareizās atbildes, bet var arī uzdot pareizos jautājumus. Vēl svarīgāk ir iesaistīt padomē cilvēkus, kas nebaidās pieņemt sarežģītus lēmumus.

5. Izveidojiet projekta uzsākšanas dokumentu (PUD) un pārskatiet to kopā ar komandu, projekta padomi un galvenajām ieinteresētajām personām. Ir neizbēgami, ka daži aspekti jūsu projekta īstenošanas gaitā mainīsies, taču PUD ir jāatspoguļo projekta pamata informāciju, piemēram, mērķus, rezultātus, grafikus un sākotnējo organizāciju. Šī informācija nav jāraksta detalizēti, bet ir nepieciešams sniegt kopskatu par svarīgākajiem faktiem.

6. Sāciet savu projektu ar ievadsanāksmi. Par savu projektu jau esat atbildējuši uz jautājumiem: Kad?, Ko?, Kur?, Kā?, Cik daudz?. Ievadsanāksmē šī informācija ir jāizstāsta visiem projektā iesaistītajiem cilvēkiem. Šī ir reize, kad varat arī pārlicināties, vai komandas locekļu individuālie mērķi saskan ar organizācijas mērķiem.

7. Izveidojiet komunikācijas plānu un tajā atzīmējiet, kuri cilvēki ir jāinformē par projekta norisi un kādā veidā ir plānots ar viņiem komunicēt. Jūsu komunikācijas plānā ir jāatspoguļo, kam ir jāsniedz vispārīga informācija par projektu, kam par specifiskiem jautājumiem. Plānā ir jāatspoguļo komunikācijas cikli, laika termiņi, komunikācijas veidi u. c.

1.6 2. posms: Plānošana

Plānošanas posms, kuru Projektu vadības institūts sauc "organizēšana un sagatavošana" ietver detalizētu laika grafiku un budžeta izstrādi. Plānošana ietver arī personāla nodarbinātības, iepirkumu veikšanas un projekta kontroles plānu izstrādi. Plānošanas posmā galvenais ir izpratnes veidošana par projekta īstenošanu un nepieciešamo resursu iegūšanu. Lai arī lielākā daļa plānošanas darbību notiek tieši plānošanas posmā, tomēr arī projekta gaitā plāns ir jāpielāgo dažādām situācijām, lai varētu ātri reaģēt uz jaunām idejām un izaicinājumiem. Plānošana notiek visā projekta dzīves ciklā.

1.6.1 Projekta plāna elementi

Katrai projekta plānošanas metodoloģijai ir sava taksonomija un elementu nosaukumi, bet minimālie projekta plāna elementi ir: Kas ir jādara - ko vēlas iegūt no projekta, un kas jādara, lai gūtu panākumus¹³:

- Kad ir jādara - termiņi, kuros mērķi tiek sasniegti.
- Kas ir darītāji - viens cilvēks vai komanda, kuriem ir jāsasniedz izvirzītie mērķi. Tas parasti ir saistīts ar izmaksām, jo lielākajā daļā projektu paredz izmantot kvalificētu darbaspēku.
- Kā tas tiks panākts - tas parasti ir aprakstīts dokumentos, piemēram, tehniskajās specifikācijās.

1.6.2 Laika plānošanas māksla

Laika plānošanas māksla ir balstīta uz pieredzi, jo lielāka ir jūsu pieredze, jo precīzāks būs plānojums. Taču ir iespējams izveidot precīzu plānu, ievērojot dažus vienkāršus noteikumus.

1.6.2.1 Projekta laika plānojuma formāti

Robežpunkti

Projektā "robežpunkti" parasti apzīmē svarīga posma beigas vai pāreju no viena posma uz citu. Katrā robežpunktā jāieņem rezultāts, kas jāsasniedz, lai dotos uz nākamo posmu.

Sarežģīts projekts var ietvert dažāda līmeņa laika plānošanu. Jūs varat strādāt pēc nedēļas plāna, kurā ir svarīgākie robežpunkti, kamēr citi komandas dalībnieki strādās pēc zemāka līmeņa plāna ar mazāk nozīmīgiem robežpunktiem. 3. pielikumā jūs varat apskatīt vienkārša un sarežģīta laika plānojuma piemēru.

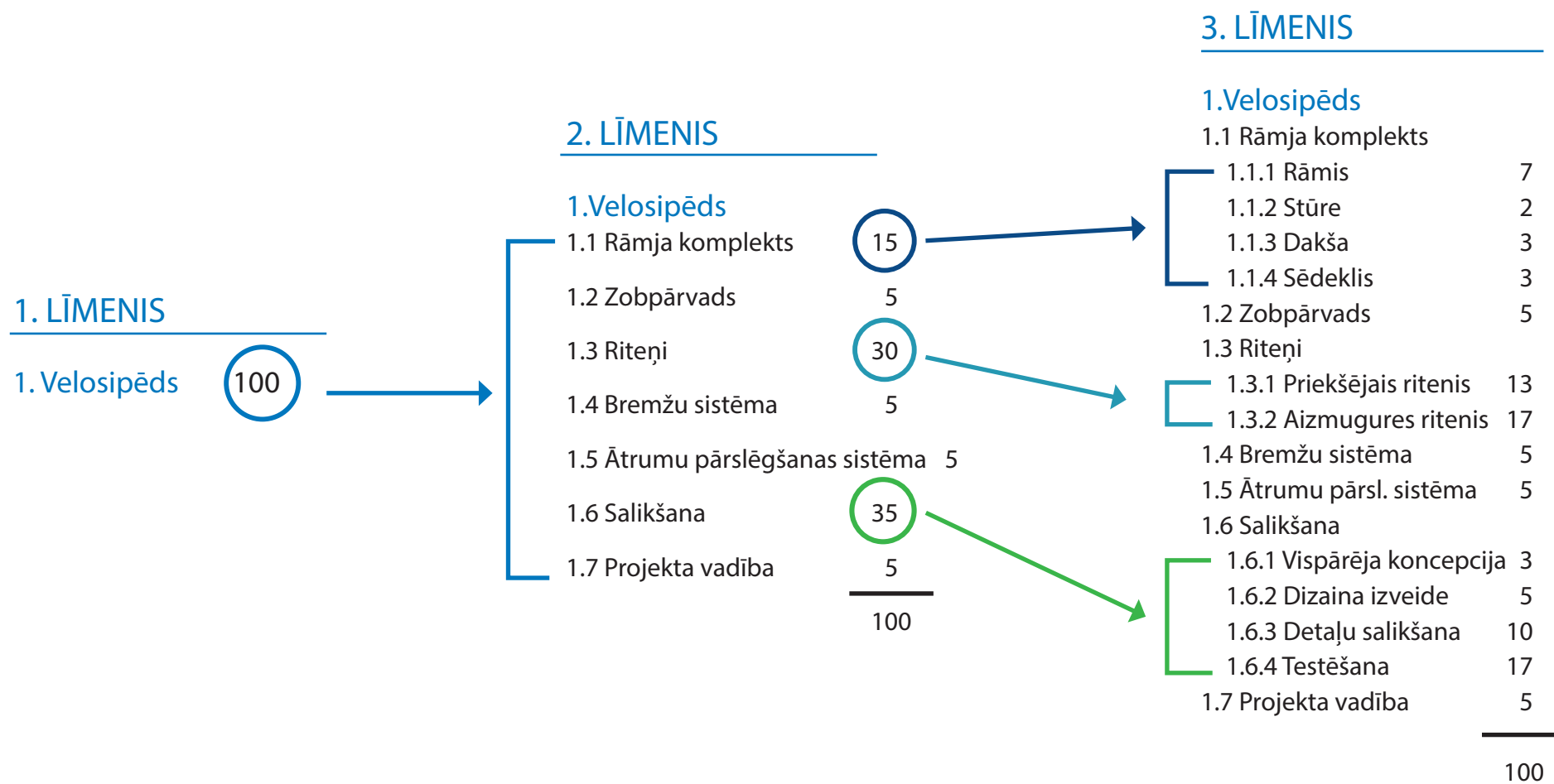
Darba sadalījuma struktūra (DSS)

DSS pakāpeniski sadala projektu mazākās darba daļās, ļaujot projektā vadītājiem uzdot darbiniekiem veikt mazākus darba apjomus un uzdevumus. Projektā DSS tiek izstrādāta, sākot ar galamērķi, secīgi sadalot to pa sastāvdaļām, nosakot to lielumu, ilgumu, atbildību, kas ietver visus nepieciešamos soļus, lai sasniegtu šo mērķi. Projektam ir robežpunkti, un tie ir darbu sadalījuma struktūras sākuma punkti. DSS izstrāde jāvērs uz projekta rezultātu sasniegšanu, nevis uz plānotajām aktivitātēm.

¹³ Jenkins, N. (2006). A project management primer. Available at: <http://www.nickjenkins.net/prose/projectPrimer.pdf> (accessed on 12 March 2014).

Darba sadalījuma struktūras svarīgs noteikums ir tā saucamais **100% likums**. Šis likums nosaka, ka darba sadalījuma struktūra aptver 100% darba, kas definēts projektā un ietver visus gala rezultātus (arī starpposmu) sasniegšanu. Šajā darba sadalījuma struktūrā tiek iekļauta arī projekta vadīšana. Šo likumu piemēro visos līmeņos, un tas ietver visus

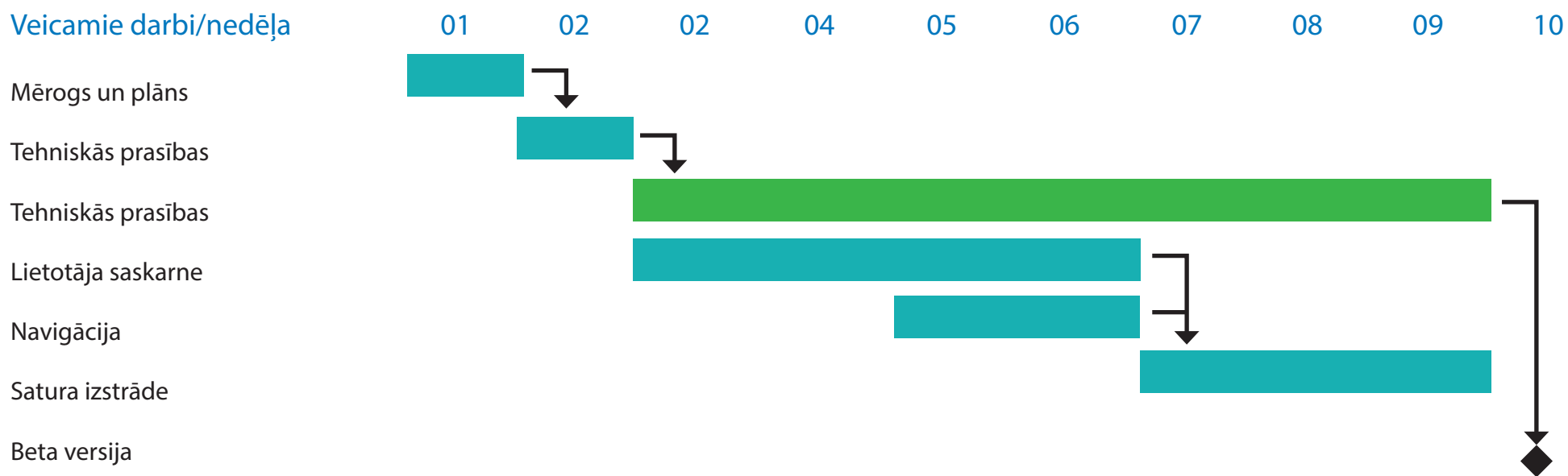
projekta īstenošanai nepieciešamos darbus, bet tajā neiekļauj darbus, kas neattiecas uz projektu, un kopējais darba apjoms nevar pārsniegt 100%.



Ganta diagramma

Viens no noderīgākajiem projektu vadības instrumentiem ir Ganta diagramma. Tas ir laika plānojuma vizuālais attēlojums. Ganta diagrammā laiks ir attēlots uz horizontālās ass, bet uzdevumi ir sarindoti kreisajā pusē. Uzdevuma ilgums grafikā ir attēlots uz horizontālās ass. Robežpunkti ir atzīmēti kā atsevišķi punkti. Sasaiste starp uzdevumiem tiek atspoguļota ar bultiņām. Tās norāda veicamo uzdevumu secību un projekta progresu.

Shēmā jūs varat redzēt, ka aktivitāte "Mājas lapu dizains" tika sadalīta trīs apakšposmos. Posmi "Lietotāja saskarne", "Navigācija" un "Satura izstrāde" ir atzīmēti atsevišķi, lai galarezultātā nonāktu pie mājas lapas Beta versijas. Ņemiet vērā, ka "Lietotāja saskarnes" un "Navigācijas" izstrādē iesaistīti vairāki cilvēki (jo procesi notiek paralēli) vai arī kāds darbinieks strādā virsstundas.



4. ATTĒLS. GANTA DIAGRAMMA

1.6.3 Izmaksas un budžets

Uzskaitē, izmaksas un budžets ir plaši jēdzieni, un šajā materiālā tiek netiks detalizēti apskatīti. Uzmanība tiks pievērsta izmaksu un budžeta specifiskai piemērošanai projektiem.

1.6.3.1 Izmaksas

Pēc tam, kad ir noteikti projekta mērķi uz uzdevumi, ir jāveic izmaksu aprēķins. Šim aprēķinam ir jāsniedz atbildes uz jautājumiem, vai projekta darba veikšana ir ekonomiski izdevīga, vai rezultāts ir ekonomiski izdevīgs. Pamata līmenī izmaksu aprēķināšanas process ir samērā vienkāršs. Sastādiet sarakstu ar visiem iespējamajiem izdevumiem un katrai pozīcijai pretī norādiet skaitlisko vērtību. Tādējādi var aprēķināt kopējās projekta izmaksas.

Budžeta līnijas katrai programmai atšķiras (piemēram, materiāltehnisko līdzekļu un aprīkojuma izmaksas, personāla izmaksas, ārējo ekspertu pakalpojumi, transporta izdevumi, publicitātes pasākumi u. c.).

Materiālās izmaksas

- **Pamatizdevumi jeb ilgtermiņa materiālie kapitālieguldījumi jeb pamatlīdzekļi** (zeme, ēkas, būves, tehnoloģiskās iekārtas, aprīkojums, transportlīdzekļi, būvniecība).
- **Nomas izdevumi:** telpu, instrumentu, iekārtu un aprīkojuma noma projekta aktivitāšu īstenošanas vajadzībām.
- **Personāla izmaksas:** izdevumi, kas saistīti ar cilvēku resursiem (atalgojums, valsts sociālās apdrošināšanas obligātās iemaksas utt.); visi izdevumi, kas saistīti ar personāla nodarbināšanu, apmācību.

- **Profesionālie pakalpojumi:** liela apjoma projektos aktivitāšu īstenošanai dažreiz ir nepieciešams piesaistīt profesionālus vai ekspertus un konsultantus.
- **Uzturēšanas izmaksas:** elektroenerģija, gāze, telefons, Internets.
- **Vienreizējās izmaksas:** projekta īstenošanas laikā var būt nepieciešamas tikai vienreiz vai arī neregulāri. Tās var būt saistītas, piemēram, ar tehnikas un iekārtu uzstādīšanu, to darbības nodrošināšanu vai personāla vienreizēju apmācību.
- **Netiešajās izmaksās** iekļauj projekta vadības personālam paredzēto atlīdzību, darba vietas aprīkojuma īri, transporta izmaksas, telpu īres/nomas maksas, apsaimniekošanas izdevumus, samaksu par biroja precēm, interneta, telekomunikāciju un pasta pakalpojumiem, komandējuma vai darba brauciena izmaksas.

Nemateriālās izmaksas

Kļūst aizvien modernāk atskaitīties un uzrādīt arī nemateriālos ieguldījumus un ieguvumus. Par pamatu tam tiek izteikts sekojošs arguments: dažos projektos tiek veikti īpaši ieguldījumi un rodas īpaši ieguvumi, kam nav fiziski taustāmas formas, bet kas spēj uzņēmumam dot ienākumus. Tās, piemēram, ir tiesības pēc projekta izmantot izgudrojumus, kontaktus, projekta vadības grupas potenciālu.

1.6.3.2 Budžeta plānošana

Kad esat veicis projekta izdevumu aprēķinus, varat sākt gatavot atbilstošu budžetu, lai nodrošinātu nepieciešamos līdzekļus un plānotu naudas plūsmu visa projekta gaitā. Izmaksu un budžeta plānošana ir ciklisks process, tāpat kā citi uzdevumi. Tiklīdz jūs veiksiet kādas izmaiņas, tā uzreiz arī jāpārreķina ar tām saistītās izmaksas. Budžetā ir jāplāno rezerves neparedzētiem gadījumiem.

Tāpat kā laika plānošanā arī budžeta plānošanā ir nepieciešams ieplānot adekvātas rezerves neparedzētiem un negaidītiem izdevumiem. Piemēram, ja aizkavējas kāda uzdevuma izpilde un samaksa jāveic nākamajā posmā, plānoto programmatūru var iepirkt tikai nākamajā mēnesī, nevis kā bija plānots. Šādas atkāpes no plāna var negatīvi ietekmēt jūsu rūpīgi plānoto naudas plūsmu. Bet, ja esat uzmanīgi plānojuši budžetu, tad šādas izmaiņas varēs samērā viegli pamanīt un pārvaldīt.

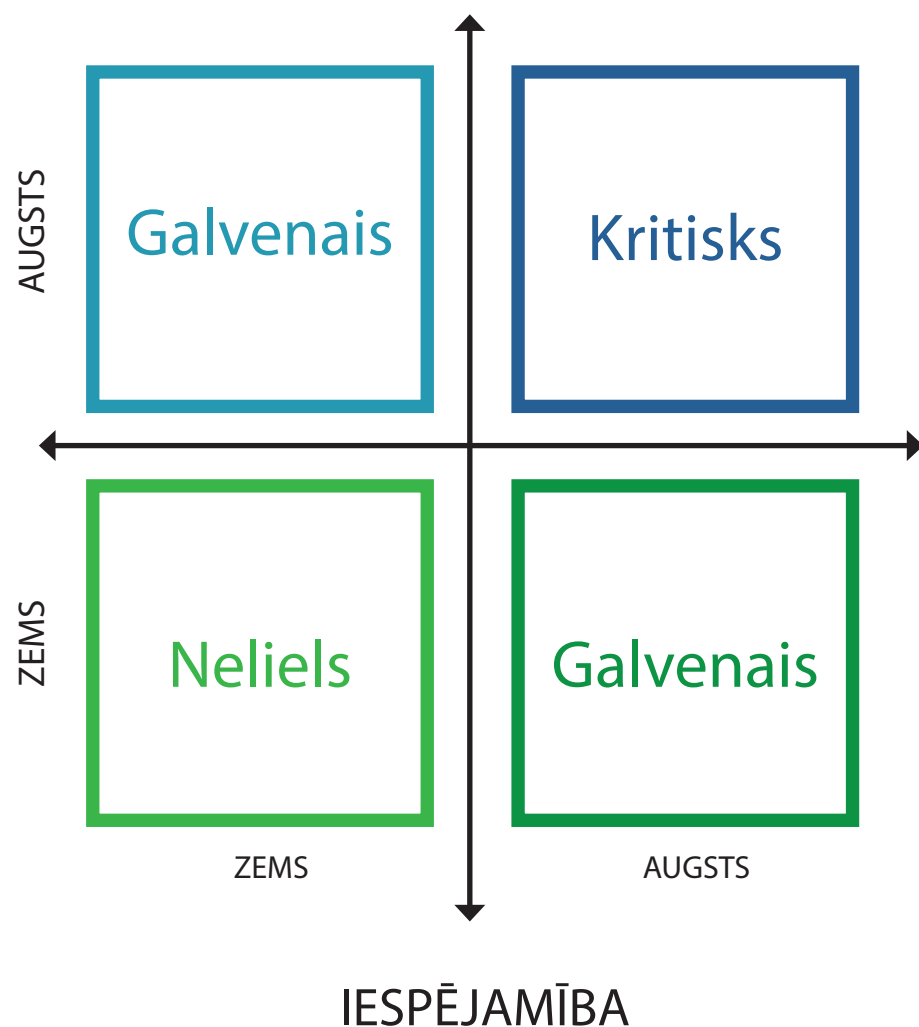
1.6.4 Risku vadība

Risku vadība ir jāveic visa projekta gaitā, no sākuma līdz pat beigām. Risku vadības neveikšana jau no projekta uzsākšanas brīža var izmaksāt daudz vairāk nekā tiek investēts projekta tālākajos posmos, ieguldot vairāk resursu - laika, naudas un cilvēkresursu. Risku vadība ir saistīta ar notikumiem nākotnē, kuru rezultāts precīzi nav zināms. Šie rezultāti var būt projektam gan labvēlīgi, gan nelabvēlīgi. Risku vadība ir plānošanas māksla un zinātne, novērtēšana (identificēšana un analīze), kā arī uzraudzības pasākumi, lai nodrošinātu labvēlīgus rezultātus. Piemēram, ja pastāv iespēja, ka filmēšanas laukumā var pazust elektrība, ir jānodrošinās ar papildus ģeneratoru. Tas samazinās filmēšanas laika zudumus.

1.6.4.1 Risku veidi

Projekta risku var izmērīt divos aspektos: neveiksmes varbūtība un neveiksmes ietekme. Jo vairāk iespēju, ka radīsies problēma, jo lielāku risku tas rada projektam. Pat samērā nelielas problēmas vai jautājumi var kļūt par draudu projektam, ja tas notiek regulāri, un tad no tā nevar tik viegli izvairīties. Arī problēmas sekas un ietekme ir svarīga. Dažas problēmas var pat pārtraukt projekta gaitu.

Daži riski ir ļoti nopietni, bet tie var īstenoties ārkārtīgi reti. Savukārt citi ir ar augstu iespējamību, ka tie notiks, bet ar mazu ietekmi uz projektu. Ir jāidentificē, kurus riskus vadīsiet, kurus ignorēsiet. Viens veids, kā to darīt, ir veikt katra riska novērtējumu un piefiksēt katra riska raksturīgākās pazīmes.



5. ATTĒLS. RISKU VEIDI

“Kritisks” risks ir tas, kas var pārtraukt projektu un tas ir jāatrisina neka-vējoties. “Galvenie” riski parāda būtiskākos draudus projektam, jo tie bieži atkārtojas vai tiem ir liela ietekme, un tādēļ tie jānovērš pēc iespējas ātrāk. Trešā kategorija ir “Nelielie” riski, kas nav tik nopietni, tādēļ tos var risināt, kad visi citi ir novērsti. 4. pielikumā jūs varat redzēt, kā fiksēt riskus.

1.6.5 Pārmaiņu vadība

Jebkura ilguma projekts dažādu apstākļu dēļ neizbēgami atšķirsies no tā sākotnējā plāna. Tas ir pieņemami, ja vien pārmaiņas ir saprotamas. Ja pārmaiņas netiek vadītas, bet tās notiek pašas par sevi, tad tas vairs nav projekts, bet anarhija.

Pārmaiņu vadība ir veids, kā novērtēt iespējamo pārmaiņu ietekmi uz projektu un pārvaldīt tās. Piemēram, izmaiņas klienta prasībās var nozīmēt mazas izmaiņas projektā vai arī nepieciešamību pilnībā to mainīt. Pārmaiņu vadība dod jums iespēju novērtēt un ieviest izmaiņas kontrolētā veidā.

1.7 3. posms: Īstenošana

Projekta īstenošanas fāze ietver galvenās darbības, kas nepieciešamas, lai veiktu projektā plānotos darbus. Būvniecības projektā tā ietver projektēšanas un būvniecības darbus. Informācijas tehnoloģiju projektā - programmatūras kodu izveidi. Mācību projektā - programmas un materiālu izstrādi un apmācību. Projekta īstenošanas fāzē ir viens noteikums: *Katram galarezultātam ir nepieciešams "īpašnieks".*¹⁴

Šis cilvēks ir personīgi atbildīgs, lai darbs tiktu paveikts. Tas nenozīmē, ka katru galarezultātu nodrošina tikai viens cilvēks, bet ir jābūt darbiniekam, kurš par to uzņemas atbildību un aņemas uzraudzīt, lai darbs tiktu paveikts. Šī persona koordinē citus darbā iesaistītos cilvēkus, komunicē ar projekta vadītāju.

1.8 4. posms: Pārraudzīšana

Pārraudzības posms projekta dzīves ciklā ir saistīts ar izpratni par to, kā veicas, sekošanu līdzī progresam un pielāgošanos mainīgajiem apstākļiem.

Projekta plānošanas laikā tiek noteikti rezultāti, nevis uzdevumi. Tas nozīmē, ka mēs varam izsekot, vai darbi tiek pabeigti vai nē, nevis raižēties par cik procentiem ir izpildīts uzdevums. Izpildes laikā atbildību par katru rezultātu mēs uzticam vienam cilvēkam, kas atbild par laicīgu darba veikšanu.

1.8.1 Darbinieku vadīšana

Dažreiz tiek uzskatīts, ka projektu vadītājam nav jābūt arī darbinieku vadītājam. Lielākā daļa projektu vadītāju ļoti labi pārzina projektu vadības tehniskos aspektus, piemēram, laika plānošanu, aktivitāšu īstenošanu un pārraudzīšanu. Taču daudzi ir samērā vāji vai nejūtas droši vadības jomā, kas saistīta ar "mīkstajām prasmēm". Šī sadaļa sniegs ieskatu par dažās svarīgākajās darbinieku vadīšanas prasmēs, kas nepieciešamas projekta vadītājam.

1.8.1.1 Sarunas

Sarunas ir process, kas nepieciešams, lai, izvairoties no konfliktiem, nonāktu pie kopīga viedokļa. Galvenais ir izpratne par to, ka vislabākais problēmas risinājums ir tāds, kas izraisa vienprātību visās iesaistītajās pusēs. Labākā risinājuma meklēšana sevī ietver arī kompromisus, un projektu vadītājs ir centrālā persona, kas vadīs diskusijas starp dažā-

¹⁴ Williams, M. (2008). The principles of project management. EAS. IN.

dām iesaistītajām pusēm.

Sarunu veikšanas prasmi var iemācīties jebkurš, tomēr dažiem tas izdosis ātrāk un dabiskāk. Tā nav triku "melnā māksla", kā to dažreiz mēdz pasniegt. Ir dažādas sarunu veikšanas metodes, bet aiz šīm tehnikām ir arī jūsu attieksme. Tā var būt:

- spēle ar uzvarām un zaudējumiem, bailes par zaudējumu;
- spēle ar uzvarām un zaudējumiem, pārliecība par uzvaru;
- es būšu godīgs pret visiem.

iespējams, ka vēlaties, lai jūsos dominētu trešais attieksmes veids, taču arī pirmie divi veidi bieži vien sarunu laikā "slēpjas" zemapziņā. Pirmais veids noved cilvēkus pie neveiksmīgu lēmumu pieņemšanas, lai gan sarunu veicējs varētu izdomāt iemeslus, kāpēc tie būtu pieņemami. Otrais veids noved pie tā, ka sarunu veicējs apspiež sarunu partneri, pat ja "uzvara" nav tik būtiska. Tādēļ būtu vērts padomāt par galveno attieksmi pret sarunu veikšanu, kā arī par to, kas patiesībā notiek sarunu veikšanas procesā.

1.8.1.2 Komandas veidošana

Komandas veidošana ir viens no svarīgākajiem aspektiem projektu vadībā. Šeit nav domātas bērnišķīgas komandas veidošanas spēles, ar kurām bieži sastopas uzņēmumu darbinieku saliedēšanas dienās, bet gan svarīgas cilvēku vadības prasmes.

Uzticēšanās. Esiet atklāti un godīgi. Pret saviem komandas biedriem esiet pēc iespējas atklātāki un godīgāki. Atbildiet uz viņu jautājumiem tieši un esiet informācijas sniedzējs, nevis šķērslis. Ja jums šķiet, ka nevarat atklāt kādu informāciju, tā arī pasakiet. Komanda novērtēs jūsu

godīgumu un atbildēs, sniedzot jums informāciju.

Vienlīdzība - Esiet godīgi. Publiski jums vajadzētu darbiniekus slavēt, bet nekritizēt. Publiska kritika kolēģu priekšā nav motivējošs spēks nevienam. Atklāta diskusija par problēmu mudinās komandai uzņemties atbildību par problēmu un atrisināt to pašiem.

Lojalitāte - Aizstāviet savu komandu. Jums būs jāsadala atbildība. No vienas puses, jums ir pienākums pret savu klientu - panākt, lai projekts izdodas. No otras puses jums ir pienākums pārstāvēt savu komandu un atbalstīt vienu otru. Parasti šie divi mērķi būtu jāaskaņo, bet ne vienmēr.

Iemācieties deleģēt pienākumus! Pareiza deleģēšana nozīmē izklāstīt uzdevumu tā, lai padotie to saprastu, kā arī izprastu mērķu pamatotību un sasniedzamību. Sniegt visu nepieciešamo atbalstu, lai viņi šo uzdevumu veiktu, dot ikvienam pietiekami daudz "telpas", lai katrs pats varētu veikt uzdevumu.

Ja jūs atstāsiet uzdevumu izpildi padotajiem, tad viņi, savukārt, atstās jūs vienu, lai varat veikt savu darbu.

Novērtējiet sadarbību. Komandas dalībniekiem jājūt, ka viņu savstarpējā palīdzība tiks novērtēta. Šim novērtējumam nav jābūt algas izteiksmē, vienkārši publiski atzīmējiet komandas dalībnieka individuālo ieguldījumu.

1.8.1.3 Komandas attīstība

Takmens (Bruce Tuckman) 60. gadu vidū izanalizēja aptuveni piecdesmit pētījumus par grupas attīstību un sintezēja to kopīgo raksturojumu vienā no visbiežāk minētajiem grupas attīstības modeļiem.¹⁵

Modelis apraksta četrus lineārus posmus: Veidošanās (Forming); Cīņa par vadību un citām lomām (Storming); Vienoššanās (Norming); Sadarbība - (Performing). Lēmumu pieņemšanas procesā grupa iziet cauri visiem šiem posmiem. Piektais posms - Pārkārtošanās (Adjourning) tika pievienots 1977. gadā, kad tika veikti jauni pētījumi.¹⁶

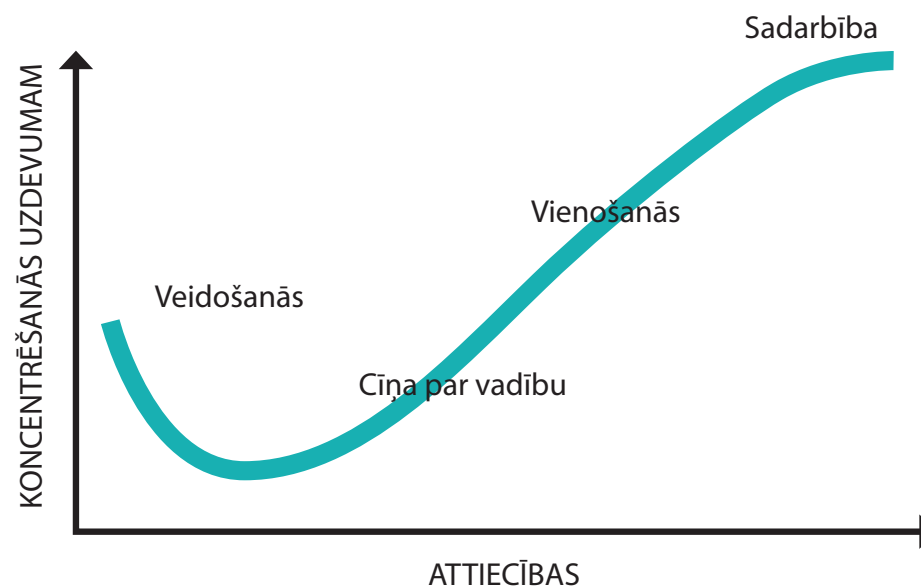
1. posms: Veidošanās

Pirmajā posmā notiek grupas veidošanās. Individīda uzvedību virza vēlme būt pieņemtam un izvairīties no pretrunām vai konfliktiem. Notiek izvairīšanās no nopietnām problēmām un emociju izrādīšanas.

Cilvēki koncentrējas uz rutīnas darbiem, piemēram, komandas organizācija, kas ko dara, kad satikties utt. Grupas dalībnieki apkopo arī informāciju par veicamā uzdevuma apjomu, un kā to veikt, kā arī iespaidus vienam par otru.¹⁷

2. posms: Cīņa par vadību un citām lomām

Nākamais posms katrā grupā ir cīņa par vadību. Grupas dalībnieki saņem un aizstāv savas idejas. Komanda risina būtiskus jautājumus: kā viņi darbosies neatkarīgi viens no otra un visi kopā, kāds būs vadības modelis. Komandas locekļi izsaka savas domas un apstrīd viens otra idejas un ieteikumus. Dažos gadījumos šīs nesaskaņas var ātri atrisināt. Dažos gadījumos komanda nekad neatstāj šo posmu.



6. ATTĒLS. TAKMENA GRUPAS ATTĪSTĪBAS POSMI

¹⁵ Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399.

¹⁶ Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. Group Org. Studies 2:419-27

¹⁷ Source Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman's_stages_of_group_development

3. posms: Vienošanās

Šajā posmā komandai izdodas vienoties par kopīgu mērķi un nonākt pie vienota komandas plāna. Iespējams, ka dažiem grupas locekļiem būs jāatsakās no savas idejas un jāpievienojas citiem, lai grupa varētu funkcionēt. Šajā posmā visi komandas dalībnieki uzņemas atbildību un darbojas ar apziņu, ka kopīgi īsteno komandas mērķi. Pastāv draudi, ka dalībnieki var būt tik ļoti vērsti uz konfliktu novēršanu, ka nevēlas piedāvāt strīdīgas idejas.

4. posms: Sadarbība

Dažas komandas sasniedz arī sadarbības posmu. Šīm komandām raksturīga augsta veiktspēja, tas darbojas kā viens vesels, jo atrod veidu, lai darbu izdarītu nevainojami un efektīvi bez nevajadzīgiem konfliktiem vai ārējas uzraudzības. Komandas locekļi ir kompetenti, patstāvīgi un spēj bez uzraudzības tikt galā ar lēmumu pieņemšanas procesu.

5. posms: Pārkārtošanās

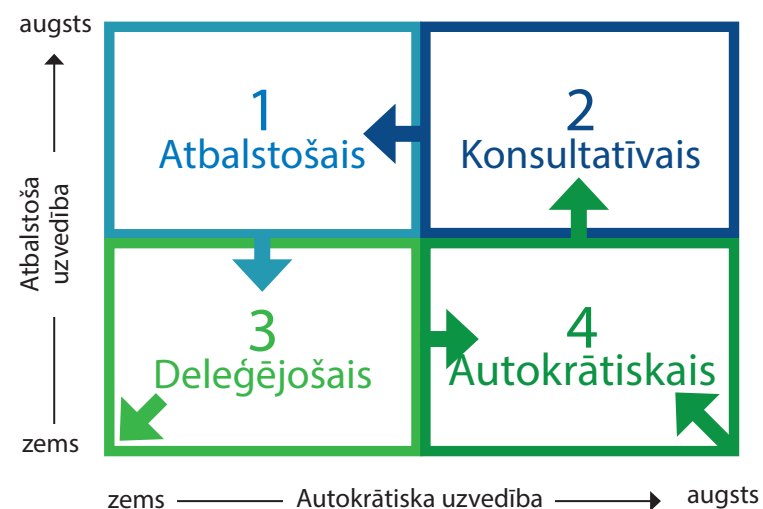
Pēdējais posms, kuram komanda iziet cauri, ir pārkārtošanās. Tas nozīmē, ka komanda beidz pastāvēt. Pārkārtošanās parasti notiek tad, kad projekts ir noslēdzies. Grupas dalībnieki bieži vien ir izveidojuši ciešas attiecības ar citiem komandas biedriem un turpina uzturēt kontaktus.

1.8.2 Efektīva vadība un līderība

Projekta vadītājam ir divas lomas - viena kā vadītājam, kas koordinē projekta ieviešanas gaitu, otra kā līderim, kas nodrošina projekta rezultātu sasniegšanu.

Hersijs un Blančards (Hersey and Blanchard) izveidoja modeli, kurā parāda, kā atšķiras cilvēku vajadzības pēc vadības atkarībā no situācijas, kādā viņi atrodas. Arī vadītāja vai līdera stilam vajadzētu mainīties atbilstoši tam, ko no viņiem gaida indivīdi.¹⁸

Vadītāja un līdera uzvedības veidi, kurus definēja Hersijs un Blančards, ir parādīti 7. attēlā.



7. ATTĒLS: SITUĀTĪVAIS VADĪBAS MODELIS

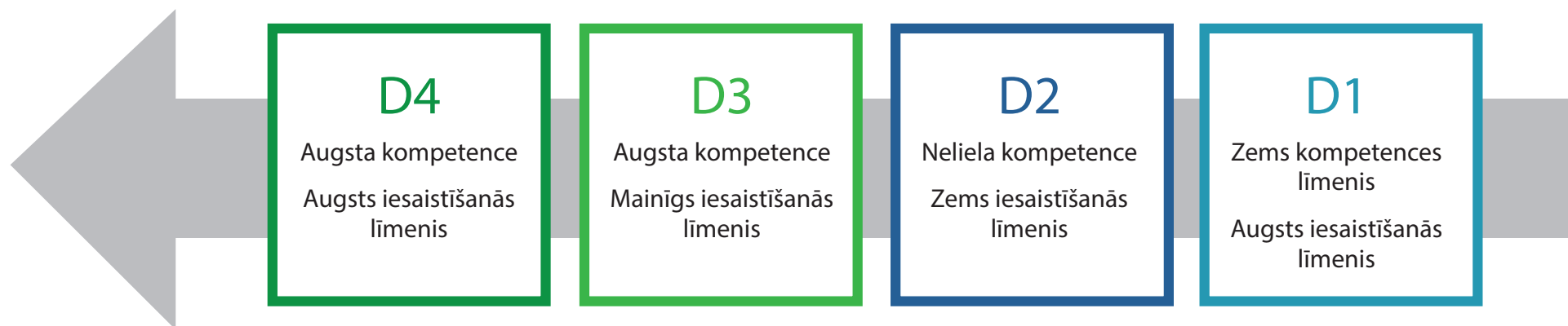
¹⁸ Paul Hersey, Kenneth Blanchard and Dewey Johnson. Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey 2000.

Ir četri galvenie vadības un pārvaldības uzvedības stili:

1. Autokrātiskais - ietver ciešu pārraudzību, detalizēti nosakot komandas locekļu pienākumus un uzdevumus, pasakot, ko un kā darīt.
2. Konsultatīvais - ir vairāk interaktīvs, palīdzot komandas biedriem nākt klajā ar viņu idejām, tās apspriežot, taču nosakot noteiktus uzdevumus un pieeju.
3. Atbalstošais - šī stila vadītājs ikdienas lēmumus, piemēram, kādi uzdevumi veicami, ļauj pieņemt komandas locekļiem. Vadītājs tikai nepieciešamības gadījumā piedalās šo lēmumu pieņemšanā.
4. Deleģējošais - apjomīgi darba uzdevumi tiek nodoti komandas locekļa pārraudzībā. Komandas dalībnieks izvērtē nepieciešamību un nolemj, kad iesaistīt vadītāju.

Grupās dalībniekiem var būt dažāds attīstības līmenis:

- **D1:** Zems kompetences līmenis, augsts iesaistīšanās līmenis. Komandas biedrs ļoti vēlas darboties un ir motivēts, taču trūkst nepieciešamo zināšanu un prasmju.
- **D2:** Neliela kompetence, zems iesaistīšanās līmenis. Komandas biedram ir dažas iemaņas, tomēr ir vajadzīga palīdzība un vadība, var nebūt motivācijas.
- **D3:** Augsta kompetence, mainīgs iesaistīšanās līmenis. Komandas biedrs ir pieredzējis un ir visas nepieciešamās prasmes, bet, iespējams, trūkst pārliecības vai motivācijas "darīt vienam".
- **D4:** Augsta kompetence un augsts iesaistīšanās līmenis. Komandas biedram ir pieredze, viņš ir pārliecināts un motivēts, iespējams, attiecīgajā jomā pat kompetentāks par vadītāju.



8. ATTĒLS: GRUPAS DALĪBNIKU ATTĪSTĪBAS LĪMENIS

1.9 5. posms: Noslēgums

Viljams (Williams)¹⁹ norāda uz četriem projekta noslēguma pamatprocesiem: pārskatīšana, vienošanās, pabeigšana un nosvinēšana.

1.9.1 Pārskatīšana

Pirmais solis projekta noslēgumā ir projekta pārskatīšana, kurā tiek uzrādīts izstrādātais produkts vai process. Uzmanība jāpievērš rezultātīvajiem rādītājiem, par kuriem tika panākta vienošanās sākumposmā un kurus regulāri pārskatīja, kad tika ieviestas izmaiņas plānošanas, īstenošanas un kontroles fāzēs.

Pārskatot projektu, ir būtiski atbildēt uz četriem jautājumiem:

- Vai projekts iekļāvās budžetā vai arī ir budžeta pārpalikums?
- Vai projekts tika īstenots plānotajā laikā?
- Vai projekts tika īstenots plānotajā apjomā?
- Vai projekts tika īstenots vajadzīgajā kvalitātē?

1.9.2 Vienošanās

Nākamais solis ir vienošanās panākšana par to, kas vēl jāpaveic pirms projekta oficiālā noslēguma. Šī posma gala rezultāts ir sakārtota dokumentācija, apmācība tiem, kas iesaistīsies jaunos procesos vai uzturēs produktu, administratīvo uzdevumu, piemēram, budžeta galīgā saskaņošana.

1.9.3 Pabeigšana

Nākamais solis ir pēdējo uzdevumu pabeigšana un plānoto rezultātu sasniegšana. Šī punkta kvalitatīva izpilde ietekmēs cilvēku priekšstatus par to, kā projekts tika īstenots, tāpēc ir svarīgi pievērst uzmanību detaļām.

1.9.4 Svinēšana

Pēdējais, bet noteikti ne mazāk svarīgais solis, ir projekta noslēguma atzīmēšana. Tikko kā pabeigti projekti bieži vien ļoti ātri aizmirstas, jaunie produkti vai procesi projekta mērķgrupām kļūst paši par sevi saprotami, projekta vadības grupa uzmanību velta citiem jautājumiem, un projekta komandas locekļi iesaistās nākamajos projektos vai dodas veikt nākamus uzdevumus.

¹⁹ Williams, M. (2008). The principles of project management. EAS. IN.

Pielikums Nr. 2: Projekta uzsākšanas dokumenta veidne)²⁰

Sagatavošanas informācija

Projekta nosaukums:	Projekta sagatavotājs:	Paraksts:	Sagatavošanas datums:	Versija Nr.:

Projekta vadība/informācija par projekta vadītāju

Projekta vadītāja vārds:	Tālruna numurs:	E-pasts:

Informācija par klientu

Uzņēmums/iestādes nosaukums:	Tālruna numurs:	E-pasts:
Kontaktpersona		

1. Pamatinformācija/Projekta kopsavilkums

Šeit būtu jāizklāsta, kā radās jūsu projekta ideja un kā tā tika izstrādāta. Informācijai jābūt īsai un kodolīgai, lasītājam dažos teikumos jāpasaka, par ko ir projekts un kā jūs to īstenosiet. Apskatāmie jautājumi: Kas tiks paveikts? Kāpēc šis projekts nepieciešams? Projekta pamatojums un ilgtspēja.

2. Projekta mērķis

Projekta uzsākšanas dokumentam jāatspoguļo projekta galvenie mērķi un uzdevumi. Nemēģiniet savā projektā paveikt pārāk daudz, neizvirziet vairāk par četriem vai pieciem mērķiem / uzdevumiem. Ja mēģināsi sasniegt pārāk daudz, pastāvēs risks, ka mērķi un uzdevumi netiks sasniegti.

Būtisks jautājums: Ko jūs vēlaties sasniegt?

3. Projekta gala rezultāti

Šeit jums ir nepieciešams sniegt priekšstatu par lielākajiem veicamajiem darbiem. Centieties plānot tā, lai nevienā gadījumā gala rezultāta sasniegšana nepārsniegtu vienu mēnesi. Ja domājat par trīs mēnešus garu vai ilgāku laika posmu, sadaliet šos posmus nedaudz īsākos.

Būtisks jautājums: Kā mēs spēsim sasniegt mērķi?

4. Veiktie pieņēmumi (pēc izvēles):

--

²⁰ Adapted from ARTERIAL Network Project Management Toolkit for Arts and Culture

5. Ierobežojumi (pēc izvēles)

Kas var palēlināt projekta īstenošanu vai pat pārtraukt to?

6. Laika grafiks

Projekta uzsākšanas dokumentā jums būs nepieciešams izveidot aptuvenu projekta aktivitāšu īstenošanas grafiku, nosakot galvenos uzdevumus. Kad uzsāksiet projekta ieviešanu, grafiks visticamāk mainīsies - iespējamās "novirzes", kas būtībā nozīmē, ka atpaliekat no grafika. Visbiežāk tas nav slikti, ja vien neapdraud mērķu sasniegšanu un netiek kopumā pārkāpti jūsu projekta finansētāju noteiktie termiņi. Būtiskais jautājums: Kad jūs sasniegsiet mērķi?

7. Finansēšana/budžets

Šajā sadaļā jums būs nepieciešams izklāstīt divas lietas. Pirmkārt, kādi ir plānotie projekta izdevumi, norādot atsevišķas pozīcijas un daudzumu, un otrkārt, kur plānojat iegūt naudu - no pašu kapitāla, lūgsiet piešķirt finansējumu, meklēsiet sponsorus utt. Gan projekta budžets, gan finansējuma iegūšanas avoti tālākā projekta īstenošanas gaitā var mainīties.

8. Projekta organizācija

Šajā sadaļā sniedz skaidrojumu par projekta personālu, un kā tas iekļaujas vispārējā organizatoriskajā vai projekta plānā. Jūs sniegsiet pārskatus projekta valdei, kuru vada projekta sponsors. Atkarībā no jūsu projekta specifikas būs nepieciešams sagrupēt arī pārējās ieinteresētās puses, piemēram, gala lietotāji un IT darbinieki.

Pielikums Nr. 3a: Projekta laika grafiks (vienkāršs piemērs)

Robežpunkti	Izpildes laiks
Projekta uzsākšana	1. janv.
Plānošanas pabeigšana	10. janv.
Prasību precizēšana	21. janv.
Ražošana	1. marts
Ieviešana	8. marts
Pārskats	15. marts

Šeit parādīts vienkāršs attīstības projekta laika grafiks, kurā uzskaitīti tā galvenie robežpunkti. Nekādas nejaušības, kas varētu traucēt projekta īstenošanu paredzētajā laikā, netiek plānotas.

Pielikums Nr. 3b: Projekta laika grafiks (sarežģīts piemērs)

Posms	Sāk	Beidz	Ilgums	Rezultāts
Plānošana	1.janv.	10.janv.	7 dienas	Projekta pieteikums
Prasību konkretizēšana	13.janv.	24.janv.	10 dienas	Prasību specifikācija
Ražošanas 1.posms	3.febr.	14.febr.	10 dienas	Alfa versija
Ražošanas 2.posms	24.febr.	7.marts	10 dienas	Beta versija
Ražošanas 3.posms	17. marts	28. marts	10 dienas	Beigu versija
Pieņemšanas pārbaude	7.apr.	11.apr.	5 dienas	Ražošanas sistēma
lieviešana	21.apr.	25.apr.	5 dienas	-
Uzsākšana	28.apr.	28.apr.	0 dienas	-
Kopā			67 dienas	-

Projekts ir sadalīts vairākos posmos. Katra posma sākuma un beigu datums tiek norādīts atsevišķi. Ir arī pievienotas kolonnas, lai parādītu katra posma ilgumu un sasniedzamos rezultātus. Projekta grafiks ietver trīs ražošanas cikla etapus: dizains - attīstīšana - novērtēšana. Šo ražošanas ciklu rezultāti ir sistēmas "alfa", "beta" un "beigu versija". Jāatzīmē, ka kolonnā "ilgums" norādītais periods nesakrīt ar kalendāro dienu skaitu starp plānoto sākuma un beigu datumu. Tas tādēļ, ka kolonnā „Ilgums” norāda darba dienu skaitu starp abiem datumiem. Piemēram, 2003. gadā no 1. janvāra līdz 10. janvārim (ieskaitot) ir 10 kalendārās dienas, bet tikai 7 darba dienas.

Nākamais svarīgais aspekts - projekta īstenošana vairs nenotiek nepārtraukti. Tas nozīmē, ka starp dažām projekta fāzēm ir starpposmi. Piemēram, starp prasību konkretizāciju, kas noslēdzas 24. janvārī, un pirmā ražošanas posma sākšanos (3. februārī) ir 5 darba dienas, kas netiek ieskaitītas. Šīs dienas tiek turētas rezervē ārkārtas gadījumiem.

Cik daudz laika paredzēt neparedzētiem gadījumiem, ir pieredzes jautājums. 10 - 20% ir normāla prakse, lai gan arī ilgāks laika posms nav nekas neparasts. Plānojiet tik daudz, cik pēc jūsu domām ir nepieciešams projekta dzīvotspējai.

Pielikums Nr. 3c: Izstādes organizācijas laika grafiks²¹

Sešus mēnešus vai gadu pirms pasākuma

- Definējiet jautājumu par izstādes kuratoru, tā nepieciešamību. Tas var būt konceptuāli ļoti svarīgi.
- Izveidojiet budžetu un saņemiet apstiprinājumu.
- Slēdziet līgumu ar mākslinieku (-iem).
- Organizējiet ikmēneša projekta progresa novērtēšanas sanāksmes.
- Izvēlieties datumu, bet pirms tā apstiprināšanas saskaņojiet datumu ar dalībniekiem un vēlreiz pārbaudiet, vai tajā dienā nav ieplānoti citi svarīgi darbi.
- Algojiet komandu.
- Sastādiet provizorisko viesu sarakstu, uzziniet un apkopojiet viesu adreses.
- Izvēlieties tēmu.
- Izvēlieties un rezervējiet izstāžu telpu.
- Ja pasākums plānots ārā un pastāv risks, ka var sākt līt lietus, izveidojiet atsevišķu rīcības plānu šādam gadījumam.
- Izvēlieties iestādi, kas nodrošinās ēdināšanas pakalpojumus.
- Rezervējiet nomas iekārtas: skaņu sistēmas, ekrānus, apgaismojuma iekārtas, galdus, krēslus, teltis u. c.
- Apstipriniet pasākuma vadītāju.
- Plānojiet sākotnējos drošības pasākumus.
- Pārbaudiet un nokārtojiet jūsu pasākuma apdrošināšanu, ja nepieciešams.
- Saņemiet visas nepieciešamās administratīvās atļaujas.

- Plānojiet publicitātes pasākumus.

Trīs līdz sešus mēnešus pirms pasākuma

- Pabeidziet attēlu, dažāda izmēra papīru u.tml. izvēli. Šajā procesā vēlams iesaistīt mākslinieku.
- Izstrādājiet tekstus (preses relīze, buklets, publikācijas).
- Izvēlieties un pasūtiet nepieciešamā izmēra rāmjus.
- Ieskenējiet, sašķirojiet attēlus.
- Izdrukājiet attēlus kā apliecinājumus.
- Pabeidziet un apstipriniet izstādes atklāšanas ceremonijas viesu sarakstu.
- Sagatavojiet adresu uzlīmes.
- Izvēlieties ēdienkarti ar uzkodām vai vieglāmvakariņām un iesniedziet to apstiprināšanai.
- Nepārtraukti informējiet visas pasākuma organizācijā iesaistītās pušes par saviem plāniem un lūdziet atbalstu.
- Uzsāciet publicitātes pasākumus.
- Sāciet veidot loģistikas izklāstu, lai dokumentētu visus organizatoriskos pasākumus, pieņemtos un apstiprinātos lēmumus.

²¹ ARTERial Network Project Management Toolkit for Arts and Culture

Divus mēnešus pirms pasākuma

- Nosūtiet drukāšanai parakstīto darbu.
- 4 - 6 nedēļas pirms pasākuma izsūtiet ielūgumus.
- Pārliedzieties, ka telpa ir atbilstoši sagatavota, pārbaudiet, vai darbojas visas iekārtas: gaisa kondicionieris, skaņu sistēma, IT aprīkojums, uzziniet, kāda programmatūra ir nepieciešama.
- Pārbaudiet, vai tiks nodrošināta papildus palīdzība, tostarp izstādes gidu palīdzība.
- Izveidojiet norādes un sagaidīšanas zīmes (posterus).
- Mēneša beigās nosūtiet darbus ierāmēšanai.

Divas vai četras nedēļas pirms pasākuma

- Uzstādiet attēlus.
- Pārbaudiet apgaismojuma pārgrupēšanu un pārliedzieties, ka viss izdarīts pareizi.
- Reģistrējiet, kuri viesi ir atbildējuši uz ielūgumu un paziņojuši par ierašanos.
- Izsūtiet apstiprinājuma biļetes, stāvvietas atļaujas, ja nepieciešams.
- Pārbaudiet, kā tiek īstenots publicitātes plāns. Ja nepieciešams, pārskatiet un to atjauniniet.
- Izsūtiet detalizētus norādījumus visiem programmas dalībniekiem un runātājiem.
- Sazinieties ar ēdināšanas iestādi, nomas uzņēmumu par nepieciešamajiem pakalpojumiem, saskaņojiet informāciju.
- Uzrakstiet runu un ievadvārdus, ja nepieciešams.
- Izveidojiet izstādes atklāšanas darba kārtību (laika grafiku).

Vienu nedēļu pirms pasākuma

- Sagatavojiet informatīvo paketi - komplektu preseī un plašsaziņas līdzekļiem.
- Iepazīstiniet runātājus ar mākslinieku biogrāfijām un galīgo izstādes atklāšanas darba kārtību.
- Pārliedzieties, ka viss saplānots atbilstoši protokolam un veikti drošības pasākumi attiecībā uz amatpersonām vai VIP personām.
- Apstipriniet precīzu ēdināšanas pakalpojuma apjomu atbilstoši dalībnieku skaitam.
- Pārbaudiet, vai pabeigta izstādes iekārtošana.

Lielā diena

- Ierodieties laicīgi.
- Paņemiet līdzi loģistikas izklāstu, pakalpojumu sniedzēju tālrunu numurus, izstādes atklāšanas scenāriju.
- Esiet gatavi ne vēlāk kā 1 stundu pirms pasākuma atklāšanas.

Pēc pasākuma (izstādes atklāšanas)

- Nosūtiet pateicības darbiniekiem, brīvprātīgajiem un pārdevējiem.
- Pabeidziet darbu rēķinu sagatavošanā un sagatavojiet galīgo budžetu.

Kad izstāde slēgta:

- Pārrunājiet pasākuma norisi: veiksmes, trūkumus un veidus, kā nākotnē kaut ko uzlabot.
- Uzrakstiet atskaiti par galīgajiem izdevumiem. Nosūtiet to atbilstošajiem cilvēkiem.

Pielikums Nr. 4: Risku fiksēšana

Vienkāršākais veids risku fiksēšanai ir izklājlapu tabulas izmantošana, kurā uzskaitīti riski un to prioritātes. Tādā gadījumā projekta komanda to var regulāri pārskatīt un nepieciešamības gadījumā atbilstoši rīkoties, lai mazinātu vai novērstu šos riskus.

Riska apraksts	Biežums/ietekme	Novērtējums	Laika periods	Rīcība
Svarīgāko komandas dalībnieku īslaicīga prombūtne	Augsts/Zems	Galvenais	Projekts	Pieņemt
Svarīgāko komandas dalībnieku ilglaicīga	Zems/Augsts	Galvenais	Projekts	Samazināt
Piegādātājs X nepiegādā produktu Y	Zems/Zems	Neliels	1. posms	Pieņemt
Nepareizs laika plānojums	Augsts/Augsts	Kritisks	Projekts	Samazināt
...

Tabulā redzams, ka piegādātāja nespēja nodrošināt dažas sastāvdaļas ir novērtēta kā neliels risks. Šādu spriedumu var izteikt, pamatojoties uz pieredzi un situāciju skatot kontekstā ar pašreizējo projektu. Ja piegādātājs ir labi zināms un uzticams, tad iespēja, ka nepieciešamais netiks piegādāts laikā, ir zema, un līdz ar to risku var klasificēt kā nelielu.

Laika plānošanā svarīga ir arī pieredze. Ja iepriekšējos līdzīga rakstura projektos tika novērotas plānošanas problēmas, tad ir ļoti iespējams, ka šajā projektā būs līdzīgi. Šajā situācijā ir redzama risku vadības speciālista nepieciešamība, jo ir maz ticams, ka projekta vadītājs, lai cik viņš godīgs arī nebūtu, novērtētu savas plānošanas spējas kā "augsts" risks.

1.11 Aktivitātes

1. Ievads

Individuālais darbs:

1. Kas ir projekta vadība? Kā jūs to raksturosit?
2. Kas ir projekts? Definējiet to. Vai esat piedalījies kādā projektā? Ja jā, tad pastāstiet par to.
3. Kādas ir projektu kopīgās pazīmes?
4. Nosauciet dažus projektu piemērus mākslā un kultūrā vai piedāvāriet savas projektu idejas.

2. Panākumu desmit aksiomas

Individuālais darbs:

1. Nosauciet un raksturojiet dažas panākumu aksiomas.
2. Kāpēc ir svarīgi definēt projekta mērķus? Kas varētu notikt, ja projekta vadītājs vai komanda nezina projekta mērķus? Kāds ir labākais veids, kā iepazīstināt projekta komandu ar projekta mērķiem?
3. Kāpēc ir svarīga komandas komunikācija? Kādas ir rakstveida un mutvārdu komunikācijas priekšrocības?
4. Vai elastība ir nepieciešamas veiksmīgai projektu vadībai?

3. Kas ir projektu vadība?

Individuālais darbs:

1. Kas ir projekta mēroga trijstūris? Kā viena faktora izmaiņas iespaido pārējos faktoros?
2. Kas ir mērogs, vīzija un mērķi?

4. Izpratne par projekta dzīves ciklu

Individuālais darbs:

1. Raksturojiet projekta dzīves cikla fāzes.
2. Uzzīmējiet projekta dzīves cikla grafiku un izskaidrot katra posma ilgumu (izmantojiet piemēru par mākslas festivālu no studenta rokasgrāmatas. Pielikums Nr. 1: Vizuālās mākslas festivāla darba plāns).

5. 1. posms: Uzsākšana

Individuālais darbs:

1. Kādēļ ir svarīgi identificēt riskus projekta sākumposmā?
2. Kādiem jābūt mērķiem pēc SMART metodes?

Grupu darbs:

Šajā apmācību posmā tiks izveidotas projektu komandas. Komandas sāks izstrādāt savus projektus: noteiks projekta mērķus, prasības, ierobežojumus, pieņēmumus, starpposmu mērķus (robežpunktus) un veidos izmaksu tāmi. Šī ir pasniedzēja vadīta aktivitāte, kur pasniedzējs skaidro katru elementu un aicina dalībniekus identificēt šos elementus individuālo projektu ietvaros.

1. Nosakiet sava projekta mērķis, ņemot vērā septiņus padomus īpaši veiksmīgai projektu uzsākšanai.
2. Simulācijas spēle. Izmēģiniet projekta uzsākšanas sanāksmi. Nosakiet lomas un uzdevumus katrā grupā.
3. Definējiet projekta mērķus, izmantojot SMART modeli.
4. Izveidojiet projekta uzsākšanas dokumentu (Izmantojiet pielikumu Nr. 2: Projekta uzsākšanas dokumenta veidne studenta rokasgrāmatā).

6. 2. posms: Plānošana

Grupu darbs:

Turpiniet darbu grupās, kas tika izveidotas iepriekšējā nodarbībā.

1. Izveidojiet sava projekta plānu (turpiniet strādāt ar projekta uzsākšanas dokumentu (Izmantojiet pielikumu Nr. 2: Projekta uzsākšanas dokumenta veidne studenta rokasgrāmatā).
2. Izveidojiet "Darba sadalījuma struktūru (DSS)" un Ganta diagrammu savam projektam (izmantojiet MS Project vai kādu citu brīvpieejas rīku). Piemēram: <http://www.ganttproject.biz/> or <http://www.smartdraw.com/software/projectchart.asp>.
3. Izveidojiet sava projekta budžeta aprēķinus. (Izmantojiet MS Excel vai citu programmu vai rīku tā veidošanai).
4. Nosakiet visa veida riskus savam projektam (Izmantojiet Pielikumu Nr. 4 : Risku fiksēšana studenta rokasgrāmatā).

7. 3. posms: Īstenošana

Grupu darbs:

1. Simulējiet projekta īstenošanu. Attīstiet dažādus iespējamus projekta īstenošanas scenārijus.

8. 4. posms: Pārraudzīšana

Individuālais darbs:

1. Pārrunājiet, kādi ir četri galvenie projekta vadītāja uzvedības stili.

Grupu darbs:

1. Turpiniet projekta īstenošanas simulāciju.
2. Simulējiet situāciju: Sarunu process vai komandas veidošana.

9. 5. posms: Noslēgums

Grupu darbs:

1. Novērtējiet katras komandas darbu, balstoties uz sekojošiem jautājumiem:
 - A. Vai projekts iekļāvās budžetā vai to pārsniedza?
 - B. Vai projekts tika īstenots plānotajā laikā?
 - C. Vai projektā tika īstenots plānotais apjoms?
 - D. Vai projekts tika īstenots vajadzīgajā kvalitātē?
2. Sagatavojiet sava projekta prezentāciju un iepazīstiniet ar to citas grupas (izmantojiet PowerPoint vai kādu citu prezentācijas rīku).

1.12 Izmantoto informācijas avotu saraksts

- ARTerial Network Project Management Toolkit for Arts and Culture, <http://www.arterialnetwork.org/>
- Darnall, R., & Preston, J. M. (2010). Project Management from Simple to Complex, Available at: <http://goo.gl/M2sbri> (accessed on 10 March 2014)
- Guidelines for Managing Projects (2007) Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform
- Hersey, P., Blanchard, K. and Johnson, D. (2000) Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey
- Jenkins, N. (2006). A project management primer. Available at: <http://www.nickjenkins.net/prose/projectPrimer.pdf> (accessed on 12 March 2014)
- Jovanović, P. (2006). Upravljanje projektom, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- Meredith, J. R. and Mantel, Jr., S.J. (2008). Project Management: A Managerial Approach. Hoboken, NJ: Wiley
- Project Management for Instructional Designers. Available at: <http://downloads.pm4id.org/pm4id.pdf>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399
- Turner, J. R. (1998) The handbook of project-based management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives. McGraw-Hill Professional; 3 edition
- Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman's_stages_of_group_development
- Williams, M. (2008). The principles of project management. EAS. IN

