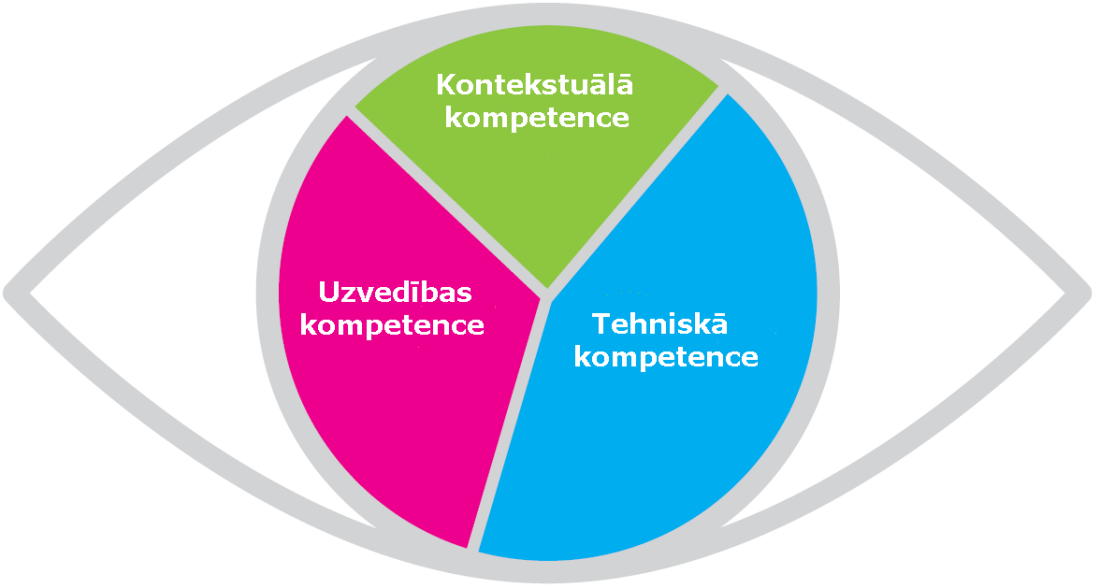
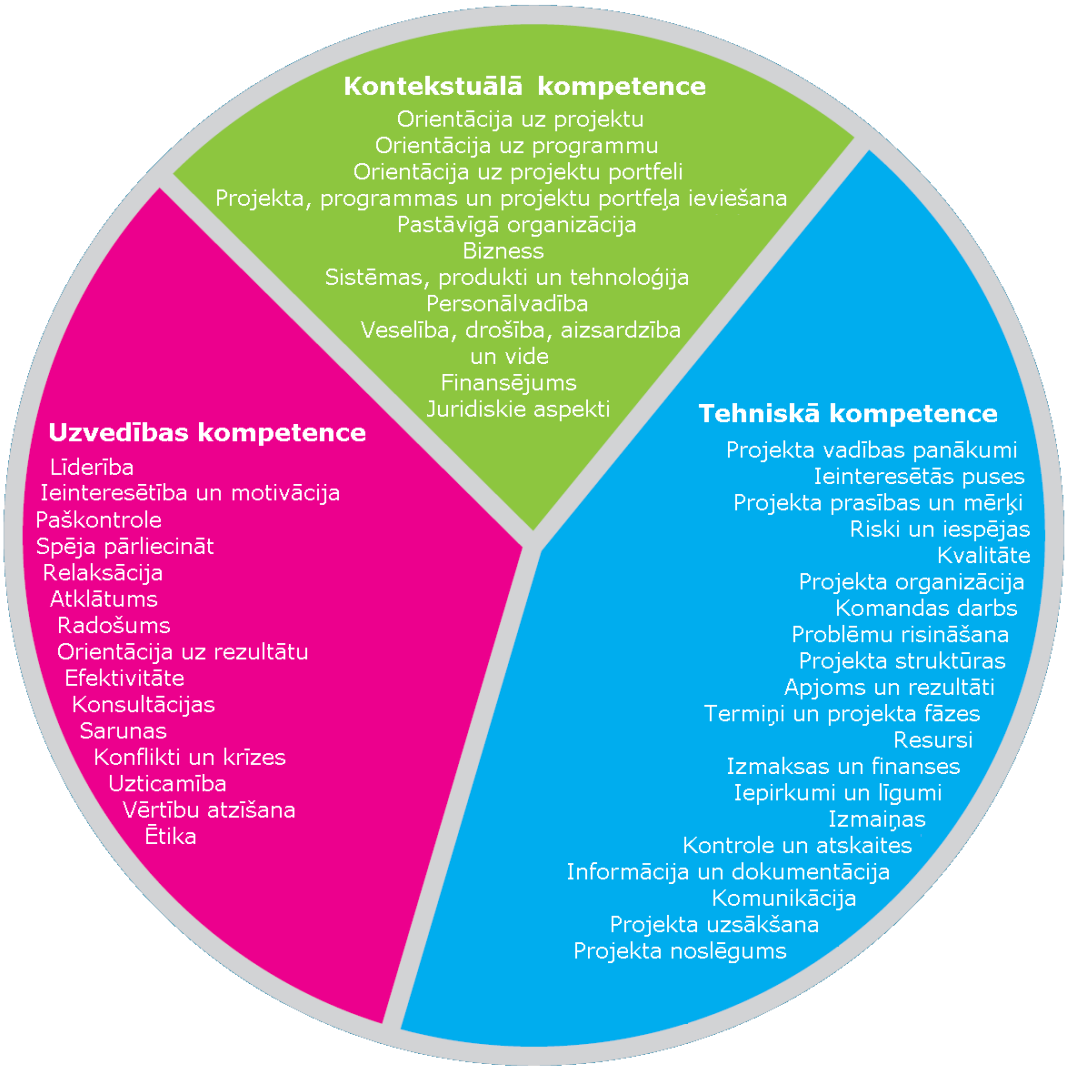
NCB – Projektu vadīšanas
nacionālās kompetences vadlīnijas
versija 3.1



Kompetences acs



Kompetences acs attēlo visu projekta vadības elementu integrāciju, skatot to ar projektu vadītāja acīm, novērtējot kādu specifisku situāciju. Acs simbolizē arī skaidrību un tālredzību.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

NCB

Projektu vadīšanas nacionālās kompetences vadlīnijas

National Competence Baseline

Versija 3.1

LNPVA
Latvijas Nacionālā projektu vadīšanas asociācija

Redakcionālā komiteja:

Agnese Bīdermane
Dzintra Džonsa
Arnis Leikarts
Ivars Linde
Ivo Odītis
Agris Olmanis
Ivars Ruņģis
Guntars Šterns

Ar Liānas Molodenkovas ieguldījumu

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Nosaukums: NCB – Projektu vadīšanas nacionālās kompetences vadlīnijas, versija 3.1

Izdevums tulkots no: IPMA International Project management association
ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0
The Netherlands : IPMA, 2006. 212.p.
ISBN 0-9553213-0-1
Pieejams:
http://www.ipma.ch/certification/standards/Pages/ICBV3.aspx

Šī ir: LNPVA
Latvijas nacionālās projektu vadīšanas asociācijas
Pulka iela 3/3
Rīga, LV-1007, Latvija
www.lnpva.lv

LNPVA
Latvijas nacionāla projektu vadīšanas asociācija

publikācija.

Redakcionālā komiteja: *Agnese Bīdermane*
Dzintra Džonsa
Arnis Leikarts
Ivars Linde
Ivo Odītis
Agris Olmanis
Ivars Ruņģis
Guntars Šterns

Izdevējs: Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija
ISBN: 978-9984-49-200-1

Izdevums: NCB versija 3.1, 2012.gada decembris

Iepriekšējais izdevums: NCB versija 3.0, 2010.gada novembris

Izdevums latviešu valodā publicēts tikai elektroniskā formātā un pieejams: www.LNPVA.lv

©2010 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA)

Visas tiesības (ieskaitot tiesības tulkot citā valodā) patur Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija. Nevienu šī dokumenta daļu nekādā veidā nedrīkst reproducēt – ne foto izdruku, mikrofilmu vai kādā citā veidā – vai nodot tālāk vai tulkot mašīnvalodā bez rakstiskas piekrišanas.

Nevienu šīs publikācijas daļu nekādā veidā nedrīkst reproducēt – ne izdruku, fotoizdruku, mikrofilmu vai kādā citā veidā – bez rakstiskas Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācijas piekrišanas.

Latviešu versijas autoru priekšvārds

Zināšanu sistēmai projektu vadības jomā raksturīga nepārtraukta attīstība. Projektu vadības koncepciju straujā attīstība pasaulē apstiprina tās nozīmīgumu gan no zinātniskās, gan no praktiskās puses.

Profesionālo zināšanu un kompetenču novērtējuma sistēmas izmantošana un pieredze, kas uzkrāta pēdējos gados Starptautiskās projektu vadīšanas asociācijas (IPMA) dalībvalstīs, apstiprina nepieciešamību pilnveidot profesionālo zināšanu un kompetenču novērtējuma sistēmu projektu un programmu vadības jomā kā vienu no svarīgākajiem projektu vadītāju profesionalitātes attīstības instrumentiem.

Projektu vadīšanas jomas straujā attīstība pasaulē saistīta arī ar tās nozīmīgo lomu valstu attīstībā e-ekonomikas veidošanās laikmetā. Tas, kā projektu vadības joma kā attīstības instruments ietekmē e-ekonomiku, nosaka arī jaunu metožu izstrādāšanas un jaunu projektu vadīšanas līdzekļu attīstības pamattendences. Šajos apstākļos projektu vadības jomas attīstības pamattendences ir saistītas ar:

- projektu vadīšanas zināšanu un tehnoloģiju globalizāciju;
- informācijas tehnoloģijām;
- sociālo nozīmību;
- uzņēmējdarbības praksi;
- projektos iesaistīto cilvēkresursu attīstību;
- kopējo zinātnes un tehnikas attīstību;
- celtniecības un citu projektorientētu nozaru attīstību;
- tirgu un tirgus mehānismu attīstību.

Pasaulē pašreizējā projektu vadības metožu un līdzekļu attīstības posmam raksturīga devīze „uzticības iegūšana, sapratnes panākšana, aktīva izmantošana". Pie tam, informācijas sistēmu un tehnoloģiju attīstība, projektu vadīšanas sociālo aspektu pētījumu rezultāti (līderība projektos un efektīva projekta komunikācijas veidošana) nosaka šādus pētījumu pamatvirzienus:

- efektīvu organizatorisko struktūru radīšana, balstoties uz kompetenču centriem, projektu, programmu un projektu portfeļu vadīšanas birojiem;
- efektīva partnerība, izmantojot starptautisko programmu ietvaros organizētās apmācības (benchmarking) un labākās pieredzes pārņemšanu;
- mūsdienu informāciju tehnoloģiju integrācija uzņēmumos;
- globalizācija un efektīva zināšanu apmaiņa;
- projektu vadības potenciāla novērtēšana dažādos organizācijas līmeņos (projektu vadītājs, komanda, organizācija, nozare, valsts) un šī potenciāla mērķtiecīga vadīšana, izmantojot pieejamos modeļu un līdzekļu sistēmu.

Šīs nacionālās zināšanu un kompetenču sistēmas versijas raksturīga īpašība ir projektu vadības tēmu plašais loks: sākot no uzņēmējdarbības aspektiem un savstarpēji saistītām projektu vadīšanas koncepcijām ar strauji mainīgu iekšējo, un ārējo vidi, no tehnoloģiskiem un tehniskiem projektu, programmu un portfeļu vadīšanas aspektiem līdz pat projektu vadītāju personīgiem aspektiem un komandas darbam.

Šīs vadlīnijas nosaka kopējo zināšanu sistēmu, iekļaujot nacionālas komponentes, un projektu vadītāju kompetenču novērtēšanu. Vadlīnijas ir noderīgs materiāls, gatavojoties eksāmenam starptautiski atzīta projektu vadītāja sertifikāta iegūšanai saskaņā ar Starptautiskās projektu vadīšanas asociācijas IPMA 4-līmeņu organizēto sertifikācijas sistēmu.

Redakcijas komitejas vārdā:
Arnis Leikarts, LNPVA Valdes priekšsēdētājs
Ivars Ruņģis, LNPVA Sertifikācijas padomes priekšsēdētājs

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Satura rādītājs

1.nodaļa Ievads 9
1.1. Projekti 10
1.2. Profesionāla projektu vadība 10
1.3. Pamatjēdzieni 11
1.4. Sertifikācijas priekšrocības 11
1.5. LNPVA Kompetences vadlīniju (NCB) pamatprincipi 11
1.6. IPMA universālā četru līmeņu sertifikācijas sistēma (4-L-C) 12
1.7. Prasības 13
1.8. Izglītība un apmācība 14
1.9. Novērtēšana 14
1.10. Starptautiskā sadarbība 15
1.11. Profesionālā projektu vadības literatūra 15
2.nodaļa Pamatjēdzieni 17
2.1. Kompetence 17
2.2. Kompetences elements 17
2.3. Kompetences vadlīnijas 18
2.4. Kompetences līmenis 19
2.5. Taksonomijas kritēriji 19
2.6. Kompetences novērtēšana 19
2.7. Projekts, programma vai projektu portfelis 20
2.7.1. Projekts 20
2.7.2. Programma 20
2.7.3. Projektu portfelis 21
2.8. Projekta vadības birojs 23
2.9. Projekta vai programmas birojs 23
2.10. Projekta panākumi 23
3. nodaļa Sertifikācija 24
3.1. Universālā IPMA sertifikācijas sistēma 24
3.1.1. IPMA līmenis A 24
3.1.2. IPMA līmenis B 26
3.1.3. IPMA līmenis C 27
3.1.4. IPMA līmenis D 27
3.2. Sertifikācijas process 27
3.2.1. Kopskats 27
3.2.2. Pieteikuma veidlapa, CV, atsauksmes 30
3.2.3. Projektu, programmu, projektu portfeļa saraksts 30
3.2.4. Pašvērtējums 30
3.2.5. Atļauja piedalīties sertifikācijas procesā 30

3.2.6. Ziņojuma priekšlikums 31
3.2.7. Rakstiskais eksāmens 31
3.2.8. Darba seminārs 31
3.2.9. 360 grādu novērtējums 32
3.2.10. Ziņojums 32
3.2.11. Intervija 33
3.2.12. Sertifikācijas lēmums 34
3.2.13. Resertifikācijas procesa soļi 34
3.3. Vispārējā sertifikācijas shēma 35
3.4. Sertifikācijas organizācija 42
4.nodaļa Elementu apraksts 44
4.1. Tehniskās kompetences elementi 45
1.01 Projekta vadības panākumi *(Project management success)* 47
1.02 Ieinteresētās puses *(Interested parties)* 49
1.03 Projekta prasības un mērķi *(Project requirements & objectives)* 51
1.04 Riski un iespējas *(Risk & opportunity)* 53
1.05 Kvalitāte *(Quality)* 55
1.06 Projekta organizācija *(Project organisation)* 57
1.07 Komandas darbs *(Teamwork)* 59
1.08 Problēmu risināšana *(Problem resolution)* 61
1.09 Projekta struktūras *(Project structures)* 63
1.10 Apjoms un rezultāti *(Scope & deliverables)* 65
1.11 Termiņi un projekta fāzes *(Time & Project phases)* 67
1.12 Resursi *(Resources)* 69
1.13 Izmaksas un finanses *(Cost & finance)* 70
1.14 Iepirkumi un līgumi *(Procurement & contract)* 73
1.15 Izmaiņas *(Changes)* 75
1.16 Kontrole un atskaites *(Control & reports)* 77
1.17 Informācija un dokumentācija *(Information & documentation)* 79
1.18 Komunikācija *(Communication)* 81
1.19 Projekta uzsākšana *(Start-up)* 83
1.20 Noslēgums *(Close-out)* 85
4.2. Uzvedības kompetences elementi 87
2.01 Līderība *(Leadership)* 89
2.02 Ieinteresētība un motivācija *(Engagement & motivation)* 92
2.03 Paškontrole *(Self-control)* 94
2.04 Spēja pārliecināt *(Assertiveness)* 96
2.05 Relaksācija *(Relaxation)* 98
2.06 Atvērtība *(Openness)* 100
2.07 Radošums *(Creativity)* 102

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.08 Orientācija uz rezultātu *(Result orientation)* 104
2.09 Efektivitāte *(Efficiency)* 106
2.10 Konsultācijas *(Consultation)* 108
2.11 Sarunas *(Negotiation)* 110
2.12 Konflikti un krīzes *(Conflict & crisis)* 112
2.13 Uzticamība *(Reliability)* 115
2.14 Vērtību atzīšana *(Values appreciation)* 117
2.15 Ētika *(Ethics)* 119
4.3. Kontekstuālās kompetences elementi 121
3.01 Orientācija uz projektu *(Project orientation)* 123
3.02 Orientācija uz programmu *(Programme orientation)* 125
3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana *(Project, programme & portfolio implementation)* 129
3.05 Pastāvīgā organizācija *(Permanent Organisation)* 131
3.06 Bizness *(Business)* 133
3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija *(Systems, products & technology)* 137
3.08 Personālvadība *(Personnel management)* 140
3.09 Veselība, aizsardzība, drošība un vide *(Health, security, safety & environment)* 142
3.10 Finansējums *(Finance)* 144
3.11 Juridiskie aspekti *(Legal)* 146
5. nodaļa Atsauces 148
5.1. Galvenie starptautiskie standarti 148
5.2. Nacionālās kompetences vadlīnijas uz 2005.gada decembri ar paziņotajiem izdevumiem 148
Pielikumi 152
Pielikums Nr. 1 Kompetences elementu aprakstos izmantoto jēdzienu saraksts 153
Pielikums Nr. 2 Galveno saikņu pārskats 167
Pielikums Nr. 3 Pašvērtējuma tabula 176
Pielikums Nr. 4 Taksonomija, NCB versija 3.0 179
Pielikums Nr. 5 Atslēgvārdu rādītājs 184

1.nodaļa

Ievads

Skaidrības labad, šajā NCB jēdziens „projektu vadītājs" vienmēr tiek lietots vīriešu dzimtes formā (viņš, viņam, viņš pats vai viņa), bet ir skaidri jāsaprot, ka ar to ir domāta arī sieviešu dzimtes forma (viņa, viņai, viņa pati vai viņas).

LNPVA Kompetences vadlīnijas (NCB) nav ne mācību, ne recepšu grāmata. Tā sniedz informāciju par projektu vadības tehniskās, uzvedības un kontekstuālās kompetences elementiem. NCB nav paredzēta, lai atturētu lasītāju no patstāvīgas domāšanas vai no personīgā viedokļa; piemēri ir doti, lai palīdzētu, nevis ierobežotu.

Šī nodaļa sniedz pārskatu, kas izskaidro iemeslus, kāpēc tika izveidota sertifikācijas sistēma projektu vadības kompetences novērtēšanai, un apraksta Starptautiskās Projektu vadības asociācijas (IPMA) sertifikācijas sistēmas pamatjēdzienus, prasības un koncepcijas.

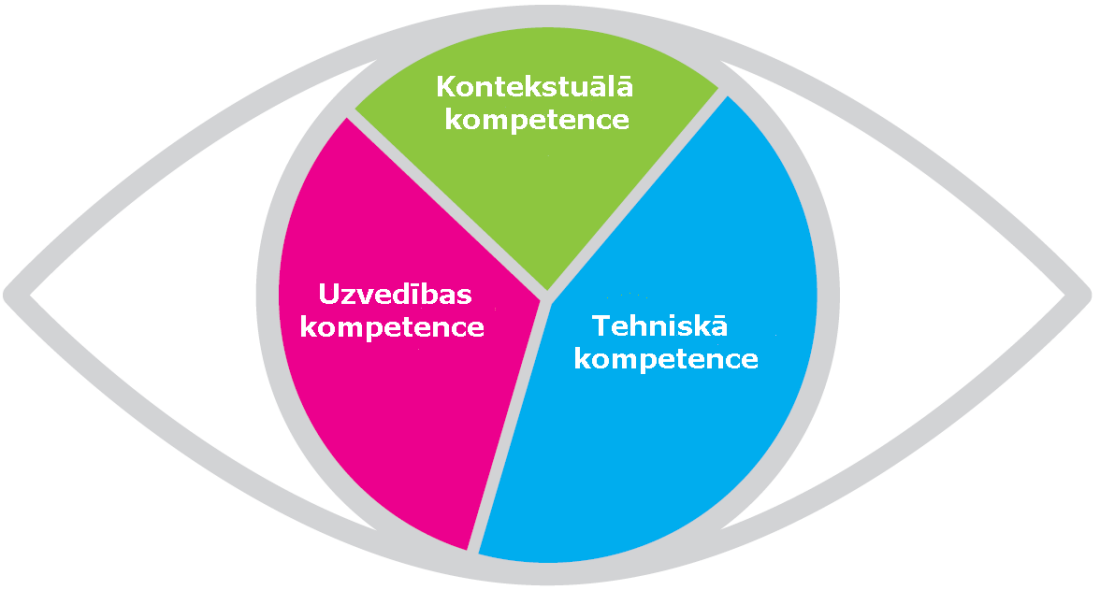
IPMA universālās sertifikācijas sistēmas izstrādes un ieviešanas galvenais mērķis bija projektu vadības personāla sertifikācija starptautiski atzītā 4 līmeņu sistēmā (4-L-C), kuru var izmantot arī projektu vadības personāla profesionālās pilnveides sistēmā. Galvenās ieinteresētās puses ir:

- Projektu vadības personāls - ieinteresēts starptautiski atzītā sertifikācijas sistēmā;
- Organizāciju vadība - ieinteresēta augsti kvalitatīvu projekta vadības pakalpojumu sniegšanā un saņemšanā, kā arī personāla attīstībā;
- Sertifikācijas asesori - ieinteresēti skaidri saprotamā sertifikācijas saturā un procesā;
- Universitātes, skolas, pasniedzēji - ieinteresēti solīdos akceptētas kvalifikācijas pamatos.

NCB jāsniedz palīdzība vispirms jau atsevišķām personām un asesoriem kompetences novērtēšanā. Turklāt tās var izmantot kā rokasgrāmatu mācību materiālu izstrādē, pētnieciskiem mērķiem, kā arī kā vispārīgu atsauces dokumentu visiem tiem, kuri meklē informāciju par praktisko projektu vadību.

„Kompetences acs" attēlo visu projekta vadības elementu integrāciju, skatot to ar projektu vadītāja acīm, novērtējot kādu specifisku situāciju. Acs simbolizē arī skaidrību un tālredzību. Skat. attēlu 1.1.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012



Attēls 1.1 Kompetences acs

1.1. Projekti

Projektu, programmu un projektu portfeļu skaits pasaulē ir eksponenciāli pieaudzis. Pēdējos trīsdesmit gados projektu vadības joma ir ļoti strauji attīstījusies un nonākusi uzmanības centrā.

Arvien vairāk un arvien atšķirīgāki projekti tiek vadīti profesionāli. Agrāk tie pārsvarā bija būvniecības un aizsardzības projekti. Šodien šo jomu projekti joprojām ir svarīgi, taču tie ir skaitliskā mazākumā. Mēs saskaramies ar, piemēram, informācijas tehnoloģiju (IT), organizāciju attīstības, produktu attīstības, mārketinga, ražošanas attīstības, pētniecības, pasākumu organizēšanas, politiskiem projektiem, likumdošanas projektiem, izglītības projektiem un sociālajiem projektiem dažādās tautsaimniecības nozarēs.

Šodien reti kad tiek uzdots jautājums: „Vai projektu vadība ir nepieciešama?" Būtiski jautājumi ir:

- Kādi ir profesionālas projektu vadības rezultāti, metodes un instrumenti?
- Ko nodrošina projektu vadības kvalitāte?
- Cik kompetentam vajadzētu būt projekta personālam noteiktā projektā, noteiktā projekta fāzē vai atbildības jomā?
- Cik laba ir projekta vadība specifiskā projektā?

1.2. Profesionāla projektu vadība

Lai nodrošinātu profesionālu pieeju, projektu vadības rīcībā jābūt uzticamiem standartiem un vadlīnijām projektu vadības personāla uzdevumu definēšanai. Šīs prasības tiek izpildītas, iegūstot, tālāk attīstot un standartizējot akceptētās projektu vadības kompetences un pielietojot tās.

Projekta kvalitāte tiek definēta kā apstiprināto, projektam izvirzīto prasību izpilde. Projekta vadības kvalitāte tiek definēta kā apstiprināto, projekta vadībai izvirzīto prasību izpilde. Optimāla situācija projekta organizācijā veidojas tad, kad visām projekta vadībā iesaistītajām personām, projekta komandām un resursu piešķīrējiem piemīt nepieciešamā kompetence, lai veiktu savus uzdevumus un uzņemtos individuālo atbildību.

NCB ietver pamatjēdzienus, uzdevumus, prakses, prasmes, funkcijas, vadības procedūras, metodes, tehnikas un instrumentus, kas tiek izmantoti labā projektu

vadības teorijā un praksē, kā arī profesionālas zināšanas un pieredzi, iegūtus inovatīvās un progresīvās praksēs, kas izmantotas specifiskās situācijās.

1.3. Pamatjēdzieni

Visi projektu vadības sertifikācijas pamatjēdzieni ir iegūti no standarta ISO/IEC 17024 „Vispārējās prasības institūcijām, kas veic personu sertifikāciju", un tie ir šādi:

- Kompetence ir pierādīta spēja izmantot zināšanas un/vai prasmes, turklāt, tur, kur tas ir atbilstoši, kā arī pierādītas personiskās īpašības.
- Sertifikācijas sistēma ietver specifiskas sertifikācijas prasības attiecīgajām personu grupām, uz kurām attiecināmi tie paši standarti un noteikumi un izmantojamas vienādas procedūras.
- Sertifikācijas process aptver visas darbības, ar kurām sertifikācijas institūcija pierāda, ka persona izpilda noteiktās kompetences prasības.
- Vērtēšana ir mehānisms, kas nosaka kandidāta kompetenci, izmantojot vienu vai vairākus pārbaudes veidus, piem.: rakstisku, mutisku, praktisku pārbaudījumu un novērojumus.
- Kvalifikācija demonstrē cilvēka personiskās īpašības, izglītību, apmācību un/vai darba pieredzi.

Vērtējums nav mēraukla un prognoze nākotnei. Tiek vērtēti kandidāta pagātnes un tagadnes zināšanas un pieredzi, balstoties uz viņa iesniegtajiem un asesoru pārbaudītajiem dokumentiem. Šis vērtējums ir labs rādītājs sekmīgai nākotnes projektu realizācijai un vienlaicīgi labs pamats profesionālās attīstības plānošanai.

1.4. Sertifikācijas priekšrocības

Piedalīšanās sertifikācijas procesā ir stimuls projektu, programmu un projektu portfeļu vadītājiem un projekta komandas dalībniekiem un kalpo:

- viņu zināšanu un pieredzes paplašināšanai un padziļināšanai;
- viņu izglītības un apmācību turpināšanai;
- projektu vadības kvalitātes uzlabošanai;
- pēdējais, bet ne mazāk svarīgais - projekta mērķu efektīvai sasniegšanai.

Sertifikācijas programmu priekšrocības:

- projekta personālam: starptautiski atzīta sertifikāta saņemšana, kas apliecina viņu projekta vadības kompetenci;
- projektu vadības pakalpojumu sniedzējiem: viņu darbinieku profesionālās kompetences pierādījums;
- klientiem: lielāka drošība, ka projektu vadītāja sniegtie pakalpojumi atbilst aktuālajam, profesionālajam (*state-of-the-art*) līmenim.

1.5. LNPVA Kompetences vadlīniju (NCB) pamatprincipi

LNPVA izstrādāja NCB, balstoties uz IPMA ICB (*IPMA Competence Baseline*) versiju 3.0, kā arī nacionālajām kompetences vadlīnijām, un pastāvīgi tās pilnveidoja. Būtisku labumu klientiem dod apstāklis, ka atsevišķiem uzņēmumiem, organizācijām, nozarēm, tautsaimniecības jomām vai valstīm nav specifiski sertifikācijas kandidātu kompetences pamati.

Intervijās un vērtēšanas ziņojumos, kā arī izvēloties asesoru no attiecīgās tautsaimniecības nozares (otrs asesors ir no citas nozares) tiek ņemta vērā uzņēmumu, organizāciju, nozaru, tautsaimniecības jomu un valstu kultūra.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

NCB oficiālā valoda ir latviešu valoda un NCB kompetences elementi atbilst ICB viens pret otru.

NCB koncentrējas uz kompetences elementu aprakstu, savukārt 3.nodaļā ietver apkopojošu IPMA universālās sertifikācijas sistēmas aprakstu. Tas sniedz lasītājam ieskatu par NCB izmantošanu sertifikācijas procesā. Atbilstošie IPMA noteikumi un vadlīnijas, kā arī sertifikācijas institūciju noteikumi un vadlīnijas tiks izstrādātas saskaņā ar NCB.

„Kompetences acs" ir piemērots NCB simbols, jo tas attiecas uz cilvēku, kurš ir vissvarīgākā ikvienas kompetences novērtēšanas daļa projektu vadībā.

NCB ir noteikti četrdesmit seši kompetences elementi, kas papildināti ar galvenajām savstarpējām saiknēm un aprakstīti trīs grupās, kas ietver tehnisko kompetenci, uzvedības kompetenci un kontekstuālo kompetenci.

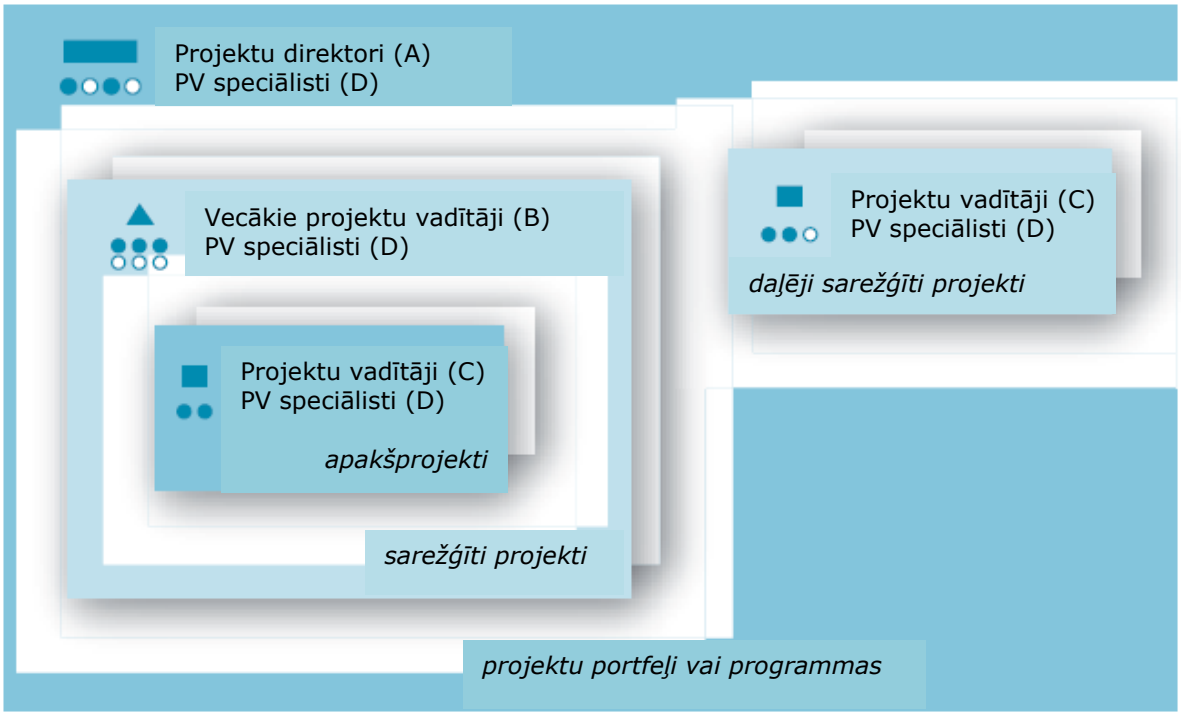
Katram kompetences elementam ir dots nosaukums, satura apraksts, kā arī iespējamo procesa soļu un katrā līmenī pieprasīto pieredzes kritēriju uzskaitījums. Lai atvieglotu lasītāja izpratni, atslēgvārdi un galvenās saiknes ar citiem kompetences elementiem ir doti katra elementa apraksta beigās.

NCB nerekomendē vai neietver specifiskas metodoloģijas, metodes un instrumentus. Tā vietā ir aprakstītas tēmas, procedūras uzdevumu definēšanai, kā arī to uzskatāmībai – dažas metodes kā piemēri. Metodes un instrumentus var noteikt organizācija. Projektu vadītājam jāizvēlas attiecīgajai projekta situācijai piemērotas metodes un instrumenti.

1.6. IPMA universālā četru līmeņu sertifikācijas sistēma (4-L-C)

Sertifikātu piešķiršana personām ir balstīta uz viņu kompetences vērtējumu tipiskās projektu vadības aktivitātēs, kas norisinās viņu ikdienas darbā. IPMA sertifikācijas sistēmā izšķir četras personu grupas, kurām piemēro vienādus standartus:

- **Sertificēts projektu direktors (IPMA līmenis A):** persona, kura spēj vadīt nozīmīgus projektu portfeļus vai programmas, izmantojot atbilstošus resursus, metodoloģijas un instrumentus, tas ir, sertifikācijas priekšmets un nevis atsevišķa projekta vadība. Lai uzņemtos šādu atbildību, nepieciešamas augsta līmeņa zināšanas un pieredze.
- **Sertificēts vecākais projektu vadītājs (IPMA līmenis B):** persona, kura spēj vadīt sarežģītu projektu, kura kritēriji ir definēti 3.nodaļā. Projektam parasti ir vairākas daļas, tas nozīmē, ka projekta vadītājs vada projektu ar apakšprojektu vadītāju palīdzību un mazāk izmanto tiešo projekta komandas vadību.
- **Sertificēts projektu vadītājs (IPMA līmenis C):** persona, kura spēj vadīt daļēji sarežģītu projektu, tas nozīmē, ka šī persona ir nodemonstrējusi atbilstošu pieredzes līmeni, papildus spējai pielietot projektu vadības zināšanas.
- **Sertificēts projektu vadības speciālists (IPMA līmenis D):** persona, kura spēj izmantot projekta vadības zināšanas, piedaloties projektā jebkurā amatā, turklāt nepietiek ar vispārējām zināšanām, lai uzrādītu apmierinošu kompetences līmeni.



Projektu direktors (IPMA līmenis A)

Vecākais projektu vadītājs (IPMA līmenis B)

Projektu vadītājs (IPMA līmenis C)

Projektu vadības speciālists (IPMA līmenis D)

Augsti kvalificēts, pieredzējis un atzīts eksperts noteiktā jomā (IPMA līmenis D)

Attēls 1.2 *IPMA universālā četru līmeņu sertifikācijas (4-L-C) sistēma*

Sertifikācijas shēmas primārais uzdevums ir projekta vadība nevis pats projekts. Līmeņi nav pakļauti hierarhiskai domāšanai. Projektu vadības speciālists līmenī D (●), neatkarīgi no viņa labajām vispārējām zināšanām projektu vadībā, var būt augsti kvalificēts, pieredzējis un atzīts eksperts (○) kādā specifiskā jomā. Viņam, piemēram, var būt papildus kvalifikācija izmaksu vadībā. Katrā līmenī projektu vadība ietver noteiktu uzdevumu izpildi un lēmumu pieņemšanu lokālā, reģionālā, nacionālā vai starptautiskā kontekstā.

Līmeņi sniedz piemērotu ietvaru karjeras un brieduma pakāpes modeļu attīstībai organizācijās, kā arī atsevišķu personu, uzņēmumu vai citu organizāciju personāla attīstības programmām.

1.7. Prasības

Katrā funkcijā un atbildības jomā pašvērtējuma un trešās puses novērtējuma atslēga ir jautājums: „Cik kompetenta ir persona un kādiem darba uzdevumiem?" Pamatu atbildei uz šo jautājumu veido:

- Projekta vadības darba uzdevumu apraksts (kompetences elementu apraksts);
- Katram IPMA līmenim nepieciešamā kompetences līmeņa apraksts (taksonomija, pielikums Nr.4);

- Apraksts, kā jānovērtē kompetences līmenis skalā no 0 līdz 10 (3.nodaļa).

NCB ietver trīs grupas ar radniecīgiem kompetences elementiem:

- 20 **tehniskās** kompetences elementi ir saistīti ar projektu vadības tematiku, ar kuru strādā profesionāļi;
- 15 **uzvedības** kompetences elementi ir saistīti ar personālajām attiecībām starp projektos, programmās un projektu portfeļos vadītajām personām un grupām;
- 11 **kontekstuālās** kompetences elementi attiecas uz projekta komandas mijiedarbību projekta kontekstā un mijiedarbību ar pastāvīgo organizāciju.

Zināšanas un pieredze katrā kompetences elementā tiek vērtēta, izmantojot skalu no 0 (trūkst kompetences) līdz 10 (absolūts maksimums). Vērtības starp šīm galējībām ir definētas 3.nodaļā.

Zināšanas nozīmē ne tikai faktu pareizu atspoguļojumu, bet arī savstarpējo saikņu izpratni, zināšanas par projektu vadības izmantošanu praktiskās situācijās un interpretācijas metodes. Pierādījums tam, ka personai ir nepieciešamais zināšanu līmenis, parasti tiek sniegts, atbildot uz jautājumiem.

Projektu vadītājs neiegūst lielu pieredzi, daudzu gadu garumā vadot viena veida projektus. Viņam vajadzētu izmantot zināšanas reālās un atšķirīgās situācijās (t.i., dažāda apjoma un dažāda veida projektos, dažādās organizācijās, organizāciju filiālēs un/vai atšķirīgās kultūrās).

1.8. Izglītība un apmācība

Sertifikācija pilnībā jānodala no izglītības un apmācības. Asesora uzdevums ir ierobežots ar kandidātam piemītošās kompetences novērtēšanu. Kandidātiem, protams, jābūt izglītotiem un apmācītiem projektu vadībā, lai gūtu sekmes sertifikācijas procesā. Tomēr sertifikācijai nav nepieciešams noteikts izglītības vai apmācību veids.

Kaut arī nepastāv tieša saikne, izglītības un mācību institūcijas, iespējams, vēlas paaugstināt savu audzēkņu, studentu vai kursu dalībnieku izredzes iegūt noteiktu sertifikātu, piem.:

- Projektu vadības programma augstākā līmeņa profesionālās izglītības mācību iestādē vai apmācību kurss cenšas labi sagatavot savus studentus IPMA sertifikācijas līmenim D.
- Projektu vadības maģistra programma vai pēcdiploma izglītības kurss vēlas nodrošināt, lai to kandidāti tiek labi sagatavoti IPMA sertifikācijas līmenim C (vai B).

Attiecībā uz otro piemēru jāpiezīmē, ka atbilstošu personas pieredzes līmeni IPMA sertifikācijai no C līdz A līmenim nevar aizstāt ar izglītību un apmācību.

1.9. Novērtēšana

Novērtēšanu veic vismaz divi pieredzējuši un sertificēti projektu vadības eksperti - asesori. Viens asesors pārstāv tautsaimniecības nozari, ar kuru ir saistīts kandidāta ziņojums, otrs pārstāv citu nozari. Asesoram jābūt sertificētam vismaz tajā līmenī, kurā viņš sertificē kandidātu. Papildus rakstiski iesniegtajiem pierādījumiem, kandidāti intervijā iepazīstina asesorus ar sevi personīgi. Individuālā intervija ir vissvarīgākā novērtēšanas sastāvdaļa.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Novērtēšanai jānotiek plānoti un strukturēti tā, lai nodrošinātu, ka visas sertifikācijas shēmas prasības tiek objektīvi un sistemātiski pārbaudītas, izmantojot pietiekamus dokumentālus pierādījumus, kas uzrādīti, lai apliecinātu kandidāta kompetences (ISO/IEC 17024, punkts 6.2.3).

Novērtēšanas sastāvdaļas:

- **Pielaides prasības:** Tās balstās galvenokārt uz atbilstošas pieredzes gadu skaitu (attiecīgajā IPMA līmenī; pieredze var atbilst kandidāta sasniegtajam izglītības līmenim). Tas ir jāizpilda, veicot pašvērtējumu.
- **Rakstiskais eksāmens:** Dažādi jautājumi projektu vadības jomā (ar dažādiem atbilžu variantiem, tiešie teksta jautājumi, brīvi formulētas esejas, intelektuāli uzdevumi), kuri kandidātiem jāatbild ierobežotā laika posmā.
- **Ziņojums:** Attiecīgi atbilstošā apmērā (atkarībā no IPMA līmeņa) tiek aprakstīta reāla projekta, programmas vai projektu portfeļu vadība ar atsauci uz NCB.
- **Darba seminārs (kā izvēle):** Problēmas risināšana kā nelielas komandas uzdevums uz projekta piemēra pamata, ko novēro viens vai vairāki asesori, pārbaudot kandidātu rīcību dažādās lomās, it īpaši apakšprojekta vadītāja lomā.
- **Intervija:** Atbildes uz specifiskiem, reprezentatīviem jautājumiem, kas sagatavoti uz kandidāta ziņojuma pamata (vai papildus arī uz pašvērtējuma, rakstiskā eksāmena, darba semināra rezultātu, atsauksmju pamata).

Asesori neapmāca un nekonsultē kandidātus. Viņi liek atzīmes rakstiskajos eksāmenos, vada darba seminārus, uzdod kandidātiem jautājumus, novērtē viņu ziņojumus, atbildes, rīcību un prezentācijas, sniedz ierosinājumu par rezultātu (pārbaudījums nokārtots vai nav nokārtots) un, nepieciešamības gadījumā, izskaidro negatīva lēmuma būtiskākos iemeslus. Gala lēmumu pieņem sertifikācijas institūcija.

1.10. Starptautiskā sadarbība

Kvalifikācijas un sertifikācijas programmas gadiem ilgi ir bijusi galvenā projektu vadības organizāciju diskusiju tēma visā pasaulē.

IPMA pastāv jau kopš 1965.gada. Tās vīzija ir radīt un veicināt profesionalitāti projektu vadības jomā. Šo lielo uzdevumu nebūtu iespējams veikt bez IPMA biedru organizāciju, kuru skaits pasaulē sasniedz apm. 40, atbalsta. IPMA saime kopīgi strādā pie projektu vadības kompetences universāla standarta izveides un uzturēšanas. Lielākā daļa biedru organizāciju ir parakstījusi līgumu ar IPMA par to kvalifikācijas un kompetences programmu validēšanu un realizē vairāku līmeņu sertifikācijas programmu projektu vadībā.

IPMA apmainās ar viedokli un profesionālo pieredzi ar citām projektu vadības asociācijām, kā piem., ar ASV, Austrāliju un Japānu, kas ir izstrādājušas projektu vadības zināšanu, kompetences un kvalifikācijas modeļus starptautiskai izmantošanai.

1.11. Profesionālā projektu vadības literatūra

IPMA savā mājas lapā (www.ipma.ch) publicē atsauces uz profesionālo literatūru sertifikācijai. Katra sertifikācijas institūcija publicē sarakstu ar profesionālo literatūru, kas ir noderīga projektu vadības zināšanu apguvē un aktualizācijā.

IPMA sadarbojas ar Starptautisko projektu vadības žurnālu (International Journal of Project Management).
Vairākas biedru organizācijas publicē reģionālos vai nacionālos žurnālus un avīzes par projektu vadības tematiku.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.nodaļa

Pamatjēdzieni

Šīs nodaļas mērķis ir aprakstīt noteiktu skaitu pamatjēdzienu, kuri ir nepieciešami, lai saprastu NCB. Katrs 4.nodaļā aprakstītais kompetences elements ietver paša kompetences elementa aprakstu.

2.1. Kompetence

Jēdziens „kompetence" ir radies no latīņu valodas vārda "competentia", kas nozīmē "pilnvarots pieņemt lēmumu" vai „ir tiesības runāt"; šajā ziņā vārda nozīme nav pārāk mainījusies. Mēs meklējam kompetentus projektu vadītājus projekta aktivitāšu vadīšanai. Kompetences apraksti un kompetences vadība arvien vairāk ir mainījusi personāla vadību daudzās organizācijās.

Kompetence ir zināšanu, personiskās uzvedības, prasmju un specifiskās pieredzes kopums, kas nepieciešama, lai gūtu panākumus noteiktā jomā. Lai palīdzētu kandidātiem sevi novērtēt un attīstīt, un palīdzētu asesoriem novērtēt kandidāta kompetenci, tā ir sadalīta kompetences grupās. Šo grupu pamatā ir aspekti, kas kopā apraksta funkciju un lielākā vai mazākā mērā ir viens no otra neatkarīgi. Katra kompetences grupa ietver elementus, kas nosedz attiecīgās grupas svarīgākos kompetences aspektus.

NCB trešajā versijā projektu vadības kompetences tiek aprakstītas trīs dažādās grupās:

- **Tehniskās kompetences grupa** – apraksta projektu vadības kompetences pamatelementus. Šī grupa aptver projektu vadības saturu, ko dažreiz apzīmē kā patstāvīgus elementus. NCB ietver 20 tehniskās kompetences elementus.
- **Uzvedības kompetences grupa** – aprakstītu projektu vadības kompetences personiskos elementus. Šī grupa ietver projektu vadītāja personisko uzvedību un prasmes. NCB ietver 15 uzvedības kompetences elementus.
- **Kontekstuālās kompetences grupa** – apraksta projektu vadības kompetences elementus, kuri ir saistīti ar projekta kontekstu. Šī grupa ietver projektu vadītāja kompetenci attiecībās ar hierarhiskās vadības organizāciju un viņa spēju strādāt uz projektiem orientētā organizācijā. NCB ietver 11 kontekstuālās kompetences elementus.

Šīs trīs grupas ir uzskatāmi parādītas „Kompetences acī", skat. attēlu 1.1.

2.2. Kompetences elements

Visi kompetences elementi katrā grupā ir aprakstīti, ņemot vērā nepieciešamās zināšanas un pieredzi. Pēc vispārējā apraksta, kurā formulēta kompetences elementa jēga un nozīme, seko iedalījums *Iespējamos procesa soļos*, lai palīdzētu gan kandidātam, gan asesoram saprast, kā var izmantot kompetences elementu projektā, un *Aplūkotajās tēmās*, lai palīdzētu atrast papildus literatūru un atvieglotu meklējumus internetā. Zināšanas un pieredze, kas tiek prasītas katrā IPMA līmenī, ir aprakstītas sadaļās *Pamatkompetences līmeņos*. Visbeidzot sadaļā *Galvenās saiknes* tiek uzskaitīti radniecīgi kompetences elementi. Pie uzvedības

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

kompetences elementiem, lai atvieglotu novērtēšanu, tiek sniegta informācija par *Atbilstošu uzvedību* vai *Uzlabojamu uzvedību*.

Iespējamie jautājumi par noteiktiem kompetences elementiem:

Q: Vai kompetences elementi pārklājas?
A: Jā, tie katrā ziņā pārklāsies. Kompetences elementi ir paredzēti visas grupas aptveršanai, tāpēc pārklāšanās būs nenovēršama.

Q: Vai visi kompetences elementi ir vienlīdz svarīgi?
A: Tādiem tiem vajadzētu būt, tomēr specifiskā projektā vai projekta situācijā daži kompetences elementi var iegūt izšķirošu nozīmi. Tāpat par dažiem kompetences elementiem ir pieejams vairāk literatūras un zināšanu nekā par citiem.

Q: Vai kompetences elements var sniegt man padomu, kā īstenot projektu?
A: Nē, NCB nesniedz gatavas receptes, kā īstenot projektus. Tomēr *Iespējamo procesa soļu* apraksts var palīdzēt kandidātam izmantot un realizēt kompetenci. *Aplūkotās tēmas* palīdz kandidātam atrast atbilstošu literatūru, lai uzzinātu vairāk par kompetences elementu.

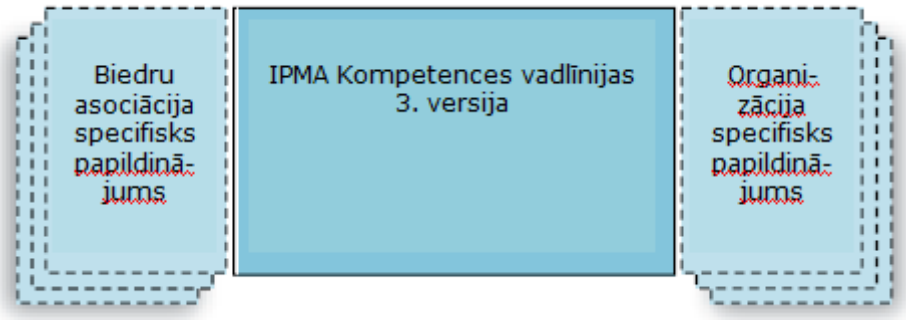
Visi 46 kompetences elementi tiek uzskatīti par kodolu kompetentas projektu vadības aprakstā.

2.3. Kompetences vadlīnijas

IPMA balstās uz apmēram 40 nacionālo projektu vadības asociāciju līdzdalību un praksi un respektē nacionālo kultūru atšķirības. Tas nozīmē, ka ir jābūt vietai, kur katram kompetences elementam pievienot nacionālo sadaļu vai papildus kompetences elementus, lai atspoguļotu kulturālās atšķirības.

Tāpat IPMA garantē, ka vienā valstī izdots IPMA sertifikāts būs derīgs visā pasaulē. Tam nepieciešams nemainīgs pamats nacionālo sertifikācijas sistēmu harmonizēšanā. Projektu vadības personālam jābūt spējīgam sekmīgi strādāt citās organizācijās, citās tautsaimniecības nozarēs un valstīs.

NCB tiek uzskatīta par obligātu sastāvdaļu darbībās ar šo interešu līdzsvaru, turklāt ir pieļaujami arī dažādi papildinājumi.



Attēls 2.1. *NCB un papildinājumi*

2.4. Kompetences līmenis

IPMA ir noteikusi četrus kompetences līmeņus:

- **IPMA līmenī A:** kandidātam jāpierāda kompetences elementu sekmīga izmantošana programmu un/vai projektu portfeļu koordinēšanā; programmu un/vai projektu vadītāju vadīšana viņu pilnveides procesā un kompetences elementu izmantošanā; iesaistīšanās kompetences elementu vai atbilstošas metodoloģijas, tehniku un instrumentu ieviešanā projektos vai programmās; un ieguldījums projektu vadītāja profesijas pilnveidošanā, publicējot rakstus, prezentējot ziņojumus par savu pieredzi vai attīstot jaunas koncepcijas.
- **IPMA līmenī B:** kandidātam jāpierāda kompetences elementu sekmīga izmantošana sarežģītos projektos. Turklāt kandidāts ir vadījis projekta (daļas) vadītājus viņu kompetences izmantošanā un ieviešanā.
- **IPMA līmenī C**: kandidātam jāpierāda kompetences elementa sekmīga izmantošana projektos ar ierobežotu sarežģītību. Kandidātu nepieciešams ievadīt kompetences elementa tālākā attīstībā.
- **IPMA līmenī D:** novērtētas tiek vienīgi kandidāta kompetences elementu zināšanas (rakstisks eksāmens).

Sertifikācijas process un sertifikācijas kritēriji katram IPMA līmenim ir aprakstīti 3.nodaļā. 4.nodaļā ir aprakstītas specifiskās zināšanas vai pieredze un uzvedības kritēriji attiecībā uz katru elementu.

2.5. Taksonomijas kritēriji

Kompetences taksonomija tiek attēlota vērtību skalā no 0 līdz 10 gan attiecībā uz zināšanām, gan pieredzi. Katram kompetences elementam ir šādas pakāpes:

- 0 nozīmē to, ka kandidātam nav nekādu zināšanu un/vai pieredzes.
- 1 līdz 3 nozīmē to, ka kandidātam ir zems zināšanu un/vai pieredzes līmenis.
- 4 līdz 6 nozīmē to, ka kandidātam ir vidējs zināšanu un/vai pieredzes līmenis.
- 7 līdz 9 nozīmē to, ka kandidātam ir augsts zināšanu un/vai pieredzes līmenis.
- 10 nozīmē to, ka kandidātam ir ārkārtīgi augsts zināšanu un/vai pieredzes līmenis.

Nepieciešamais zināšanu vai pieredzes līmenis atšķiras atkarībā no IPMA sertifikācijas līmeņa. Prasības pieaug vai ir vismaz tādas pašas IPMA līmeņos no D līdz A.

Laika gaitā zināšanām un pieredzei ir jāpadziļinās (no faktu zināšanas līdz spējai novērtēt un izmantot metodes) un jāpaplašinās (no viena projekta līdz dažādām atšķirīgām projekta formām).

Taksonomija ir detalizēti aplūkota pielikumā Nr.4.

2.6. Kompetences novērtēšana

46 kompetences elementu un visu pievienoto nacionālo kompetences elementu novērtēšanai nepieciešams diferencēts sertifikācijas process. Zināšanas un pieredzi var novērtēt, balstoties uz personas CV, rakstisko eksāmenu, 360 grādu novērtēšanas metodi (*360-degree feedback*) vai arī uz darba semināru, projektu ziņojuma un pašu interviju (skat. sadaļu 3.2., Sertifikācijas process). 360 grādu novērtēšanā tiek iesaistītas trīs citas personas, kuras novērtē kandidāta

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

kompetenci. Ja trīs personas, kuras labi pazīst kandidātu no dažādiem aspektiem, uzskata, ka kandidāta kvalifikācija nešaubīgi atbilst noteiktam līmenim, tad tā var būt laba palīdzība asesoriem.

Novērtēšanas efektivitāti var uzlabot ar tā saukto **STAR** metodi. Asesors lūdz kandidātu aprakstīt situāciju (***S****ituation*) no kandidāta sagatavotā projektu ziņojuma un norādīt uzdevumu (***T****ask*), kuru kandidātam bija jāveic šajā situācijā, darbību (***A****ctivity*), kuru viņš veica šajā situācijā, un kāds rezultāts (***R****esult*) tika sasniegts. Tas sniedz uz rezultātu orientētu pārskatu, kas veidojas, balstoties uz to, kā kandidāts ir atrisinājis sarežģītu situāciju.

Lai nodrošinātu sertifikātu apmaināmību, ir ieteicams izmantot ārvalstu asesorus, kā arī veikt eksāmenu materiālu un pieredzes apmaiņu starp nacionālajām asociācijām.

2.7. Projekts, programma vai projektu portfelis

4.nodaļā kontekstuālās kompetences grupā trīs elementi (3.01 Orientācija uz projektu, 3.02 Orientācija uz programmu un 3.03 Orientācija uz projektu portfeli) attiecas uz kompetenci, kas tiek sagaidīta no projekta vadības personāla, lai varētu strādāt organizācijā, kura šīs orientācijas ir iekļāvusi savā organizācijas modelī. Kompetences elements 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana apraksta nepieciešamās kompetences, lai ieviestu katru no šīm orientācijām.

Šīs sadaļas nolūks ir aprakstīt projekta, programmas un projektu portfeļa definīcijas un šo trīs jēdzienu savstarpējās attiecības.

Lai atšķirtu IPMA A līmeņa kandidātu no IPMA B līmeņa kandidāta, IPMA ļoti svarīgi ir nodrošināt, lai jēdzieni projekts, programma un projektu portfelis satura ziņā būtu skaidri. IPMA līmenī A kandidātam jāpierāda kompetences elementu sekmīga izmantošana, vadot projektus, programmu un/vai projektu portfeļi ietvaros pastāvīgās organizācijas kontekstā un saistībā ar organizācijas stratēģiju.

Projektu portfelis var ietvert gan programmas, gan projektus. NCB ar „projektu portfelis" apzīmē vai nu programmu portfeļa vai projektu portfeļa, vai arī abus kopā. Jēdziens „projektu portfeļa vadītājs" un citi uz projektu portfeli attiecināmi jēdzieni līdzīgi ietver programmas, projektus vai arī abus kopā.

2.7.1. Projekts

Projekts ir laika un izmaksu ziņā ierobežots pasākums, lai sasniegtu virkni skaidri definētu rezultātu (apjoms projekta mērķa sasniegšanai), ievērojot noteiktus kvalitātes standartus un prasības. Projekta vadībā parasti ir iesaistīts personāls, sākot no projektu vadības speciālistiem līdz vecākajam projektu vadītājam (IPMA līmenis D līdz B). Tomēr organizācija var nolemt iesaistīt projektu direktoru (IPMA līmenis A), lai vadītu nozīmīgu projektu un programmu.

2.7.2. Programma

Programma tiek izmantota, lai sasniegtu stratēģisku mērķi. Programma sastāv no virknes radniecīgu projektu un nepieciešamām organizatoriskām izmaiņām, kas vajadzīgi, lai īstenotu stratēģisku mērķi un iegūtu plānoto peļņu. Programmas vadībā parasti ir iesaistīti vecākie projektu vadītāji vai projektu direktori (IPMA līmenis B vai A).

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.7.3. Projektu portfelis

Projektu portfelis aptver virkni projektu un/vai programmu, kuri var nebūt savstarpēji saistīti, bet kuri apvienoti kontroles mērķu dēļ vai lai koordinētu un optimizētu projektu portfeli kopumā. Projektu portfeļa līmenī portfeļa vadītāji sniedz ziņojumus organizācijas vadībai par svarīgiem jautājumiem un to risinājumu priekšlikumiem. Tas dod iespēju pieņemt lēmumu, balstoties uz faktu materiālu.

Vienā un tajā pašā organizācijā vienlaicīgi var būt vairāki projektu portfeļi. Tā piemēram, viens varētu būt organizācijas līmeņa projektu portfelis, kas sastāv no vairākām organizācijas vienībām un ir pakļauts augstākā vadības līmeņa tiešai uzraudzībai. Līdzīgā veidā katrai no šīm atsevišķām organizācijas vienībām varētu būt savs projektu portfelis , kuru kontrolē attiecīgās vienības vadība.

Projektu portfeļa vadītājs ir pastāvīga funkcija hierarhiskās vadības organizācijā. Projektiem un/vai programmām projektu portfeļu ietvaros būs ierobežots ilgums, turpretī pats projektu portfelis turpinās pastāvēt. Šī funkcija parasti ir saistīta ar projektu direktora (IPMA līmenis A) iesaistīšanu, kurš apvieno zināšanas un pieredzi projektos ar projektu portfeļu un organizācijas stratēģiju. Projektu portfeļa vadītājam nepieciešama augsta līmeņa kompetence projektu vadībā.

Galvenās projekta, programmas un projektu portfeļa tēmas un atšķirības no vadības perspektīvas viedokļa redzamas tabulā 2.1. NCB 3.versija apraksta tikai tipiskos modeļus, un kandidātam ir jāsaprot, ka praksē var būt un būs atšķirības.

Tabula 2.1. *Projekta, programmas un projektu portfeļa salīdzinājums*

	Projekts	Programma	Projektu portfelis
Mērķis	sasniegt rezultātus	panākt stratēģiskas izmaiņas	koordinēt, optimizēt un saskaņot ar stratēģiju
Vīzija un stratēģija	ir saistītas caur projekta biznesa plānu	tiek realizētas ar programmām	ir saistītas ar projektu portfeli un tajā uzraudzītas
Biznesa ieguvumi	tiek lielākoties izslēgti no projekta	tiek lielākoties iekļauti programmā	tiek lielākoties izslēgti no projektu portfeļa
Organizatoriskās izmaiņas	bieži tiek izslēgtas no projekta	parasti ir iekļautas programmā	ir izslēgtas no projektu portfeļa
Laika plāns, izmaksas	ir definēti biznesa plānā un vadāmi projektā	ir ieskicēti stratēģijā un sadalīti pa atsevišķiem projektiem programmas ietvaros	balstās uz projektu portfeļa prioritātēm un stratēģiskajiem mērķiem

Paskaidrojums:

Projekta mērķis ir sasniegt biznesa plānā noteiktos rezultātus. Gan stratēģiskie apsvērumi, gan arī organizācijas ieguvumi ir iekļauti biznesa plānā. Tādēļ pati stratēģija nav projekta vadītāja uzdevums. Ja projekts atbalsta biznesa stratēģiju, tam var tikt piešķirta lielāka prioritāte nekā citiem projektiem, tas atvieglo projekta vadītāja uzdevumu, bet projektam tomēr jāsasniedz biznesa plānam atbilstoši rezultāti. Projekta vadītājs nav atbildīgs par projekta biznesa

ieguvumu sasniegšanu. Tie rodas un organizācija tos realizē galvenokārt pēc projekta noslēguma.

Lielākajā daļā organizāciju projekta pasūtītājs ir atbildīgs par ieguvumu realizēšanu. Projekta uzdevums bieži nav mainīt organizāciju; tomēr tas var ietvert personu izglītošanu, lai viņi varētu dažādi realizēt savas funkcijas. Ja projekts ietver organizatoriskas izmaiņas, tad izmaiņas, kas ir ieviešamas kā projekta rezultāts, vada hierarhiskā vadība nevis projekta komanda. Ja sagaidāmie rezultāti ir skaidri definēti un detalizēti un organizācija tos projekta gaitā pārāk bieži nemaina, tad projekta rezultāti lielākoties sasniedzami paredzētajā laika un izmaksu ietvarā.

Projektu **programma** ir izveidota, lai sasniegtu organizācijas stratēģiskos mērķus. Lai to paveiktu, organizācija iniciē vairākus savstarpēji saistītus projektus, lai iegūtu produktus/rezultātus, kas nepieciešami, lai sasniegtu šos mērķus, un definē organizatoriskās izmaiņas, kas nepieciešamas, lai sekmētu stratēģiskās izmaiņas. Programma nosaka biznesa ieguvumu vadības procesu, kā arī seko biznesa ieguvumiem. Parasti programmas vadītājs vada projektus ar projektu vadītāju palīdzību, sekmē mijiedarbību ar hierarhiskās organizācijas vadītājiem, lai īstenotu izmaiņas, un ir atbildīgs par ieguvumu vadību, bet ne par ieguvumu realizāciju, par ko atbildīga ir hierarhiskā vadība.

Šādu programmu piemēri ir savstarpēji saistītu produktu, nacionālās pretnarkotiku kampaņas, jaunas transporta sistēmas, trokšņa samazināšanas kampaņas izveide vai informācijas standartizācija sarežģītā zināšanu jomā. Apstiprinātajā laika periodā programma tiek nodota visā tās apjomā ar stratēģijai atbilstošu rezultātu, un līdz ar to programma ir pabeigta.

Projektu portfeļa vadība nodarbojas ar organizācijas projektu un programmu koordināciju, lai optimizētu tās darbību, sabalansētu projektu portfeļa risku profilu, kā arī efektīvāk nodrošinātu projektu atbilstību organizācijas stratēģijai un to realizāciju budžeta ietvaros. Šajā līmenī ir ievērojami pieaudzis projektu skaits, sarežģītība un nozīme, līdz ar to jābūt nodrošinātai vadības kontrolei. Projektu portfeļa vadītāja rīcībā ir procesi, modeļi un instrumenti, lai parādītu augstākajai vadībai, kādā veidā portfelis sasniegs organizācijas stratēģiskos mērķus. Viņš piedāvā augstākajai vadībai dažādas alternatīvas, lai izlemtu, kādus jaunus projektus iekļaut projektu portfelī, kurus projektus turpināt un kurus izslēgt, lai izveidotu sabalansētu projektu portfeli, kas atbilst stratēģijai un kuru iespējams realizēt rīcībā esošo resursu un līdzekļu ietvaros. Bieži vien „vēlmju sarakstā" ir pārāk daudz projektu, un no dažiem nākas atteikties. Projektu portfeļa vadītāja uzdevums ir optimizēt kopējo līdzekļu izlietojumu. Pieredzējušā organizācijā projektu portfeļa vadītājs sekmē arī portfeļa vīzijas un stratēģijas izmaiņu efekta novērtēšanu. Projektu portfelis ietver daudzus projektus, kuri tiek kopīgi apstiprināti, prioritizēti, koordinēti, uzraudzīti un vadīti. Projektu portfeli uzrauga atsevišķa persona vai atbildīgā institūcija (projektu direktors vai vadības komiteja), kura ir pilnvarota un kuras pienākums ir apstiprināt projekta realizācijai nepieciešamo resursu un līdzekļu izlietojumu. Projektu portfeļa piemēri: Visi nodaļas projektu pieteikumi, visi iekšējie uzņēmuma IT projekti, visi bezpeļņas organizācijas projekti, visi pilsētas būvniecības projekti. Projektu portfeli R&D organizācijā var vadīt, pielietojot tos pašus procesus.

Protams, pasaule nav tikai balta un melna, tajā ir arī daudz pelēko nokrāsu, un praksē būs daudz dažādu viedokļu par šīm atšķirībām. Katrs varēs norādīt uz pieredzi, kas neietilpst šajā ietvarā. Aprakstītie līmeņi (projekts, programma un projektu portfelis) jāuzskata par ideālajām formām, kurām var būt daudz variāciju.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.8. Projekta vadības birojs

Projekta vadības vai programmas vadības, vai projektu portfeļa vadības birojs ir pastāvīgās organizācijas sastāvdaļa. Tā uzdevumos ietilpst sniegt atbalstu, noteikt standartus un vadlīnijas dažādu projektu un programmu vadītājiem, savākt, apkopot atsevišķo projektu vadības datus un sagatavot ziņojumu uzraudzības institūcijai. Tam jānodrošina visu projektu orientācija uz organizācijas stratēģiju un vīziju. Vispārīgi tas ir biznesa plāna vadības uzdevums.

2.9. Projekta vai programmas birojs

Projekta vai programmas birojs bieži ir liela projekta organizācijas daļa, lai sniegtu atbalstu projekta vai programmas vadības komandai.

2.10. Projekta panākumi

Ir svarīgi vērtēt vadības kompetenci, tomēr projekta, programmas vai projektu portfeļa vadītāja patiesais mērķis ir strādāt ar panākumiem. Tādēļ NCB definē projekta panākumus kā "projekta rezultātu atzinīgu vērtējumu no ieinteresēto grupu puses". Šī definīcija būtībā ir daudz ietilpīgāka nekā „Projekta rezultātu sasniegšana budžeta un laika ietvaros”, kas atspoguļo tikai daļu no panākumiem.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3. nodaļa

Sertifikācija

Šī nodaļa ir īss IPMA universālās četru līmeņu sertifikācijas sistēmas apraksts. Tā sniedz apkopotu informāciju par vispārējiem noteikumiem NCB 3.versijas izmantošanai sertifikācijas sistēmā:

- organizācijām, kas vēlas iegūt informāciju par savu darbinieku sertifikācijas iespējām;
- klientiem, kuri vēlas iepazīties ar IPMA sertificēto projektu vadītāju sertifikācijas pamatiem;
- speciālistiem, kas vēlas iegūt vispārīgu informāciju par NCB 3.versijas izmantošanu un sertifikācijas un pašvērtējuma procedūru;
- sertifikācijas institūcijām, starptautiskiem uzņēmumiem un asesoriem, kas izmanto NCB 3.versiju savās novērtēšanas procedūrās un vēlas iegūt vispārēju priekšstatu par sertifikāciju.

3.1. Universālā IPMA sertifikācijas sistēma

Atsevišķu līmeņu funkcijas ir atvasinātas no tipiskām darbībām, atbildības un prasībām, ko izmanto praksē.

3.1.1. IPMA līmenis A

Tabula 3.1. *Projektu direktora funkcija un IPMA A līmeņa prasības*

IPMA līmenis A **Sertificēts projektu direktors (Certified Projects Director)**	
Vismaz piecu gadu pieredze projektu portfeļa, programmas vai multiprojektu vadībā, no tiem trīs gadi atbildīgā vadošā amatā organizācijas, firmas vai biznesa vienības projektu portfeļa vadībā vai svarīgu programmu vadībā.	*Pielaides prasības*
Jābūt spējīgam vadīt projektu portfeli vai programmas.	***Pamatkompetence***
Ir atbildīgs par svarīga organizācijas/firmas vai tās meitasuzņēmuma projektu portfeļa vadību vai par vienas vai vairāku svarīgu programmu vadību.	*Papildus prasības*
Sniedz ieguldījumu stratēģiskajā vadībā un priekšlikumus augstākajai vadībai. Attīsta projektu vadības personālu un koučē projektu vadītājus.	
Izstrādā un ievieš projektu vadības prasības, procesus, metodes, tehnikas, instrumentus, rokasgrāmatas, vadlīnijas.	

Uzsvars šajā funkcijā tiek likts nevis uz vienu atsevišķu projektu, bet gan uz visu projektu portfeļa vai programmu ar vienlaicīgi realizējamiem projektiem. Projektorientēta vadība (Management by Projects) ir pastāvīgo organizāciju, it īpaši uz projektiem orientētu uzņēmumu vadības pamatkoncepcija.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Projektorientēta vadība, sekmē arī pieredzes apmaiņu starp darbiniekiem dažādos jautājumos, kā piem., saistībā ar projektu vadības prasībām, procesiem, metodēm, tehnikām un instrumentiem, sniedz atbalstu projektu vadības personāla attīstībā un tādā veidā uzlabo projektu vadības kvalitāti. Projektorientēta vadība aptver projektu portfeļa vadību, multiprojektu vadību un programmu vadību, kā arī projekta biroja darbību.

Pamatprasības kandidātam, lai iegūtu projektu portfeļa vai programmu vadītāja sertifikātu (IPMA līmenis A):

- Projektu portfelī vai programmā ir iekļauts ievērojams skaits projektu, un kandidāts ir atbildīgs par to koordināciju un vadību.
- Kandidāts iesniedz pārraudzības institūcijai priekšlikumus par sava projektu portfeļa vai programmas projektu sākumu, prioritātēm, turpinājumu, pārtraukšanu vai noslēgumu (vai, kur tas ir pieļaujams, pieņem atbilstošus lēmumus).
- Kandidāts ir atbildīgs par projekta vadības procesu, prasību, metožu, tehniku, instrumentu, vadlīniju un noteikumu izvēli un nepārtrauktu tālāku attīstību organizācijas iekšienē, un savos projektos rūpējas par projektu vadības vispārēju realizāciju.
- Kandidāts koordinē un ietekmē (vai ir atbildīgs par) projektu vadītāju izvēli, apmācību un nodarbināšanu savos projektos, kā arī par viņu rezultātu novērtēšanu un atalgojumu.
- Kandidāts ir atbildīgs par visu sava projektu portfeļa vai programmas projektu koordinēšanu un nodrošina to atbilstību uzņēmuma vai organizācijas stratēģijai, kā arī par profesionālu kontroles un atskaišu sistēmas izveidi savos projektos.

Projektu portfelim vai programmai jābūt pietiekoši nozīmīgai, lai to varētu izmantot kā kompetentas vadības pierādījumu. Svarīgi rādītāji, kas jāņem vērā:

- laiks, ko kandidāts velta projektu portfelim vai programmai;
- aktuālo projektu skaits;
- dažāda veida un apjoma projekti;
- projektu sarežģītība;
- projektu vadītāju skaits un vadīto organizācijas vienību lielums;
- projektu portfeļa vai programmas ikgadējais investīciju apjoms.

Projekta sarežģītību izmanto, lai definētu robežas starp IPMA līmeņiem C un B. Sarežģīts projekts atbilst visiem kritērijiem:

a. Jāņem vērā daudz savstarpēji saistītu apakšsistēmu / projektu daļas un elementi sarežģīta projekta struktūrās un saistībā ar tā kontekstu organizācijā.
b. Dažādas organizācijas ir iesaistītas projektā un/vai dažādas struktūrvienības tajā pašā organizācijā gūst labumu no sarežģīta projekta vai piešķir līdzekļus tam.
c. Projektā ir apvienotas dažādas atšķirīgas disciplīnas .
d. Sarežģīta projekta vadība ietver dažādas atšķirīgas fāzes, kas dažreiz pārklājas.
e. Sarežģīta projekta vadībā tiek izmantotas daudzas nepieciešamās pieejamās projektu vadības metodes, tehnikas un instrumenti. Praksē tas nozīmē, ka jāpielieto vairāk nekā sešdesmit procentu kompetences elementu.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.1.2. IPMA līmenis B

Tabula 3.2. *Vecākā projektu vadītāja funkcija un IPMA B līmeņa prasības*

IPMA līmenis B **Sertificēts vecākais projektu vadītājs (Certified Senior ProjectManager)**	
Vismaz piecu gadu pieredze projektu vadībā, no tiem vismaz trīs gadi atbildīgā vadošā amatā sarežģītos projektos.	*Pielaides prasības*
Jābūt spējīgam vadīt sarežģītus projektus.	***Pamatkompetence***
Atbildīgs par visu sarežģīta projekta vadības kompetences elementu nodrošināšanu.	*Papildus prasības*
Kā lielas projektu vadības komandas vadītājs īsteno vispārējas vadības funkcijas.	
Izmanto piemērotus projektu vadības procesus, metodes, tehnikas un instrumentus.	

Visi šie kritēriji attiecas tikai uz projektu vadību. Pētniecības projekts sava satura ziņā var būt visproblemātiskākais un sarežģītākais. Tomēr šāda projekta vadība var būt sarežģīta tikai dažos aspektos. Arī projekta budžeta vai darba uzdevumu apraksta apjomam nav noteikti jābūt noteicošam, lai projektu atzītu par sarežģītu. Lielums ir iespējamais sarežģītības indikators. Projekts var būt sarežģīts vadības ziņā, tomēr kandidāts patiesībā to nav vadījis kā sarežģītu projektu. Tādēļ, lai attaisnotu sertifikāciju IPMA līmenī B, nepietiek ar apliecinājumu, ko viņš ir sniedzis savā projektu ziņojumā.

Specifiski paskaidrojumi attiecībā uz augstāk nosauktajiem kritērijiem:

a. Sarežģītos projektos tipiska ir liela skaita saskares punktu vadība, kā arī projekta daļu skaits, kuras nevada visa projekta vecākais projektu vadītājs, bet viņa projekta daļu vadītāji.
b. Projektos ar ierobežotu sarežģītību projekta vadītājs nepastarpināti vada savas projekta komandas dalībniekus. Sarežģītos projektos projekta vadītājs sadarbojas ar projekta daļu vadītājiem, daudzām personām, dažādām struktūrvienībām organizācijas iekšienē un dažreiz arī ar atsevišķām organizācijām.
c. Ja visas projektā iesaistītās personas pieder pie vienas un tās pašas profesionālās nozares, projektu parasti neuzskata par sarežģītu. Tomēr tas kļūst sarežģīts, ja klients nāk no citas organizācijas daļas vai arī projektā svarīga loma ir ārējiem konsultantiem.
d. Sarežģītā projektā projekta daļas var būt dažādās fāzēs (projekta daļu fāzes). Vecākais projektu vadītājs nav pietiekami kompetents, ja viņš spēj vadīt tikai konceptuālo fāzi vai realizācijas fāzi, vai atrisināt tikai dažus no situāciju veidiem (tādiem kā krīzes). Sertificētam vecākajam projektu vadītājam (IPMA līmenis B) jāpierāda, ka viņš ir spējīgs vadīt projektu dažādās fāzēs un visus svarīgos projektu vadības situāciju veidus.
e. Sarežģītā projektā ir svarīgi izmantot lielāko daļu no NCB 3.versijā aprakstītajiem kompetences elementiem. Kandidāta kompetencei atbilstošu procesu, metožu, tehniku un šo elementu/ aspektu instrumentu izmantošanā jābūt pietiekoši pierādītai.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.1.3. IPMA līmenis C

Tabula 3.3. *Projektu vadītāja funkcija un IPMA C līmeņa prasības*

IPMA līmenis C **Sertificēts projektu vadītājs (Certified ProjectManager)**	
Ir vismaz trīs gadu pieredze projektu vadībā. Ir atbildīgs par vadības funkcijām daļēji sarežģītos projektos.	*Pielaides prasības*
Jābūt spējīgam vadīt daļējas sarežģītības projektus vai sarežģīta projekta daļu visos projektu vadības kompetences elementos.	***Pamatkompetence***
Ir atbildīgs par daļējas sarežģītības projekta vadību visos tās aspektos vai par sarežģīta projekta daļas vadību.	*Papildus prasības*
Pielieto vispārīgos projekta vadības procesus, metodes, tehnikas un instrumentus.	

Projektam jābūt pietiekoši sarežģītam, lai būtu nepieciešams izmantot vērā ņemamu kompetences elementu skaitu. Atbilstošais skaits sīkāk ir noteikts sadaļā 3.2.

3.1.4. IPMA līmenis D

Tabula 3.4. *Projektu vadības speciālista funkcija un IPMA D līmeņa prasības*

IPMA līmenis D **Sertificēts projektu vadības speciālists (Certified ProjectManagement Associate)**	
Nav obligāti nepieciešama pieredze attiecībā uz projektu vadības kompetences elementiem, taču tā ir priekšrocība, ja kandidāts savas projektu vadības zināšanas zināmā līmenī jau ir pielietojis.	*Pielaides prasības*
Jābūt projektu vadības zināšanām visos kompetences elementos.	***Pamatkompetence***
Spēj pielietot kompetences elementus. Dažās jomās var strādāt kā speciālists.	*Papildus prasības*
Strādā kā projekta komandas dalībnieks vai pieder pie projekta personāla.	
Ir plašas profesionālās zināšanas projektu vadībā un spēja tās pielietot.	

3.2. Sertifikācijas process

3.2.1. Kopskats

Sertifikācijas procesu veido dažādi kandidāta novērtēšanas soļi. Tie attiecas uz IPMA kompetences līmeņiem A, B, C un D. IPMA sertifikācijas sistēma nav pilnībā fiksēta. Daži procesa soļi ir obligāti un tiek apzīmēti ar x, kamēr citi ir izvēles soļi

– apzīmēti ar (x) (tabula 3.6). Sertifikācijas institūcijas pieņem lēmumu, kādas izvēles iespējas tās iekļauj un/vai kādas papildus izvēles tās pievieno, un katram līmenim definē skaidru sertifikācijas procesu. Papildus tam iespējams mainīt sertifikācijas procesu, balstoties uz IPMA vai sertifikācijas institūcijas lēmumu.

Sertifikācijas sistēma, kāda tā bija 2005.gada beigās, ir redzama tabulā 3.5.

Tabula 3.5 *Universālā IPMA četru līmeņu sertifikācijas sistēma (2005)*

Nosaukums	Īsais nosaukums	Kompetence	Sertifikācijas process					Derīguma termiņš
			Solis 1	Solis 2	Solis 3	Solis 4	Solis 5	
Sertificēts projektu direktors	IPMA A® līmenis	Zināšanas +pieredze	Pieteikums, CV, pašvērtējums, projektu saraksts, ziņojuma priekšlikums	Eksāmens, 360-grādu novērtējums, atsauksmes	Projekta ziņojums	Darba seminārs, intervija	Izvērtēšana, sertifikācijas lēmums, atgriezeniskā saite	5 gadi
Sertificēts vecākais projekta vadītājs	IPMA B® līmenis							
Sertificēts projekta vadītājs	IPMA C® līmenis							
Sertificēts projektu vadīšanas speciālists	IPMA D® līmenis	Zināšanas	Pieteikums, CV, pašvērtējums	Eksāmens	N/A	Intervija		

Piezīme: [+opcijas] : Sertifikācijas Centrs var pievienot kādu no izvēles iespējām

Pārskatot NCB 3.versiju tika izteikti dažādi ierosinājumi un priekšlikumi. Tie priekšlikumi, kas saņēma lielu atbalstu, ir iekļauti šajā NCB 3.versijas nodaļā, taču šie priekšlikumi vēl joprojām ir nākotnes lēmumu subjekti.

Resertifikācijas process atšķiras no pirmā sertifikācijas procesa. Tas koncentrējas uz kandidāta projektu vadības aktivitātēm un uzdevumiem, kā arī profesionālo tālākizglītību kopš viņa pēdējās sertifikācijas.

Turpmākajā tekstā ir izmantoti šādi jēdzieni:

- Ar jēdzienu „pieteikuma iesniedzējs" tiek apzīmēta persona, kura vēl nav saņēmusi atļauju piedalīties pirmreizējā eksaminācijas procesā.
- Ar jēdzienu „kandidāts" tiek apzīmēta persona, kura ir saņēmusi atļauju piedalīties pirmreizējā eksaminācijas procesā.
- „Sertifikāta īpašnieks" ir persona, kura ir ieguvusi sertifikātu.
- „Resertifikācijas kandidāts" ir persona, kura pakļauta resertifikācijas procesam.

Tabula 3.6 *Obligātie un izvēles soļi sertifikācijas procesā*

Pirmās sertifikācijas procesa soļi	**IPMA sertifikācijas līmenis**			
	A	**B**	**C**	**D**
Pieteikuma veidlapa, CV	X	X	X	X
Projektu, programmu, projektu portfeļa saraksts;	X	X	X	(X)

atsauksmes				
Pašvērtējums	X	X	X	X
Atļauja piedalīties sertifikācijas procesā	X	X	X	X
Ziņojuma priekšlikums	X	X	-	-
Rakstiskais eksāmens	X	X	X	X
Darba seminārs	(X)	(X)	(X)	-
360 grādu novērtējums	(X)	(X)	(X)	-
Ziņojums	X	X	X	(X)
Intervija	X	X	X	-
Sertifikācijas lēmums: izsniegšana, reģistrācija	X	X	X	X

X = obligāti, (X) = izvēles

Tabula 3.7. *Obligātie un izvēles soļi resertifikācijas procesā*

Resertifikācijas procesa soļi	**IPMA sertifikācijas līmenis**			
	A	**B**	**C**	**D**
Paziņojums par derīguma termiņa beigām	X	X	X	X
Pieteikuma veidlapa, CV, pašvērtējums	X	X	X	X
Aktualizētais projektu, programmu un projektu portfeļa saraksts	X	X	X	(X)
Atsauksmes	X	X	X	(X)
Aktuālais 360 grādu novērtējums	(X)	(X)	(X)	(X)
Pastāvīgas profesionālās pilnveides pierādījums/oficiāls dokuments	X	X	X	(X)
Sūdzības, atsauksmes (ja tādas ir)	X	X	X	X
Intervija	(X)	(X)	(X)	(X)
Sertifikācijas lēmums: izsniegšana, reģistrācija	X	X	X	X

X = obligāti, (X) = izvēles

IPMA sertifikācijas sistēmas ietvaros nav noteikumu par kandidātu sagatavošanās veidu. Kandidāts pats var noteikt, kā viņš vēlas sagatavoties.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.2.2. Pieteikuma veidlapa, CV, atsauksmes

Pieteikuma veidlapas ir paredzēta, lai identificētu pieteikuma iesniedzēju un IPMA sertifikācijas līmeni, kuram viņš piesakās. Sertifikācijas institūcijas pieteikuma veidlapā jābūt iekļautiem nepieciešamajiem personas datiem.

Pieteikuma veidlapā pieteikuma iesniedzējs apliecina, ka ir pietiekami informēts par sertifikācijas procesa noteikumiem un projektu vadībā sertificētas personas pienākumiem. Tie ietver ziņu sniegšanu par projektiem, programmām un projektu portfeli, kā arī prasību veikt sertifikācijas maksājumu. Pieteikuma iesniedzējam arī jāzina, ka sertifikāta saņēmēju saraksti ir publiski pieejami, kā arī sertifikāta ļaunprātīgas izmantošanas vai arī savas darbības pārtraukšanas projektu vadībā sekas.

Pieteikuma veidlapai jāpievieno *Curriculum vitae*, kas ietver informāciju par pieteikuma iesniedzēja izglītību, profesionālo kvalifikāciju un profesionālās karjeras detaļām.

Turklāt pretendentam jānosauc divas personas, kuras varētu sniegt par viņu atsauksmes un no kurām sertifikācijas institūcija varētu saņemt papildus informāciju šaubu gadījumā.

Pieteikuma saturu pieteikuma iesniedzējs apstiprina ar savu parakstu.

3.2.3. Projektu, programmu, projektu portfeļa saraksts

Projektu, programmu un projektu portfeļa saraksts, kā arī atsauksmes ir pieteikuma dokumentācijas daļa. Sarakstam sertifikācijas institūcijas paredzētajā formātā jāatspoguļo visi projekti, programmas un projektu portfeļi, kuros pieteikuma iesniedzējs bijis iesaistīts attiecīgajam sertifikācijas līmenim nepieciešamās pieredzes iegūšanas periodā.

Par katru projektu, programmu vai projektu portfeli, kurā persona ir piedalījusies, jāsniedz detalizēta informācija par projektu, programmu vai projektu portfeli raksturojošiem elementiem (piem., par rezultātiem, projekta fāzēm, izmaksām, budžetu, ieinteresētajām pusēm, sarežģītību), pieteikuma iesniedzēja projektu vadības funkcijām un atbildību projekta, programmas vai projektu portfeļa ietvaros un par pieteikuma iesniedzēja darbības ilgumu un intensitāti.

3.2.4. Pašvērtējums

Pašvērtējums katrā līmenī un katrā pieteikuma iesniedzēja profesionālās darbības posmā ir vispārēja IPMA sertifikācijas sistēmas prasība. Pretendentam jābūt spējīgam novērtēt savu kompetenci ar pieaugošu precizitāti.

Pašvērtējuma veidlapa ir dota pielikumā Nr.3.

3.2.5. Atļauja piedalīties sertifikācijas procesā

Pieteikuma veidlapa, projektu, programmu un projektu portfeļa saraksts, atsauksmes un pašvērtējuma veidlapa ir dokumenti, kurus izmanto, lai novērtētu pieteikuma iesniedzēja atbilstību sertifikācijas procesam. Pēc sertifikācijas sekretariāta formālas pārbaudes un vismaz viena asesora vērtējuma pieteikuma iesniedzējs saņems rakstisku apstiprinājumu dalībai sertifikācijas procesā attiecīgajā līmenī.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.2.6. Ziņojuma priekšlikums

Kandidāts iesniedz ziņojuma priekšlikumu (1-3 lpp. un pielikumus, kas ietver organizācijas struktūru, laika grafiku u.c.).Priekšlikumā jāapraksta projekts, programma vai projektu portfelis, kuru kandidāts vēlas izmantot ziņojumā, un sava loma šajā projektā, programmā vai projektu portfelī.

3.2.7. Rakstiskais eksāmens

Eksāmens parasti ir rakstisks tests, kas ilgst vairākas stundas. To veido dažāda veida jautājumi:

- Tiešie jautājumi (jautājumi ar pareizās atbildes izvēli no dotajām atbildēm (multiple-choice), loģiskās domāšanas spējas novērtēšana, atbildes ar 1 līdz 2 teikumiem vai atbilžu izvēle no īsa atbilžu saraksta);
- Brīva eseja (piem., par kādu projekta priekšlikumu, projekta aprēķiniem vai procesa aprakstu);
- Intelektuāls uzdevums, kā piem., neliela problēmas analīze.

Datorizētas novērtēšanas sistēmas parasti var tikt izmantotas pirmajā kategorijā. Rakstiskā eksāmena raksturīgās iezīmes ir ietvertas tabulā 3.8.

Tabula 3.8. *Rakstiskā eksāmena raksturīgās iezīmes IPMA līmenī C-A un D*

	IPMA līmenis C-A	**IPMA līmenis D**
Ilgums	Vismaz 3 stundas	Vismaz 3 stundas
Asesoru skaits rakstiskajā eksāmenā	2	2 (vienu no asesoriem var aizstāt sertifikācijas centra vadītājs)
	Minimālais apjoms	
Tiešie jautājumi	17 elementi	visi elementi
Brīvā eseja un/vai intelektuālie uzdevumi	2 elementi no katras grupas/ 14 elementi	3 elementi no katras grupas/ 9 elementi

Apjoms norāda, cik daudz projektu vadības kompetences elementu ir ietverti rakstiskajā eksāmenā. Obligātais eksāmens aptver visus NCB 3.versijā aprakstītos kompetences elementus.

3.2.8. Darba seminārs

Darba seminārs ir sertifikācijas līmeņu A, B un C izvēles daļa vai papildinājums, kas tiek iekļauts pēc ieinteresēto pušu un sertifikācijas institūcijas plānošanas komitejas pieprasījuma.

Darba semināra ilgums ir 4 – 8 stundas. Kandidāti pierāda savu PV kompetenci, strādājot paralēlās grupās, kurās ir ne vairāk kā pieci dalībnieki. Sākot no skiču projekta apraksta, viņi izstrādā projekta plānus, izmantojot multimediju tehnikas. Divi asesori novēro kandidātus, kuri vada problēmas analīzi un prezentē savus rezultātus. Asesori novērtē kandidātu projektu vadības kompetenci, izmantojot reprezentatīvu kompetences elementu skaitu.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.2.9. 360 grādu novērtējums

360 grādu novērtējums ir sertifikācijas procesa izvēles daļa vai papildinājums līmeņos A, B un C, kuru iekļauj pēc ieinteresēto pušu un plānošanas komitejas pieprasījuma vai izmanto īpašas nepieciešamības, šaubu vai apelācijas gadījumā. Tas, parasti, tiek īstenots pēc sertifikācijas institūcijas norādījumiem vai īpaši svarīgos, šaubu vai iebildumu gadījumos.

360 grādu novērtēšana ir elektroniska anketa ar apm. 100 jautājumiem attiecībā uz projektu vadības kompetencēm. Šo aptaujas anketu jāaizpilda četrām dažādām personām: kandidātam, viņa vadītājam, projekta komandas dalībniekam un projekta klientam. Kandidāts pats izvēlas šīs personas. Viņš sniedz sertifikācijas institūcijai informāciju par viņiem, pievienojot arī viņu e-pasta adreses. Katram adresātam tiek piešķirts kods, lai dotu viņam iespēju ar interneta palīdzību piekļūt 360 grādu novērtējuma anketai.

Uz katru jautājumu adresāts var izvēlēties vienu no divām dotajām atbildēm. Balstoties uz viņu atbildēm, sertifikācijas institūcija novērtē, vai kandidāts ir attīstījis un izmantojis dažādas projektu vadības kompetences atbilstoši attiecīgajam līmenim. 360 grādu novērtējuma dati tiek izmantoti pārbaudes intervijā IPMA līmeņos A, B un C.

3.2.10. Ziņojums

Ziņojumi apraksta projekta vadības kompetences izmantošanu reālos gadījumos:

- IPMA līmenis A: projektu portfelī vai programmā ar ievērojamu projektu skaitu.
- IPMA līmenis B: projektā, kurā nepieciešama sarežģīta projekta vadība.
- IPMA līmenis C: Projektā, kurā nepieciešama daļējas sarežģītības projekta vadība.
- IPMA līmenis D: Ziņojums nav nepieciešams.

Ziņojums tiek izmantots kā svarīgs intervijas pamats. Ziņojumā tiek aprakstītas projekta vadības situācijas, uzdevumi, aktivitātes un rezultāti, kandidāta un citu projektā iesaistīto funkcijas, izmantotie instrumenti un metodes, iegūtā pieredze un sasniegtie rezultāti attiecībā uz lielu NCB 3.versijas kompetences elementu skaitu. Ziņojuma apjoms var atšķirties atkarībā no rakstīšanas prasmes, projekta sarežģītības/veida un rakstīšanas stila (skat. tabulu 3.9).

Tabula 3.9. *Ziņojuma raksturīgās iezīmes IPMA līmeņos A, B un C*

	IPMA līmenis A	**IPMA līmenis B**	**IPMA līmenis C**
Asesoru skaits	2	2	2
Garums	atšķirīgs	atšķirīgs	atšķirīgs
Galvenā daļa, lpp	15 – 30	10 – 25	5 – 15
Pielikums, maksimums lpp	20	15	10
	Apjoms		
Minimālais kompetences elementu skaits katrā grupā	14 tehniskās kompetences elementi	14 tehniskās kompetences elementi	12 tehniskās kompetences elementi

	11 uzvedības kompetences elementi 8 kontekstuālās kompetences elementi	8 uzvedības kompetences elementi 6 kontekstuālās kompetences elementi	5 uzvedības kompetences elementi 4 kontekstuālās kompetences elementi

Ja abi asesori nevar vienoties par gala rezultātu, tiek iesaistīts trešais asesors. Asesors drīkst neoficiāli lūgt cita asesora padomu ziņojuma sakarā.

3.2.11. Intervija

Intervijā asesori uzdod iepriekš sagatavotus jautājumus saistībā ar ziņojumu, kandidāta pašvērtējumu, iespējams, rakstisko pārbaudi, darba semināra rezultātiem, 360 grādu novērtējumu un/vai atsauksmēm.

Projektu prezentācija no pretendenta puses nav nepieciešama, jo asesori sertifikācijas procesa iepriekšējos soļos jau ir ieguvuši pietiekami daudz informācijas par pretendentu. Intervijas laikā kandidāts var ilustrēt savas atbildes, papildus ziņojumam prezentējot dokumentu piemērus (piem., rokasgrāmatu, ziņojumu par situāciju). Intervijas ilgums ir aptuvens valodas, projekta un sarunu vešanas veida īpatnību dēļ.

Parasti reāla projekta vadības situācija, kas attiecas uz vienu vai vairākiem kompetences elementiem, tiek aprakstīta ar visiem tās uzdevumiem, darbībām un rezultātiem un kalpo par pamatu jautājumiem. Tiek izraudzīta situācija, kas notiek reāla projekta, programmas vai projektu portfeļa dzīves cikla atbilstošā laika punktā.

NCB 3.0 versijas projektu vadības kompetences elementi, kuri tiek apspriesti intervijā, ir paraugs, kas balstās uz vispārējiem sertifikācijas institūcijas novērtēšanas mērķiem un kandidāta sniegto vai no atsauksmēm iegūto informāciju. Intervijas raksturīgās iezīmes ir dotas tabulā 3.10.

Tabula 3.10. *Intervijas raksturīgās iezīmes IPMA līmeņos A, B,C un D*

	IPMA līmenis A	**IPMA līmenis B**	**IPMA līmenis C**	**IPMA līmenis D**
Asesoru skaits	2	2	2	2
Ilgums (bez laika samazināšanas, ja tiek īstenots darba seminārs)	2 – 2,5 stundas	1,5 – 2 stundas	1 – 1,5 stundas	15 – 20 minūtes
Ilgums (ja netiek īstenots darba seminārs) tiek samazināts par	30 minūtēm	30 minūtēm	20 minūtēm	
	Minimālais apjoms			
Tehniskās kompetences elementi	5	6	6	7

Uzvedības kompetences elementi	4	3	2	1
Kontekstuālās kompetences elementi	4	3	2	1

3.2.12. Sertifikācijas lēmums

Sertifikācijas institūcija pieņem lēmumu par to, vai kandidāts var piedalīties turpmākajā sertifikācijas procesā vai arī viņam tas jāpārtrauc pēc noteiktiem sertifikācijas procesa soļiem, pamatojoties uz asesoru kopējo novērtējumu.
Sertifikācijas institūcijas funkcija ir personas novērtēšana, tā nesniedz koučinga pakalpojumus vai apmācību.

Novērtēšanā iesaistītie asesori ir neatkarīgi un neatbild uz kandidātu jautājumiem. Tomēr viņi var informēt kandidātu par iztrūkstošu vai nepietiekamu informāciju viņa pieteikumā, kā to konstatējusi sertifikācijas institūcija, un lūgt iesniegt to sertifikācijas institūcijai nākošajā sertifikācijas procesa solī. Sertifikācijas institūcija sniedz pretendentam informāciju par sertifikācijas procesu un atbildes uz iespējamiem jautājumiem. Viens asesors parasti veic zināšanu un pieredzes komponentes novērtēšanu vienam elementam kopumā.

Sertifikācijas institūcijas rīcībā ir noteikumi tādai situācijai, kad divi asesori nevar vienoties par rezultātu. Izņēmuma gadījumā var tikt pieaicināts asesors no malas (piem., asesors-praktikants, sertifikācijas institūcijas kvalitātes vadītājs vai ārvalstu asesors), lai novērotu interviju vai arī piedalītos tajā.
Balstoties uz sertifikācijas procesa laikā savākto informāciju, sertifikācijas institūcijas vadība pieņem lēmumu par rezultātu. Sertifikācijas gala lēmuma pieņemšanā iesaistītās personas nepiedalās pretendenta novērtēšanā.

Ja kandidāts vēlas uzzināt savas sertificēšanas atteikuma iemeslus, vadošais asesors sniedz atbildes uz kandidāta jautājumiem sertifikācijas institūcijas pārstāvja klātbūtnē.

IPMA veicina asesoru apmaiņu starp dažādām sertifikācijas institūcijām. Attiecīgajam asesoram savi novērojumi jādokumentē īsā ziņojumā un tas jānodod abu sertifikācijas institūciju rīcībā.

3.2.13. Resertifikācijas procesa soļi

Sertifikācijas institūcija uzrauga sertifikātu derīguma termiņa beigu datumu un savlaicīgi informē sertifikāta īpašnieku par resertifikācijas datumu.

Resertifikācijas process atšķiras no pirmā sertifikācijas procesa. Tas koncentrējas uz kandidāta projekta vadības aktivitātēm un uzdevumiem, kā arī profesionālo tālākizglītību kopš viņa pēdējās sertifikācijas vai resertifikācijas.

Jau pirms sertifikāta derīguma perioda vidus sasniegšanas sertifikācijas institūcija sazinās ar sertifikāta īpašnieku un uzaicina viņu veikt vidēja termiņa situācijas novērtēšanu attiecībā uz savām projekta vadības aktivitātēm un savu PV tālākizglītību, kā arī informē par iespējamo līmeņa maiņu.

Resertifikācijas procesā jāiesniedz:

- Resertifikācijas pieteikuma veidlapā resertifikācijas kandidāts apliecina, ka ir pietiekami informēts par resertifikācijas procesa noteikumiem un projektu vadībā sertificētas personas statusu. Pielikumā jāpievieno aktualizēts *Curriculum Vitae*.

- Projektu, programmu un projektu portfeļa saraksts ir aktualizēts un prezentēts atbilstoši resertifikācijas līmenim.
- Ir aktualizēts pašvērtējums.
- Ir aktualizēts 360 grādu novērtējums.
- Profesionālās aktivitātes, kas notikušas sertifikāta derīguma termiņa periodā, jāapraksta ziņojumā saistībā ar sertifikācijas kandidāta (funkcijām), atbildību un uzdevumiem projektos, programmās un projektu portfelī; projektu, programmu un projektu portfeļa sarežģītību un laiku (procentos no kopējā darba laika), kādu sertifikāta īpašnieks ir strādājis tajos.
- Ziņojumā jāiekļauj arī tālākizglītības pasākumi, kuros resertifikācijas kandidāts sertifikāta derīguma termiņa perioda laikā piedalījies, lai iegūtu un uzlabotu savu PV kompetenci. Šeit ietilpst dalība apmācībās, iegūtā pieredze, kā arī citas aktivitātes, kas sekmējis kandidāta tālāku pilnveidošanos projektu vadībā.
- Resertifikācijas kandidāts iesniedz sarakstu ar personām, kas var sniegt atsauksmes, novērtēt viņa kompetenci projektu vadībā un ar kuriem nepieciešamības gadījumā var sazināties sertifikācijas institūcijas asesori. Ja ir bijušas rakstiskas sūdzības par kandidāta projektu vadības kompetenci vai profesionālo izturēšanos, tām jābūt uzskaitītām viņa resertifikācijas pieteikumā.
- Ja ir šaubas par sertifikāta atjaunošanu, asesori sagatavo atbilstošus jautājumus, lai noskaidrotu, vai resertifikācijas kandidāts vēl atbilst sava IPMA kompetences līmeņa prasībām. Resertifikācijas kandidāts var iesniegt arī papildus pierādījumus attiecībā uz savu kompetences līmeni, savu attīstību un savu profesionālo izturēšanos.
- Sertifikācijas institūcija pieņem lēmumu par to, vai sertifikāts var tikt pagarināts vai nē, pamatojoties uz asesoru kopējo novērtējumu.

3.3. Vispārējā sertifikācijas shēma

NCB 3.versijas saturs un taksonomija ir veidoti tā, lai aptvertu visu profesionālo kompetenci, ko personas izmanto praktiskajā projektu vadībā. Kompetences elementi ir sagrupēti šādi:

Tehniskā kompetence aptver:
- visu projektu, programmu vai projektu portfeli, lai izpildītu ieinteresēto pušu prasības;
- uzdevumu integrēšanu terminētā projekta, programmas vai projektu portfeļa organizācijā;
- atsevišķu projekta rezultātu radīšanu projekta organizācijā;
- progresu visās projekta fāzēs, visās programmas pakāpēs un visos laika posmos projektu portfeļa ietvaros.

Uzvedības kompetence ir apkopota tā, lai fokusēšanās uz indivīdu arvien samazinās un iesaistīto personu skaits arvien vairāk palielinās:
- elementi, kas attiecas tikai uz pašu projekta vadītāju;
- tiem seko elementi, kas galvenokārt attiecas uz viņa tiešajām kontaktpersonām projektā un ap projektu;
- pēc tam seko tie kompetences elementi, kurus parasti izmanto attiecībā uz visu projektu un projektā iesaistītajām pusēm, iekļaujot arī tā kontekstu;
- noslēgumā seko elementi, kuru izcelsme ir meklējama ekonomikā, sabiedrībā, kultūrā un vēsturē.

Kontekstuālā kompetence ir sagrupēta, ņemot vērā:
- projekta, programmas un projektu portfeļa vadības loma pastāvīgajā organizācijā;

- savstarpējās attiecības starp projekta vadību un pastāvīgās organizācijas vadību.

Tabula 3.11. parāda, kā ir uzskaitītas trīs grupas un tās elementi.
Tabula 3.11. *Kompetences elementu kopskats*

1. Tehniskā kompetence		**2. Uzvedības kompetence**		**3. Kontekstuālā kompetence**	
1.01	Projekta vadības panākumi	2.01	Līderība	3.01	Orientācija uz projektu
1.02	Ieinteresētās puses	2.02	Ieinteresētība un motivācija	3.02	Orientācija uz programmu
1.03	Projekta prasības un mērķi	2.03	Paškontrole	3.03	Orientācija uz projektu portfeli
1.04	Riski un iespējas	2.04	Spēja pārliecināt	3.04	Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana (PPP ieviešana)
1.05	Kvalitāte	2.05	Relaksācija	3.05	Pastāvīgā organizācija
1.06	Projekta organizācija	2.06	Atklātums	3.06	Bizness
1.07	Komandas darbs	2.07	Radošums	3.07	Sistēmas, produkti un tehnoloģija
1.08	Problēmu risināšana	2.08	Orientācija uz rezultātu	3.08	Personālvadība
1.09	Projekta struktūras	2.09	Efektivitāte	3.09	Veselība, drošība, aizsardzība un vide
1.10	Apjoms un rezultāti	2.10	Konsultācijas	3.10	Finansējums
1.11	Termiņi un projekta fāzes	2.11	Sarunas	3.11	Juridiskie aspekti
1.12	Resursi	2.12	Konflikti un krīzes		
1.13	Izmaksas un finanses	2.13	Uzticamība		
1.14	Iepirkumi un līgumi	2.14	Vērtību atzīšana		
1.15	Izmaiņas	2.15	Ētika		
1.16	Kontrole un atskaites				
1.17	Informācija un dokumentācija				
1.18	Komunikācija				
1.19	Projekta uzsākšana				
1.20	Projekta noslēgums				

Katru projektu vadības **kompetences elementu** veido zināšanas un pieredze. Katrā līmenī **nepieciešamajai** kopējai kompetencei jāsadalās starp atsevišķām kompetences grupām šādās proporcijās:

Tabula 3.12. *Kompetences grupu sadalījums pa IPMA līmeņiem A, B, C un D*

Kompetences grupas	**IPMA līmenis A %**	**IPMA līmenis B %**	**IPMA līmenis C %**	**IPMA līmenis D %**
Tehniskā kompetence	40	50	60	70
Uzvedības kompetence	30	25	20	15
Kontekstuālā kompetence	30	25	20	15

Zināšanu un pieredzes prasības arī ir atkarīgas no attiecīgā līmeņa.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Tabula 3.13. *Zināšanu un pieredzes punkti, kas nepieciešami katrā IPMA līmenī.*

Kompetences komponentes	IPMA līmenis A (0 līdz 10)	IPMA līmenis B (0 līdz 10)	IPMA līmenis C (0 līdz 10)	IPMA līmenis D (0 līdz 10)
Zināšanas	7	6	5	4
Pieredze	7	6	4	(izvēles)
Vidējais rādītājs	7	6	4,5	4

Lielumi tabulā 3.13 atbilst aritmētiski vidējam punktu skaitam, kas tiek sagaidīts no pretendenta attiecīgajā IPMA līmenī.

Gan zināšanām, gan pieredzei jāpalielinās no D līmeņa līdz A līmenim. Zināšanu un pieredzes prasības starp IPMA līmeņiem D un A padziļinās (no faktu zināšanas līdz spēju attīstīšanai metožu izmantošanā un novērtēšanā) un paplašinās (no viena līdz dažādiem atšķirīgiem projektu veidiem). Projektu vadības kompetences elementi visos līmeņos ir vienādi. Taču asesoru uzdotie jautājumi un viņu gaidītās atbildes no kandidātiem būs atšķirīgi.

Kompetences līmenis ir noteikts zināšanu un pieredzes vispārējā aprakstā un novērtēts skalā no 1 līdz 10. Atsevišķo punktu grupu pazīmes tiek izteiktas darbības vārdu un lietvārdu kombinācijā.

Tabula 3.14. *Novērtēšanas skalas apraksts*

Punkti	Zināšanu raksturojums	Pieredzes raksturojums
(0)	Nav	Nav
1 2 zems (z) 3	Pretendents zina elementu un spēj prezentēt un izskaidrot šī elementa zināmos kritērijus. **Darbības vārdi:** Pazīt, nosaukt, uzskaitīt, strukturēt, aprakstīt, definēt, paskaidrot, sameklēt, reproducēt. **Lietvārdi:** Jēdzieni, apzīmējumi, fakti, kritēriji, normas, noteikumi, metodes, procesi, attiecības.	Pretendentam piemīt zināma pieredze, kuru viņš ir ieguvis kādā projekta vadības funkcijā dažos noteiktas tautsaimniecības nozares projektos vai noteiktā organizācijas vienībā vienā vai vairākās projekta fāzēs. **Apraksts:** Zināma pieredze asistenta funkcijā dažos projektos un tikai atsevišķās projekta fāzēs, bet ar augstu projekta vadības nozīmes apziņu.
4 5 vidējs (v) 6	Pretendentam piemīt dziļas zināšanas un viņš spēj atpazīt un izmantot svarīgus kritērijus un pārbaudīt rezultātus. **Darbības vārdi:** Lietot, izmantot, ieviest, aprēķināt, pārbaudīt, interpretēt, diferencēt, atrisināt. **Lietvārdi:** Situācijas, lietošana, principi, kritēriji, noteikumi, metodes, secinājumi.	Pretendentam ir vidējs pieredzes līmenis un pieraksti, kas iegūti daudzās svarīgās projekta vadības jomās dažādos projektos vismaz vienā lielā tautsaimniecības nozarē un lielākajā daļā projekta fāžu. **Apraksts:** Ievērojama pieredze atbildīgā projekta vadības amatā dažādos daļējas sarežģītības projektos lielākajā daļā projekta fāžu; piemīt augsta projekta vadības nozīmes apziņa.
7 8 augsts (a)	Pretendents visos sīkumos saprot savas funkcijas un spēj novērtēt svarīgus kritērijus, radīt jaunus un integrēt tos, kā arī izskaidrot un novērtēt rezultātus. **Darbības vārdi:** Analizēt, iegūt, projektēt, attīstīt, kombinēt, sastādīt,	Pretendentam piemīt plašas zināšanas un laba pieredze atbildīgās projekta vadības funkcijās daudzos dažādos projektos, par kuru vadību viņš ir bijis atbildīgs projekta fāžu lielākajā daļā vai visās projekta fāzēs.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

9	izpētīt, izvērtēt, novērtēt, ierosināt, izlemt. **Lietvārdi:** Situācijas, nosacījumi, pieņēmumi, idejas, viedokļi, gadījumi, modeļi, alternatīvas, problēmas, rezultāti, procedūras, spriedumi.	**Apraksts:** Plaša pieredze projekta vadības pozīcijās ar augstu atbildības līmeni lielākajā daļā projekta fāžu dažādos projektos, programmās vai projektu portfeļos; piemīt pamatīga projektu vadības izpratne.
(10)	Absolūtais zināšanu maksimums	Absolūtais pieredzes maksimums

Skalas galējās vērtības reālajā novērtēšanā izmanto reti. Vispirms asesors konstatē, vai kandidāta kompetence attiecīgajā elementā ir zema, vidēja vai augsta. Šis vispārējais vērtējums noslēgumā tiek detalizēts, piem., vidējo vispārējo vērtējumu (v) var diferencēt šādi:

- 4: zems vidējs
- 5: vidējs vidējs
- 6: augsts vidējs

Līdzīgā veidā iespējams diferencēt novērtējumu „zems" (z) un „augsts" (a). Vērtējuma punkti no 0 līdz 10 veido nepārtrauktu, lineāru skalu. Tas nozīmē, ka kompetences atšķirība starp 6 (augsts vidējais vērtējums) un 7 (zems augstākais vērtējums) ir viens punkts. Kompetences atšķirība starp 7 (zems augstākais vērtējums) un 8 (vidējs augstākais vērtējums) arī ir viens punkts, resp., tāda pati atšķirība.

Dažas situācijas var novērtēt galvenokārt viena kompetences elementa ietvaros. Pretendents apraksta:

- ar kādām tēmām viņš ir strādājis (vispārējais pamats NCB ir ievada teksts un „Aplūkotās tēmas" attiecībā uz katru kompetences elementu).
- kādus pasākumus viņš ir realizējis (vispārējais pamats NCB ir **„Iespējamie procesa soļi"** attiecībā uz katru kompetences elementu).
- kādus rezultātus viņš ir sasniedzis (vispārējais pamats NCB ir pretendenta projekta, programmas vai projektu portfeļa ziņojumā noteiktie mērķi un nosacījumi).

Tālāk ir doti daži uz reālām situācijām balstīti piemēri, lai izskaidrotu novērtēšanas procesa izmantošanu praksē.

1. piemērs: Tehniskās kompetences elements 1.11 "Termiņi un projekta fāzes":

- Aktuālā tēma bija laika plāns ar saistītajām aktivitātēm, kopsakarībām un noteiktu termiņu projekta daļai X, noteiktas projekta fāzes laika intervāls Y un nosacījumi un mērķi Z (vieta, gadalaiks, līgumi, resursi, norises plānošana, mērķi).
- Process no neapmierinošas situācijas, kurā projekta daļai X bija tikai vecākā projektu vadītāja dotais skičveida kritiskais ceļš un divi robežstabi, nonāca līdz apmierinošai situācijai, kurā projekta daļa X uzrādīja pietiekoši detalizētu norises plānu ar nepieciešamajiem resursiem un apstiprinātu novērtēšanas procedūru. Šajā situācijā projekta vadītājs bija pārliecināts, ka varēs pabeigt projektu vecākā projektu vadītāja noteiktā laika plāna ietvaros.
- Rezultāts bija labi pamatots, profesionāls un akceptēts kritiskais ceļš laika intervālam Y. Tomēr laika mērķi muitas problēmu dēļ neizdevās sasniegt, jo personu un kravas pārbaude aizņēma vairāk laika nekā plānots un līdz ar to izraisīja aizkavēšanos. Tas radīja ieteikumu atbilstoši pielāgot laika plānu turpmākajos līdzīga veida projektos un izmantot visos šāda veida projektu un projekta fāžu tīkla plānos.
- Novērtēšanā tika ņemta vērā savstarpējā saistība ar šādiem kompetences elementiem: „projekta prasības un mērķi", „resursi", „komunikācija", „paškontrole" un „juridiskie aspekti".

2. piemērs: Uzvedības kompetences elements 2.08 „Orientācija uz rezultātu”:

- Aktuālā tēma bija orientācija uz rezultātiem ar skaidri definētiem sagaidāmiem lielumiem, norādītajiem rezultātiem, atzītu projekta situāciju, pieejamiem plāniem rezultātu sasniegšanai un gatavību uzlabot projekta daļu X. Kritiskais ceļš Y noteiktām projekta fāzēm, panākumu nosacījumi un mērķi Z (vietējā un komandas kultūra, ieinteresētās puses, vienošanās un resursi) bija zināmi.
- Process no neapmierinošas situācijas, kurā projekta daļa X uzrādīja daudzus individuālus mērķus un aktivitātes un vienlaicīgi tendenci ierobežot sevi ar ikdienas darba plāna izpildi un rutīnas darba norisēm, nonāca līdz apmierinošam stāvoklim, kurā projekta daļai X bija gan individuālie, gan arī vispārējie mērķi. Komandas dalībnieki arī izrādīja gatavību un spēju saprast sagaidāmos gala rezultātus un spēja kritiskā ceļa ietvaros nospraust un izpildīt starpmērķus, kā arī atzīt galveno, nozīmīgo personu ieguldījumu kopējo panākumu sasniegšanā.
- Rezultāts bija uzlabota un akceptēta, uz rezultātiem orientēta izturēšanās projekta fāzē Y. Tomēr orientācijai uz rezultātu vēl joprojām bija nepieciešami uzlabojumi. Tie tika sasniegti nākošās projekta fāzēs un projekta daļu vadītāji saņēma ieteikumu, turpmāk vairāk uzmanības veltīt komunikācijai un orientācijas uz rezultātu uzraudzībai (kas deva rezultātus).
- Vērā tika ņemta saistība ar šādiem kompetences elementiem: „vadība‟, „spēja pārliecināt‟, „efektivitāte‟, „kontrole un atskaites” un ‟komunikācija‟.

3.piemērs: Kontekstuālās kompetences elements 3.09. „Veselība, drošība, aizsardzība un vide”:

- Aktuālā tēma ir cilvēku veselība, cilvēku un preču drošība un aizsardzība un mijiedarbība ar dabisko un mākslīgi radīto projekta daļas X vidi noteiktas projekta fāzes laika posmā Y un nosacījumi un mērķi Z (ieinteresētās puses, grupas un organizācijas, likumi, vienošanās, pastāvīgās organizācijas veselības un drošības vadlīnijas).
- Process no neapmierinoša stāvokļa ar jautājumu ignorēšanu, nolaidību un iztrūkstošu profesionalitāti veselības, drošības un vides jomā projekta daļā X nonāca līdz apmierinošam stāvoklim, kurā projekta daļā X iesaistītās puses izrādīja aktīvu interesi par projekta risku vadību saistībā ar iedzīvotāju un vides veselību, drošību un aizsardzību. Rezultātā tās noteica mērķus un sadarbībā ar pastāvīgo organizāciju meklēja sistemātisku pieeju jautājumiem saistībā ar relaksāciju un stresa pārvarēšanu, ergonomiku, apgaismojumu, trokšņa līmeni, drošību un ilgtspējību.
- Rezultātā projekta daļas X komandai izveidojās vairāk uz nākotni orientēta un oriģināla attieksme pret darbu projekta fāzē Y, un pastāvīgā organizācija izlēma izstrādāt nelielu, bet efektīvu rīcības programmu par tēmu veselība, drošība un vide un ieviest to visos savos projektos.
- Vērā tika ņemta saistība ar šādiem kompetences elementiem: „radošums‟, „sistēmas, produkti un tehnoloģija‟, „ētika‟ un „bizness‟.

Sarežģītas situācijas tiek novērtētas, vienlaicīgi ņemto vērā vairākus kompetences elementus. Kā vispārējs pamats tam kalpo NCB kompetences elementu aprakstā iekļautā *Galvenā saikne ar*, kā parādīts 4.piemērā.

4.piemērs:
Atskaites ziņojums ir kompetences elementa 1.16 "Kontrole un atskaites‟ priekšmets. Šo ziņojumu var sagatavot, par pamatu izmantojot:

- vispārējas un specifiskas atskaišu procedūras attiecīgo projektu vadībai, kuras tiek koordinētas ar finanšu departamentu;

- informāciju par projekta apjoma un rezultātu, kritiskā ceļa, budžeta, risku un iespēju attīstību un par projektā veiktajām izmaiņām pirms atskaites sagatavošanas;
- uzticamības statusu, darbinieku vadību un efektivitāti projektā.

Turklāt jāņem vērā gan projekta dzīves cikls, gan arī kompetences elementu saraksts, kā tas ir parādīts tabulā 3.15:

Tabula 3.15 Kompetences elementi un projekta dzīves cikls

Projekts		**Iniciēšana un projekta uzsākšana**	**Plānošana un kontrole**		**Projekta noslēgums**
Projekta fāze		**Sagatavošana**	**Plānošana**	**Īstenošana**	**Pabeigšana**
		Uzsākšana, plānošana un kontrole, noslēgums	Uzsākšana, plānošana un kontrole, noslēgums	Uzsākšana, plānošana un kontrole, noslēgums	Uzsākšana, plānošana un kontrole, noslēgums
1	**Tehniskā kompetence**				
1.03	Projekta prasības un mērķi			**X**	
1.04	Riski un iespējas			**X**	
1.05	Kvalitāte			**X**	
1.09	Projekta struktūras			**X**	
1.10	Apjoms un rezultāti			**X**	
1.11	Termiņi un projekta fāzes			**X**	
1.13	Izmaksas un finanses			**X**	
1.14	Iepirkumi un līgumi			**X**	
1.15	Izmaiņas			**X**	
1.16	Kontrole un atskaites			**Ziņojums par stāvokli projektā**	
1.18	Komunikācija			**X**	
2	**Uzvedības kompetence**				
2.01	Līderība			**X**	
2.08	Orientācija uz rezultātu			**X**	
2.09	Efektivitāte			**X**	
2.13	Uzticamība			**X**	
2.14	Vērtību atzīšana			**X**	
3	**Kontekstuālā kompetence**				
3.02	Orientācija uz programmu			**X**	
3.03	Orientācija uz projektu portfeli			**X**	
3.05	Pastāvīgā organizācija			**X**	
3.10	Finansējums			**X**	
3.11	Juridiskie aspekti			**X**	

Piebildes:

- Novērtēšanā tiek iesaistītas kompetences elementu kopas;
- Galvenās saiknes tiek pārbaudītas, izmantojot sagatavotus jautājumus, lai būtu iespējams novērtēt kompetences elementu kopas;
- Situācijas tiek pozicionētas projekta dzīves cikla, programmas posma vai projektu portfeļa perioda ietvaros.

Novērtēšanas punkti katrā grupā tiek apkopoti, balstoties uz specifiskiem kompetences elementiem. Piemērs tam ir dots tabulā 3.16.:

Tabula 3.16. *Novērtēšanas punktu apkopošanas piemērs*

Kontekstuālās kompetences elementi		Ziņojums			Intervija			Vidējais rādītājs
		LA	**CA**	**AR**	**LA**	**CA**	**AR**	**AR**
3.01	Orientācija uz projektu	5.5	6.0	6.0	5.0	5.5	5.25	
3.02	Orientācija uz programmu	---	---	---	---	---	---	
3.03	Orientācija uz projektu portfeli	5.5	6.5	6.5	---	---	---	
3.04	Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana	5.5	5.0	5.5	---	---	---	
3.05	Pastāvīgā organizācija	6.0	6.0	6.0	6.0	6.75	6.5	
3.06	Bizness	5.5	7.0	6.9*	---	---	---	
3.07	Sistēmas, produkti un tehnoloģija	5.5	6.5	6.0	---	---	---	
3.08	Personālvadība	---	---	---	---	---	---	
3.09	Veselības, drošība, aizsardzība un vide	6.0	6.5	6.0	7.25	6.75	6.75	
3.10	Finanses	6.5	6.5	6.5	---	---	---	
3.11	Juridiskie aspekti	6.5	6.5	6.5	---	---	---	
	Vidējais punktu skaits	5.7	6.2	6.0	6.1	6.3	6.2	6.1

LA = Vadošais asesors (lead assessor), CA = otrs asesors (co-assessor), AR = saskaņotais rezultāts (pēc divpusējas apspriešanas)
* Pēc diskusijas asesori vienojas par punktu skaitu nevis matemātiski aprēķina vidējo lielumu. Šī procedūra bija nepieciešama, jo asesoru punktu atšķirības ir pārāk lielas.

Šos punktus pēc tam var apkopot kopējā novērtēšanas tabulā, kā parādīts tabulā 3.17.

Tabula 3.17 *Galīgā vērtējuma tabulas piemērs*

Kompetences grupa	Pašvērtējums	Ziņojums			Intervija			Vid. rādītājs	Līdzsvarojuma faktors*	Vid. rādītājs
	Ko veic kandidāts vai 360 grādu novērtējuma pārskats	LA	CA	AR	LA	CA	AR	AR		AR
Tehniskā kompetence	...	...	...	...	...	...	...	6.3	0.50	3.15
Uzvedības kompetence	...	...	...	...	...	...	...	6.5	0.25	1.625
Kontekstuālā kompetence	6.3	5.7	6.2	6.0	6.1	6.3	6.2	6.1	0.25	1.525
Kopējā summa										6.3

Izmantotie līdzsvarojuma faktori balstās uz procentuālu sadalījumu starp trīs kompetences grupām attiecībā uz B līmeņa kandidātu, kā aprakstīts tabulā 3.12.

Lai izietu visu sertifikācijas procesu, kandidātam jāizpilda šādas prasības:

- atbilstības kritēriju izpilde;
- katrā grupā jāsasniedz minimālais vidējais rādītājs;
- jāsasniedz minimālais kopējais vidējais rādītājs

(piem., 7 IPMA līmenī A, 6 IPMA līmenī B, 4,5 IPMA līmenī C un 4 IPMA līmenī D);

- administratīvo nosacījumu izpilde (piem., samaksa par sertifikāciju).

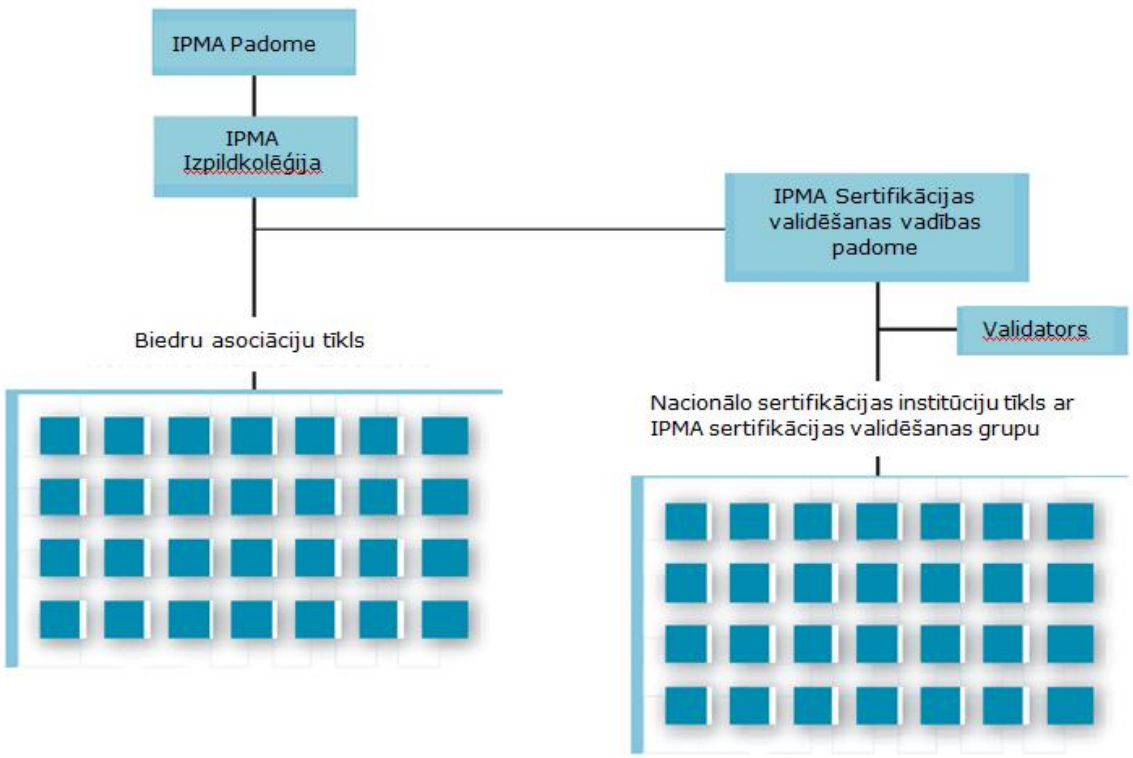
Lai izietu visu resertifikācijas procesu, resertifikācijas kandidātam jāizpilda šādas prasības:

- atbilstības kritēriju izpilde;
- jāsasniedz minimālais vidējais rādītājs gan projekta vadības aktivitātēs un uzdevumos, gan tālākizglītībā;
- profesionālā uzvedības kodeksa ievērošana (piem., sūdzību gadījumā);
- jāsasniedz minimālais kopējais vidējais rādītājs;
- administratīvo nosacījumu izpilde (piem., samaksa par resertifikāciju).

3.4. Sertifikācijas organizācija

IPMA sertifikāciju veic tās biedru organizāciju sertifikācijas institūcijas. Sertifikāciju apstiprina IPMA, balstoties uz starptautiski atzītiem standartiem.

IPMA sertifikācijas validēšanas organizācija ir parādīta attēlā 3.1.



Attēls 3.1. *IPMA sertifikācijas validēšanas organizācija*

Organizācijas vienības un to funkcijas:

- IPMA biedru asociāciju izveidotās nacionālās sertifikācijas institūcijas ir atbildīgas par kvalifikācijas un sertifikācijas programmu.
- IPMA Sertifikācijas validēšanas grupa sastāv no nacionālo sertifikācijas institūciju pārstāvjiem un to asesoriem, kas apmainās ar pieredzi un sniedz priekšlikumus IPMA sertifikācijas un validēšanas sistēmas uzlabošanai.
- pārbaudītāji, kas apmeklē nacionālās sertifikācijas institūcijas, pārbauda to kvalifikācijas un kompetences programmu un ierosina uzlabojumus.

- IPMA sertifikācijas validēšanas vadības padome (IPMA Certification Validation Management Board) izmanto un uzlabo universālo IPMA sistēmu, un validē nacionālo sertifikācijas institūciju darbību.
- IPMA izpildkolēģija (IPMA Executive Board) kopā ar sertifikācijas viceprezidentu (Vice President) un IPMA delegātu padomi (Council of Delegates) pieņem vispārējus lēmumus attiecībā uz kvalifikācijas un kompetences programmu un ieceļ Sertifikācijas validēšanas vadības padomi.

Sertifikācijas institūcija ir pilnībā atbildīga par tās standartiem un novērtēšanu. Galvenās sertifikācijas institūcijas organizācijas vienības ir:

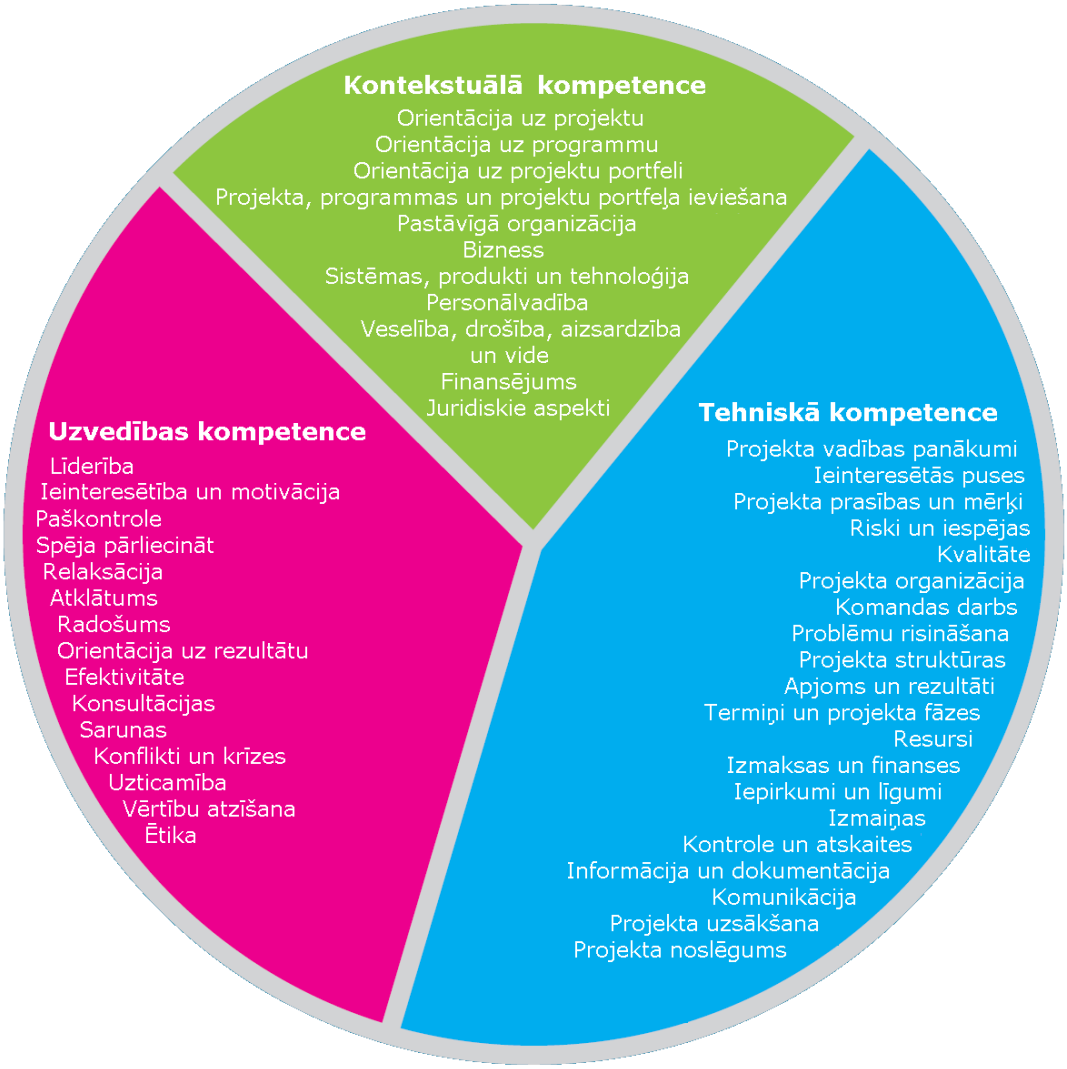
- padome;
- vadība;
- apelācijas komiteja;
- asesori;
- sekretariāts.

Sertifikācijas institūcijas pilda standarta ISO/IEC 17024 prasības.

4.nodaļa

Elementu apraksts

Šī nodaļa ietver visu kompetences elementu aprakstu šādās trīs kompetences grupās: tehniskā kompetence, uzvedības kompetence un kontekstuālā kompetence.



© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

4.1. Tehniskās kompetences elementi

Šī sadaļa apraksta tehniskās kompetences elementus. „Tehniskajā" grupā aprakstītie kompetences elementi nepieciešami, lai iniciētu un uzsāktu projektu, vadītu tā izpildi un nodrošinātu tā pabeigšanu. Šai secībai, atkarībā no projekta veida, apjoma un sarežģītības, kā arī citiem ietekmes faktoriem, var būt variācijas. Kompetences nozīme ir pilnībā atkarīga no specifiskās projekta situācijas.

Tabula 4.1. *Tehniskās kompetences elementi*

1.01	Projekta vadības panākumi	1.11	Termiņi un projekta fāzes
1.02	Ieinteresētās puses	1.12	Resursi
1.03	Projekta prasības un mērķi	1.13	Izmaksas un finanses
1.04	Riski un iespējas	1.14	Iepirkumi un līgumi
1.05	Kvalitāte	1.15	Izmaiņas
1.06	Projekta organizācija	1.16	Kontrole un atskaites
1.07	Komandas darbs	1.17	Informācija un dokumentācija
1.08	Problēmu risināšana	1.18	Komunikācija
1.09	Projekta struktūras	1.19	Projekta uzsākšana
1.10	Apjoms un rezultāti	1.20	Projekta noslēgums

Novērtēšanas pamatu veido šo kompetences elementu izpratne specifiskās projekta situācijās.

Šīs grupas kompetences elementu apraksts balstās uz vispārēju aprakstu, *Aplūkoto tēmu* uzskaitījumu un *Iespējamiem procesa soļiem*. Zināšanas un pieredze, kas nepieciešami atsevišķos IPMA līmeņos, ir aprakstīti sadaļā *Pamatkompetence līmeņos*. Šī informācija ir papildināta ar sadaļu *Galvenā saikne*, kurā tiek atspoguļota saistība ar citiem kompetences elementiem. Šie kompetences elementi vienmēr ir saistīti viens ar otru. Sadaļa *Galvenā saikne* ir paredzēta, lai uzlabotu lasītāja izpratni un palīdzētu novērtēt kandidāta kompetenci. Tā attiecas uz situācijas specifisko saturu un kontekstu (kā piem., atbilstošajiem elementiem).

Svarīgi, lai asesori projekta vadības personāla novērtēšanā ņemtu vērā atsevišķu kompetences elementu definīcijas.

Tālāk seko efektīvas kompetences apraksts dažādos IPMA līmeņos:

- **IPMA līmenī A:** Kandidātam jāspēj pierādīt tehniskās kompetences elementu efektīvu izmantošanu projektu vai programmu koordinācijā projektu portfeļa vai programmas apjoma ietvaros un orientējoties uz pastāvīgo organizāciju. Kandidāts ir vadījis apakšprogrammu vai projektu vadītājus viņu tehniskās kompetences pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts tehnisko

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

elementu vai ar tiem saistīto instrumentu, tehniku vai metožu ieviešanā projektos, programmās un projektu portfelī.

- **IPMA līmenī B:** Kandidātam jāspēj pierādīt tehniskās kompetences elementu sekmīgu izmantošanu sarežģītās projekta situācijās un projekta darba apjoma ietvaros. Kandidāts ir vadījis apakšprojektu vadītājus, nodrošinot viņu tehniskās kompetences pilnveidošanu.
- **IPMA līmenī C:** Kandidātam jāspēj pierādīt tehniskās kompetences elementu sekmīgu izmantošanu projekta situācijās ar ierobežotu sarežģītību. Kandidātu nepieciešams ievadīt PV tehniskās kompetences tālākā pilnveidošanā.
- **IPMA līmenī D:** Šajā līmenī tiek novērtētas tikai zināšanas par tehniskajiem elementiem un to pielietojumu.

Specifiskie zināšanu un pieredzes novērtēšanas kritēriji ir doti kompetences elementu aprakstos. Līmeņi ataino definētus soļus, kas nodrošina pieaugošo zināšanu un pieaugošas pieredzes nepārtrauktību.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.01 Projekta vadības panākumi *(Project management success)*

Projekta vadības panākumi ir projekta rezultātu atzīšana no attiecīgo ieinteresēto grupu puses.

Galvenais projektu, programmu un projektu portfeļa vadītāju mērķis ir gūt panākumus un izvairīties no savu centienu neveiksmes. Viņi vēlas būt droši, ka pārzina gan savu panākumu vai neveiksmju novērtēšanā vērā ņemtos kritērijus, gan arī zina, kā notiks novērtēšana. Tādēļ šo kritēriju skaidra un nepārprotama definēšana ir galvenā prasība jau pašā sākumā. Vispārējā panākumu definīcija ir projekta, programmas vai projektu portfeļa mērķu sasniegšana apstiprināto ierobežojumu ietvaros.

Projekta vadības panākumi ir saistīti ar projekta panākumiem; tomēr tas nav viens un tas pats. Piem., ir iespējams sekmīgi īstenot projekta vadību projektā, kurš jāpabeidz, lai arī organizācija ir izvēlējusies jaunu stratēģisko virzienu un projekts ir zaudējis savu turpmāko nozīmi.

Projekta vadību var uzskatīt par visa kopējā projekta daļu. Tāpat kā projekta kontekstu, apjomu, rezultātus, atbildību, termiņus, izmaksas un efektivitāti ir nepieciešams definēt un vadīt, arī projekta vadības darbības nepieciešams definēt un vadīt.

Izšķirošs projekta vadības panākumu faktors ir integrācija. Tā ietver projekta prasību, aktivitāšu un rezultātu apvienojumu, lai sasniegtu mērķus un sekmīgi pabeigtu projektu. Jo sarežģītāks ir projekts un atšķirīgākas dažādu ieinteresēto pušu vēlmes, jo sarežģītāka pieeja integrācijai būs nepieciešama. Tāpat projekta vadība ir atbildīga par aktivitātēm, kas nepieciešamas detalizēta projekta vadības plāna izstrādē.

„Projekta vadības plāna" apzīmēšanai lieto dažādus jēdzienus. Projekta vadība integrē visus atsevišķos plānus, piem., kvalitātes plānu, ieinteresēto pušu vadības plānu, projekta komunikācijas plānu, iepirkumu plānu, līgumu plānu un rezultātu plānu.

Iesaistītajām pusēm jāatzīst un jāakceptē projekta vadības plāni un jāinformē par tiem attiecīgās interešu grupas, sniedzot katrai no tām nepieciešamās detaļas.

Iespējamie procesa soļi:

1. Projekta un tā konteksta analīze, ieskaitot aktuālos lēmumus un dokumentus.
2. Uz projekta prasībām balstītas PV koncepcijas izstrāde, ierosinājuma apspriešana ar attiecīgajām ieinteresētajām pusēm un PV līguma ar klientu saskaņošana.
3. Projekta vadības plānošana un PV komandas izveide, kā arī metožu, tehniku un instrumentu noteikšana.
4. Integrācijas procedūru plānošana, ietverot konteksta vadību, neatbilstību novēršana.
5. PV plānu un izmaiņu īstenošana un kontrole, ziņojumi par PV darbību.
6. Sasniegto PV rezultātu apkopošana un izvērtēšana komunikācijai ar ieinteresētajām pusēm.
7. PV panākumu un neveiksmju novērtēšana, iegūtās pieredzes (lessons learned) nodošana un izmantošana turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Ieinteresēto pušu cerības

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Integrācija
PV novērtēšana
PV audits
PV plāns, projekta plāni
PV plānošana un līgumu slēgšana
PV standarti un noteikumi
PV panākumu un neveiksmju kritēriji

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis projekta vadības panākumu vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi izmantojis projekta vadības panākumu kritērijus sarežģītā projektā.
C Sekmīgi izmantojis projekta vadības panākumu kritērijus daļējas sarežģītības projektā.
D Ir nepieciešamās projekta vadības panākumu vadības zināšanas, kā arī spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.05 Kvalitāte, 1.07 Komandas darbs, 1.09 Projekta struktūras, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.15 Izmaiņas, 1.18 Komunikācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.01 Līderība, 2.03 Paškontrole, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.05 Relaksācija, 2.06 Atvērtība, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.06.Bizness

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.02 Ieinteresētās puses (Interested parties)

Ieinteresētās puses („interested parties" ir ISO apstiprināts un NCB pārņemts jēdziens; „stakeholders" ir sinonīms ieinteresēto pušu apzīmēšanai; tekstā tiek lietoti arī vārdi "klients" (client) un "pasūtītājs" (customer), lai apzīmētu iesaistīto pušu apakšgrupu) ir personas vai grupas, kuras ir ieinteresētas projekta realizācijā vai panākumos, vai arī personas vai grupas, kuras projekts ierobežo.

Projekta vadītājam jāidentificē visas ieinteresētās puses, to intereses un secīgi jāsakārto pēc to nozīmes attiecībā pret projektu.

Šī kompetences elementa ņemšana vērā palielina projekta panākumu iespējas. Projektu ierobežo tā konteksts, un projektu, iespējams, nepieciešams pielāgot ieinteresēto pušu vajadzībām. Nepieciešams vadīt arī ieinteresēto pušu cerības.

Lai atvieglotu ieinteresēto pušu vadību, projektu vadītāji var izveidot gan formālus, gan arī neformālus iekšējos un ārējos tīklus starp projektā iesaistītajiem, piem., uzņēmumiem, aģentūrām, vadītājiem, speciālistiem, darbiniekiem un sabiedriskās domas veidotājiem.

Visas ieinteresētās puses var ietekmēt projektu gan tiešā, gan arī netiešā veidā. Ietekme, piem., ieinteresēto pušu intereses, projekta vadības organizatoriskais briedums, prakse, standarti, problēmas, tendences un vara atstāj iespaidu uz projekta koncepciju un attīstību.

Projektu vadītājiem ļoti rūpīgi jāattiecas pret regulāru aktuālās informācijas sniegšanu ieinteresētajām pusēm un to pārstāvjiem. Tas nepieciešams gadījumā, ja projektā iesaistās jauna puse vai mainās kādas puses pārstāvis. Šajā gadījumā projekta vadītājam jānovērtē izmaiņu ietekme un jānodrošina, lai ieinteresētā puse vai tās pārstāvis būtu pietiekami informēti par projektu.

Iespējamie procesa soļi:

1. Ieinteresēto pušu interešu identifikācija un to prioritāšu noteikšana.
2. Ieinteresēto pušu interešu un prasību analīze.
3. Ieinteresēto pušu informēšana par projekta prasību izpildi.
4. Stratēģijas izstrādāšana saskarsmei ar ieinteresētajām pusēm.
5. Ieinteresēto pušu interešu un vēlmju iekļaušana projekta prasībās, mērķos, darba apjomā, rezultātos, termiņu plānā un izmaksu plānā.
6. Ar ieinteresētajām pusēm saistīto apdraudējumu un iespēju iekļaušana risku vadībā.
7. Eskalācijas noteikšana starp projekta komandu un ieinteresētajām pusēm lēmumu pieņemšanas procesā.
8. Ieinteresēto pušu apmierinātības nodrošināšana visās projekta fāzēs.
9. Ieinteresēto pušu vadības plānu ievērošana.
10. Ieinteresēto pušu plāna izmaiņu realizācija, informēšana par tām un to vadība.
11. Pieredzes (lessons learned) dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Iekšējie un ārējie tīkli
Stratēģija komunikācijai ar ieinteresētajām pusēm
Ieinteresēto pušu intereses un apmierinātība
Ieinteresēto pušu vadības plāns

Cerību vadība
Projekta pozīcija programmā, projektu portfelī un biznesa organizācijā.
Projekta konteksts

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis interesēto pušu vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi vadījis sarežģītā projektā iesaistītas ieinteresētās puses.
C Sekmīgi vadījis daļējas sarežģītības projektā iesaistītās ieinteresētās puses.
D Ir nepieciešamās zināšanas un spēja tās pielietot, lai vadītu ieinteresētās puses vadību mērķu sasniegšanai.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04. Riski un iespējas, 1.05. Kvalitāte, 1.06. Projekta organizācija, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.13. Izmaksas un finanses, 1.14. Iepirkumi un līgumi, 1.15. Izmaiņas, 1.18. Komunikācija, 2.01. Līderība, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.04. Spēja pārliecināt, 2.06. Atvērtība, 2.07. Radošums, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.13. Uzticamība, 2.14. Vērtību atzīšana, 3.01. Orientācija uz projektu, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.03 Projekta prasības un mērķi *(Project requirements & objectives)*

Prasību vadība aptver projekta identifikāciju, definīciju un vienošanos, lai izpildītu ieinteresēto pušu, it īpaši klientu un lietotāju, prasības un cerības.

Projekta prasības balstās uz klientu vajadzībām, kas atvasinātas no iespējām un apdraudējumiem. Tiek izstrādāts biznesa plāns un projekta stratēģija. **Stratēģija** ir vadības vīzija, kā sasniegt organizācijas mērķus. Stratēģija jāpārbauda dažādos laika intervālos (piem., sistēmas dzīves cikla laikā, projekta dzīves cikla laikā un katrā projekta fāzē), kā arī specifiskās projekta jomās, kā piem., iepirkuma, ietvaros.

Projekta mērķis ir nodrošināt pievienoto vērtību ieinteresētajām pusēm. Projekta stratēģija ir organizācijas vadības redzējums par to, kā sasniegt projekta mērķi. **Projekta mērķis** ir noteiktajā laika periodā, apstiprinātā budžeta un līgumā noteikto riska parametru ietvaros sasniegt līgumā paredzētos gala rezultātus. Projekta mērķus veido virkne apakšmērķu, kurus jāsasniedz projekta, programmas vai projektu portfeļa vadītājiem, lai nodrošinātu ieinteresētajām pusēm sagaidāmos ieguvumus.

Projekta attīstības fāze aptver projekta plānu un ekonomiski tehniskā pamatojuma izstrādi. Projekta sākuma fāzēs obligāti jāveic reālistisks projekta vērtējums. Projekta novērtēšana aptver projekta priekšlikuma analīzi un lēmumu par to, vai projektā jāinvestē un jāpiešķir tam prioritārs statuss attiecībā pret konkurējošiem projektiem vai citām biznesa jomām. Galvenais priekšnoteikums ir atbilstošs pamatojums projekta apstiprināšanas prasības atbalstīšanai.

Tiklīdz ir apstiprinātas projekta investīcijas, projekta pasūtītājam jāsagatavo Projekta apraksts, kurā ir definēts projekta darba apjoms, mērķi un ieguvumi, budžets, laika ietvars, kontroles punkti un projekta komanda.

Nepārtraukts projekta pārbaudes process sniedz novērtējumu, cik lielā mērā ir sasniegti projekta mērķi salīdzinājumā ar sākotnēji noteiktajiem mērķiem un panākumu kritērijiem. Dažādas ieinteresētās puses var atšķirīgi vērtēt projekta rezultātus un uzskatīt tos par vairāk vai mazāk sekmīgiem.

Iespējamie procesa soļi:

1. Projekta prasību apkopošana, dokumentēšana un vienošanās par tām
2. Biznesa plāna un projekta stratēģiju izstrādāšana, pakļaujot tās izmaiņu vadībai.
3. Projekta mērķu definēšana, projekta vērtēšana, ekonomiski tehniskā pamatojuma un projekta plāna izstrāde.
4. Informēšana par progresu un izmaiņām.
5. Projekta prasību atzīšana projekta dzīves cikla galvenajos punktos.
6. Projekta mērķu un prasību atbilstības noteikšana un projekta apstiprināšanas pieprasījums.
7. Projekta pārbaudes procesa noteikšana.
8. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Novērtēšana un prioritāšu noteikšana
Biznesa plāns
Projekta apraksts
Projekta konteksts, konteksta noteikumi

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Projekta definīcija, vienošanās par projekta mērķiem un konteksta noteikumiem, Projekta plāni
Projekta prasību vadība, Projekta stratēģija
Ieguvumu vadība, robežstabi (piem., kapitāla peļņa (ROI), līdzsvarotā vadības karte (balanced score card)

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis projekta prasību un mērķu vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi vadījis projekta prasību un mērķu definēšanu sarežģītā projektā.
C Sekmīgi vadījis projekta prasību un mērķu definēšanu daļējas sarežģītības projektā.
D Ir nepieciešamās projekta prasību un mērķu vadīšanas zināšanas un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.04 Riski un iespējas, 1.05 Kvalitāte, 1.08 Problēmu risināšana, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.03 Paškontrole, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.06 Atvērtība, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.14. Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.06 Bizness, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide, 3.10. Finansējums

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.04 Riski un iespējas (Risk & opportunity)

Risku un iespēju vadība ir nepārtraukts process visās projekta dzīves cikla fāzēs no sākotnējās idejas līdz projekta noslēgumam. Projekta gaitā risku un iespēju vadībā gūtā pieredze projekta noslēgumā kļūst par svarīgu ieguldījumu nākotnes projektu panākumos.

Projekta vadītājs ir atbildīgs par savas un arī savu darbinieku iniciatīvas veicināšanu, sekojot līdzi riskiem un iespējām, ar pienākuma apziņu realizējot risku vadības procesu, iesaistot šajā procesā ieinteresētās puses un, ja nepieciešams, pieaicinot piemērotus speciālistus vai konsultantus projekta risku vadības atbalstam.

Ar katru risku saistītās nenoteiktības samazināšanas tehnika balstās uz tā saukto secīgo principu („succesive principle"). Šeit aptuvenā vērtība, sadalot elementu, uz kuru tā attiecas, tiek sadalīta atsevišķās komponentēs. Aptuveno vērtību noviržu summa atsevišķām komponentēm ir mazāka nekā novirze visam elementam. Lai samazinātu iespējamās novirzes no aptuvenajām projekta izmaksām, tās izmaksu summas, kurās iespējamas lielākas novirzes, tiek sadalītas un tādā veidā samazinātas aptuveno vērtību neprecizitātes. Šī sadalīšanas procedūra tiek atkārtota un veikta tik ilgi, līdz visas izmaksu novirzes ietilpst līguma robežās (risku ķēdes). Šo pašu tehniku izmanto katras aktivitātes laika ietvaram, kuram ir izšķiroša ietekme uz projekta laika plānu, novērtēšanā, lai tādā veidā labāk varētu novērtēt projekta ilgumu.

Risku un iespēju kvalitatīva novērtēšana dod iespēju sarindot riskus un iespējas pēc nozīmīguma kā to iestāšanās un ietekmes iespējamības funkciju. Šī secība tiek izmantota, lai izvēlētos attiecīgo stratēģiju atsevišķu risku un iespēju gadījumā. Tādā veidā riskus varētu, piem., vai nu novērst, mīkstināt, sadalīt vai pārnest, varētu pret tiem nodrošināties, izstrādāt plānu ārkārtas situācijām vai pasīvi pieņemt risku. Līdzīgas stratēģijas var izmantot iespēju gadījumos. Tiem riskiem, kuri nav pieļaujami, un tām iespējām, kurām nepieciešams sekot līdzi, nepieciešams atbilstošs pasākumu katalogs. Šis katalogs var ietekmēt daudzus projekta procesus, un tas prasa visu trīs kompetences grupu elementu izmantošanu. Risku un iespēju pasākumu kataloga īstenošanu nepieciešams uzraudzīt, bet katalogu pastāvīgi aktualizēt, līdz rodas jauni riski un iespējas vai mainās jau identificēto nozīme.

Risku un iespēju kvantitatīvā novērtēšana sniedz skaitlisku vērtību, kas kalpo risku un iespēju sagaidāmās ietekmes mērīšanai.

„Monte-Carlo" analīze, lēmumu koki un scenāriju tehnikas ir iedarbīgu tehniku piemēri risku un iespēju kvantitatīvai novērtēšanai.

Iespējamie procesa soļi:

1. Risku un iespēju identifikācija un novērtēšana
2. Risku un iespēju pasākumu kataloga izveide, apstiprināšana un informēšana.
3. Dažādu projekta plānu, kurus skar apstiprinātais risku un iespēju pasākumu katalogs, aktualizācija.
4. Novērtēt iespēju sasniegt projekta mērķus noteiktā laika posmā un izmaksu ietvaros, kā arī darīt to visa projekta gaitā.
5. Pastāvīga jaunu risku identifikācija, esošo risku atkārtota novērtēšana, attiecīgo pasākumu plānošana un projekta plāna izmaiņas.
6. Risku un iespēju pasākumu kataloga kontrole.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

7. Pieredzes (Lessons Learned) dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos; risku identificēšanas instrumentu aktualizēšana.

Aplūkotās tēmas:

Pasākumi un plāni ārkārtas situācijām
Izmaksu un laika rezerves ārkārtas situācijām
Sagaidāmā monetārā vērtība
Kvalitatīvas risku novērtēšanas instrumenti un tehnikas
Kvantitatīvas risku novērtēšanas instrumenti un tehnikas
Pārējie riski un drošības plāni
Risku un iespēju skartās puses
Risku un iespēju stratēģijas un plāni
Attieksme pret riskiem un iespējām, antipātijas pret riskiem
Risku identifikācijas tehnikas un instrumenti
Scenāriju plānošana
Jūtīguma analīze
Stipro, vājo pušu, iespēju, risku analīze (SVID)
Secīguma princips

Galvenā kompetences līmeņos:

A Sekmīgi realizējis risku un iespēju vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi vadījis sarežģīta projekta risku situācijas un iespējas.
C Sekmīgi vadījis daļējas sarežģītības projekta risku situācijas un iespējas.
D Ir nepieciešamās projekta risku un iespēju zināšanas un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.08 Problēmu risināšana, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 2.01 Līderība, 2.03 Paškontrole, 2.07 Radošums, 2.11 Sarunas, 2.12 Konflikti un krīzes, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.06 Bizness, 3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide, 3.10. Finansējums 3.11. Juridiskie aspekti

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.05 Kvalitāte (Quality)

Projekta **kvalitāte** ir pakāpe, kādā projekta raksturīgās īpašības izpilda projekta prasības. Projekta kvalitātes vadība aptver visas fāzes un projekta daļas no sākotnējās projekta definīcijas, projekta komandas vadības, paredzētajiem ieguvumiem līdz pat projekta noslēgumam. Projekta kvalitātes vadība ir projekta, programmas, projektu portfeļa vadības atbildība kā daļa no vispārējās kvalitātes vadības. Kvalitātes vadība balstās uz visu projekta komandas, kurai kvalitāte jāuzskata par projekta pamatu, locekļu līdzdarbību. Caur klientu apmierinātību tā nodrošina biznesa panākumus ilgtermiņā. Projekta kvalitātes pamats ir pastāvīgās organizācijas, kas ir iesaistīta projekta procesos un rezultātos, kvalitātes vadības prakse. Pastāvīgā organizācija nosaka projekta kvalitātes politiku, mērķus un atbildības jomas un kā kvalitāte jānodrošina, izmantojot kvalitātes plānošanu, standartizētas operatīvās procedūras (SOPs), kontroles pasākumus un citus pastāvīgās organizācijas kvalitātes vadības aspektus. Kritiskās projekta kvalitātes vadības zonas ir saskares punkti starp projektiem, programmām vai projektu portfeļa un pastāvīgo organizāciju. Kvalitātes ignorēšanas risks ir nesasniegt projekta, programmas vai projektu portfeļa mērķus.

Projekta gaitā nepieciešams validēt paredzēto produkta funkcionalitāti. Parasti šajā pārbaudē tiek iesaistīts arī klients vai lietotājs, lai nodrošinātu atbilstību projekta prasībām. Projekta kvalitātes validēšana notiek, izmantojot kvalitātes nodrošināšanu (QS) un kvalitātes kontroli (QC), kā arī projekta auditu un produkta pārbaudes. CAD, mēroga modeļus vai prototipus var izmantot, testēt un, kur tas ir nepieciešams, izmantot produkta dizaina validēšanai, kā arī tā pielāgošanai prasībām visos projekta posmos. Ja produkts ir programmatūra (Software), lietotāji var testēt tās agrīnās versijas, lai atklātu vājās vietas un koriģētu tās vēlākās versijās. Ja produkts ir dokumentācija, var izmantot dokumentācijas projektus, lai atklātu vājās vietas un koriģētu tās vēlākās versijās.

Testi ir nepieciešami, lai nodrošinātu projekta rezultātu atbilstību sākotnējām prasībām, kā arī iespējamo defektu konstatāciju un savlaicīgu novēršanu. Tādā veidā iespējams novērst iespējamo dārgo pēcapstrādi, ja defekts tiek atklāts vēlāk. Projekta gaitā realizējamās testēšanas un pieņemšanas procedūras vajadzētu noteikt projekta sākuma stadijā, pēc iespējas jau līguma formulēšanas laikā.

Iespējamie procesa soļi:

1. Kvalitātes plāna izstrādāšana
2. Izvēlēties, izstrādāt un pārbaudīt:
   - prototipus / modeļus
   - versijas
   - dokumentāciju.
3. Gala versijas apstiprināšana, izstrāde un pārbaude.
4. Kvalitātes nodrošināšanas un kvalitātes kontroles īstenošana.
5. Testu veikšana, dokumentācija un rezultātu apstiprinājuma saņemšana.
6. Koriģējošo pasākumu ieteikšana un īstenošana, kā arī ziņojuma sagatavošana par pasākumiem defektu novēršanai.
7. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Datorizēta projektēšana, prototipu izveide, modelēšana un testēšana
Defektu konstatācijas metodes un defektu novēršanas metodes
Kvalitātes vadības efektivitāte un izmaksas

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Metrikas
Procesu kvalitātes vadība
Produktu kvalitātes vadība
Standartizētas operatīvās procedūras (SOPs)
Versijas kontrole

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis kvalitātes vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi vadījis sarežģīta projekta kvalitāti.
C Sekmīgi vadījis daļējas sarežģītības projekta kvalitāti.
D Ir nepieciešamās projekta kvalitātes vadības zināšanas un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.08 Problēmu risināšana, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.17 Informācija un dokumentācija, 2.06 Atvērtība, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.10 Konsultācijas, 2.11 Sarunas, 2.13 Uzticamība, 2.14 Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.06 Bizness, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide
3.10. Finansējums

1.06 Projekta organizācija *(Project organisation)*

Projekta organizāciju veido cilvēku grupa un ar to saistītā infrastruktūra, par ko ir noslēgta vienošanās attiecībā uz pilnvarām, attiecībām un atbildību, orientējoties uz biznesa vai funkcionālajiem procesiem. Šis kompetences elements aptver piemērotu lomu, organizācijas struktūru, atbildības un spēju attīstību un uzturēšanu projektā.

Projekta un programmas organizācija ir unikālas, terminētas un pielāgotas projekta dzīves cikla dažādām fāzēm vai programmas cikla nosacījumiem. Projektu portfeļa organizācija ir līdzīga pastāvīgajām organizācijām un bieži ir to sastāvdaļas. Tomēr orientācijai ikvienā organizācijā lielākoties jābūt vērstai uz projektiem. Projekta organizācijai un projekta rezultātu nodrošināšanai nepieciešamajiem resursiem jāatbilst projekta mērķu prasībām. Ja projekta mērķi pieprasa projekta rezultātu sasniegšanu īsā laika periodā un izmaksām ir pakārtota nozīme, projektam var būt liels resursu apjoms un apjomīga organizācija. Savukārt, ja projekts tiek realizēts ilgākā laika periodā un tā rīcībā ir salīdzinoši neliels budžets, resursu piešķiršanai jābūt limitētai un organizācijai nelielai.

Organizācijā izmantotajām procedūrām un lēmumiem jābūt labi formulētiem, atbilstoši izmantotiem un pastāvīgi uzlabotiem, kā arī balstītiem uz pieredzes vērtībām. Projekta organizācijai parasti ir īsāks dzīves ilgums nekā pastāvīgajai organizācijai un tā biežāk mainās.

Projekta organizācijas koncepcijai jāņem vērā arī kultūras un vides ietekmes. Projekta dzīves cikla gaitā tā bieži ir pakļauta izmaiņām. Ja nepieciešams, tā tiek pielāgota atšķirīgām līguma formām un līguma noteikumiem.

Noteiktās situācijās var būt iespējams un ieteicams projekta organizāciju lokāli izvietot tā, lai tajā iesaistītie darbinieki atrastos ģeogrāfiski tuvu. Tas pozitīvi atsaucas uz komandas darbu un komunikāciju. Citās situācijās ir iespējams, ka projekta organizācijas atsevišķas struktūrvienības atrodas ģeogrāfiski tālu viena no otras vai pat atrodas uz dažādiem kontinentiem. Savukārt tas papildus apgrūtina projekta vadību.

Projekta organizācijas darba rezultāti ir atkarīgi no tās darbiniekiem. Jāpārbauda darbam projektā izraudzīto personu kompetence un jāsaskaņo personu pieejamība ar hierarhiskās struktūras vadību. Ideālā gadījumā projekta vadītājs ar hierarhiskās struktūras vadītāju, kurš ir atbildīgs par resursu piešķiršanu projekta funkciju nodrošināšanai, savstarpēji pārrunās personas piemērotību noteiktu funkciju izpildei projekta komandā. Turklāt jāpārbauda kandidāta zināšanas, spējas un pieredze un projekta vadītājam jāizvērtē arī viņa personību un saderību ar citiem komandas locekļiem. Tomēr bieži projekta vadītājs nav iesaistīts projekta komandas atlasē un viņam jāveido projekta komanda no nepieredzējušiem darbiniekiem, kuri var izrādīties ar noslieci uz konfliktiem.

Iespējamie procesa soļi:

1. Konstatācija, kāda veida projekta organizācija un resursi ir nepieciešami.
2. Visu to organizācijas struktūrvienību identifikācija, kuras piešķirs projektam resursus.
3. Funkciju, atbildības, saskares punktu, autoritātes līmeņu un projekta procesu noteikšana.
4. Resursu iegūšana no pastāvīgās organizācijas struktūrvienībām.
5. Jānosaka un jāregulē saskares punkti ar pastāvīgās organizācijas struktūrvienībām.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

6. Lēmumu paziņošana, projekta organizācijas vadīšana.
7. Projekta organizācijas uzturēšana, aktualizēšana un, nepieciešamības gadījumā, izmaiņu veikšana projekta dzīves cikla gaitā.
8. Nepārtraukti centieni uzlabot projekta organizāciju.
9. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Lēmumu modeļi
Saskares punktu vadība
Organizatoriskā struktūra
Procedūras, procesi
Resursu novērtēšana un nepārtraukta tālākizglītība
Atbildības matrica
Standarta apspriežu plāni
Uzdevumu apraksti

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis svarīgu organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmu un/vai projektu portfeļa organizācijas vadību.
B Sekmīgi vadījis projekta organizāciju sarežģītā projektā.
C Sekmīgi vadījis projekta organizāciju ierobežoti sarežģītā projektā.
D Ir nepieciešamās projekta organizācijas vadības zināšanas un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.07 Komandas darbs, 1.09 Projekta struktūras, 1.12 Resursi, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.01 Līderība, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.05 Relaksācija, 2.07 Radošums, 2.09 Efektivitāte, 2.10 Konsultācijas, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.06 Bizness, 3.08 Personālvadība

1.07 Komandas darbs *(Teamwork)*

Projektus īsteno personu grupas, kuras parasti izveido speciāli projekta vajadzībām. **Komandas darbs** aptver komandas veidošanas, komandu darba un grupu dinamikas vadību un līderību. Komandas ir cilvēku grupas, kas kopā strādā, lai īstenotu specifiskus mērķus.

Projekta komandas veidošana parasti notiek projekta uzsākšanas sanāksmju, darba semināru un semināru ietvaros, kuros piedalās projekta vadītājs, komandas dalībnieki un dažreiz arī citas ieinteresētās puses. Komandas garu, kas, piem., izpaužas komandas locekļu spējā labi sastrādāties, iespējams veicināt ar motivāciju, komandas mērķu noteikšanu, kolektīvajām aktivitātēm un atbalstošām stratēģijām.

Problēmas var rasties tehnisku, ekonomisku grūtību vai stresa situāciju dēļ. Arī kultūras vai izglītības atšķirības, atšķirīgas intereses vai strādāšanas veids var radīt problēmas, tāpat kā liels ģeogrāfiskais attālums starp darbiniekiem.

Komandas attīstībai jānotiek atbilstoši definētajam procesam, piem.: *veidošana (forming), vētra (storming), vienošanās par noteikumiem (norming), izpilde (performing)* (skat. iespējamos procesa soļus zemāk).

Projekta vadītājam nepārtraukti jāpilnveido komanda un tās dalībnieki no komandas izveides sākuma fāzes līdz projekta noslēgumam, kad komandas dalībnieki atgriežas atpakaļ savās sākotnējās organizācijas struktūrvienībās. Projektu vadītājam noteiktos laika posmos jāveic komandas dalībnieku darbības rezultātu pārbaude, saskaņojot ar hierarhiskās struktūras vadītāju, noskaidrojot attīstības, apmācību un tālākizglītības vajadzības, un veiktu tam atbilstošus pasākumus. Ja kāda komandas dalībnieka darba rezultāti atpaliek no izvirzītajām prasībām, var būt nepieciešami koriģējoši pasākumi.

Iespējamie procesa soļi:

1. Veidošana (forming)– kopējas izpratnes veidošana par mērķiem, piederību un saistībām attiecībā uz projektu.
2. Vētra (storming) – funkciju, atbildības jomu un uzdevumu piešķiršana, lai sekmētu kontroli, lēmumu pieņemšanu un konfliktu risināšanu.
3. Normēšana (norming) – atklāta vienošanās par dažādām sadarbības formām starp komandas dalībniekiem.
4. Izpilde (Performing) – Savstarpējo attiecību izmantošana plānoto rezultātu sasniegšanā.
5. Projekta noslēgumā – projekta rezultātu nodošana hierarhiskajai organizācijai un projekta komandas izformēšana.
6. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Spēja strādāt komandā
Sadarbība ar vadību
Lēmumu pieņemšana un lomas komandā
Ģeogrāfiskā nošķirtība
Grupu dinamika
Personības profilu novērtēšana

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis svarīgu organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmas un/vai projektu portfeļa komandas vadību.
B Sekmīgi vadījis sarežģīta projekta komandas darbu.

C Sekmīgi vadījis daļējas sarežģītības projekta komandas darbu.
D Ir nepieciešamās komandas darba vadīšanas projektos zināšanas un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.08 Problēmu risināšana, 1.12 Resursi, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.18 Komunikācija, 2.01 Līderība, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.03 Paškontrole, 2.05 Relaksācija, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.14 Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.08 Personālvadība

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.08 Problēmu risināšana (Problem resolution)

Lielu daļu darba projekta dzīves cikla ietvaros aizņem darba uzdevumu definēšana un **problēmu risināšana**. Lielākā daļa problēmu, kas rodas projektā, lielākoties ir saistītas ar termiņiem, izmaksām, riskiem vai rezultātiem, kā arī visu četru faktoru savstarpējo mijiedarbību. Problēmu risināšanas iespējas var būt saistītas ar projekta rezultātu samazināšanu, termiņu pagarināšanu vai lielāku resursu piešķiršanu.

Var izmantot dažādas problēmu risināšanas metodes. Tās var ietvert adaptētas sistemātiskas procedūras: problēmas un tās pamatcēloņa identifikācijai; problēmas risināšanas ideju un iespēju radīšanai (piem., „prāta vētra", „laterālā domāšana" vai „domāšanas cepure"); ideju izvērtēšanai un viena populārākā varianta izvēlei; un piemērotu pasākumu īstenošanai, lai ieviestu izraudzīto variantu. Tomēr pirms izlemt, kādas darbības veikt, jākonsultējas ar ieinteresētajām pusēm un jāsaņem to akcepts.

Ja problēmas risināšanas procesā rodas šķēršļi, tos var pārvarēt sarunu ceļā, novadot informāciju tālāk atbilstošajām ieinteresētajām pusēm, pieņemot lēmumu, atrisinot konfliktu vai ar krīzes vadības palīdzību.

Projekta komanda var izmantot problēmu risināšanu kā mācību uzdevumu komandai. Sekmīga problēmu risināšana bieži veicina komandas saliedētību.

Iespējamie procesa soļi:

1. Problēmu identifikācijas procedūru iekļaušana projekta plānā.
2. Situāciju identifikācija, kurās nepieciešams risināt problēmas.
3. Problēmas analīze, tās pamatcēloņa identifikācija.
4. Radošu metožu izmantošana problēmas risināšanas ideju radīšanā.
5. Ideju novērtēšana un viena populārākā varianta izvēle, iesaistot ieinteresētās puses atbilstošos procesa soļos.
6. Izraudzītā risinājuma realizācija, tā efektivitātes novērtēšana un nepieciešamās adaptācijas īstenošana.
7. Dokumentēt visu procesu un nodrošināt apgūtā pielietojumu turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Alternatīvu risinājumu identifikācija un novērtēšana
Kopējais skatījums un detalizētais skatījums
Sistēmiskā domāšana
Izmaksu un lietderības analīze
Vērtību analīze

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis svarīgu organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmu un/vai projektu portfeļa problēmu risināšanas vadību .
B Sekmīgi vadījis problēmu risināšanu sarežģītā projektā.
C Sekmīgi vadījis problēmu risināšanu daļējas sarežģītības projektā.
D Ir nepieciešamās projekta problēmu risināšanas zināšanas un spēja tās pielietot.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā saikne ar:

1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.05 Kvalitāte, 1.07 Komandas darbs, 1.09 Projekta struktūras, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.15 Izmaiņas, 2.05 Relaksācija, 2.06 Atvērtība, 2.07 Radošums, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.09 Efektivitāte, 2.10 Konsultācijas, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.01 Orientācija uz projektu,
3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.06 Bizness

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.09 Projekta struktūras (Project structures)

Projektu, programmu un projektu portfeļa vadītāji veic dažādu struktūru koordināciju savas atbildības jomās.

Projektu portfeli (vai projektu portfeļa daļas) veido dažāda veida projekti un programmas ar dažādām izmaksām, riskiem, ieņēmumiem, termiņiem, apjomu, dažādu stratēģisko un teritoriālo nozīmi, jaunievedumiem utt. Projektu portfeļa vadītājam jāpiemīt spējai analizēt projektu portfeļa informāciju un atbilstošā formā iesniegt to uzņēmuma vadībai izskatīšanai un lēmuma pieņemšanai. Projektu portfelis ir pastāvīgās organizācijas aktivitāšu daļa, ko raksturo pastāvīga projektu un programmu plūsma, kuri pēc to apstiprināšanas tiek iekļauti projektu portfelī un pēc to pabeigšanas vai pārtraukšanas tiek izslēgti no projektu portfeļa.

Programmas veido vairāki savstarpēji saistīti projekti un pakārtotas atsevišķas aktivitātes ar kopīgu stratēģisko virzību. Programmām, atšķirībā no projektu portfeļa, ir noteikts ierobežots realizēšanas periods un tās projektiem jādod savs ieguldījums programmas kopējā mērķa sasniegšanā.

Projektus var iedalīt pēc dažādiem aspektiem, kā piem., darbu klasifikācijas, projekta organizācijas, projekta izmaksām, informācijas un dokumentu struktūras.

Projekta struktūras ir galvenais instruments kārtības radīšanai projekta iekšienē. Hierarhisko struktūru uzdevums ir nodrošināt, lai projekta ietvaros nekas netiktu aizmirsts.

Veicamais **darbs** var tikt sadalīts uzdevumos, darba paketēs un aktivitātēs. Šīm aktivitātēm vai darba paketēm tiek nozīmēts atbildīgais, tiek izstrādāts laika plāns, veikts aprēķins, plānots, uzdots, uzraudzīts un pabeigts darbs. Darbi un faktiskie izdevumi tiek pieņemti projekta, programmas un projektu portfeļa vadītāja vadībā un par to tiek sagatavots ziņojums.

Projekta organizācija atkarībā no projekta veida var tikt sadalīta projekta daļās un moduļos, kā piem., kombinējot plānošanu, finansēšanu, infrastruktūru, IT atbalstu (informācijas un komunikācijas tehnoloģija), pētniecību, attīstību, procesu attīstību, ražošanas iekārtas, iepirkumu un piegādi, produktu vadību utt. Tie veido projekta vai pastāvīgās organizācijas vienības, pie kurām pieder projekta vai projekta daļu komandu dalībnieki. Katrai projekta daļai vai modulim ir nozīmēts vadītājs un komandas dalībnieki. Ja projekta vadītājs vai komandas dalībnieki ir nepieredzējuši, projekta struktūrām jābūt ļoti precīzi aprakstītām, lai nodrošinātu visu aspektu ievērošanu.

Projekta strukturizācijas ietvaros projektam var būt dažādas **fāzes**. Tās dod starprezultātus un tiek norobežotas ar robežstabiem, kas apzīmē, piem., izšķirošus lēmumus (apturēt/turpināt), lēmumus par investīcijām utt.

Projekta **izmaksas** kā izmaksu struktūra, ņemot vērā termiņus, var kļūt par mainīgajām vai fiksētajām izmaksām, iekšējām un ārējām izmaksām.

Informācijas plūsmu, kas saistīta ar projektu, var sadalīt datu grupās, informācijā, kas iegūta no datiem, zināšanās, kas iegūtas no informācijas, norādījumos, lai galu galā saprastu galvenos lēmumus. Ja dati ir ļoti sarežģīti un apjomīgi, var izrādīties nepieciešama savstarpēji saistītu datu bāze. Tajā var izmantot datu pieprasīšanas un datu meklēšanas instrumentus.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Ar projektu saistītajai **dokumentācijai** jāatbilst standarta noformējumam attiecībā uz projekta definīciju, projekta vadības plānu, dažādām komandu sanāksmēm, projekta pārskatiem, vadības pārbaudēm, rezultātiem u.c. Dokumentus nepieciešamības gadījumā ir arī jāpārbauda, jāuzglabā fiziskā un/vai elektroniskā arhīvā un jānodrošina atbilstoša piekļuves kontrole.

Iespējamie procesa soļi:

1. Projektu portfeļa, programmas vai projekta analīze un dažādu atbilstošu struktūru definēšana.
2. Īpašnieka nozīmēšana katrai struktūrai.
3. Prasību definēšana katrai struktūrai un to attiecīgai izmantošanai.
4. Instrumenti struktūru demonstrēšanai
5. Struktūru izstrāde, analīze un izvēle.
6. Komunikācija un projekta struktūru kontrole.
7. Struktūru uzturēšana.
8. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai nākotnes projektu portfeļos/ programmās/ projektos.

Aplūkotās tēmas:

Kodēšanas sistēmas
Datu bāzes, datu ievades un izvades definēšana
Hierarhiskās un nehierarhiskās struktūras.
Daudz dimensiju struktūras
Struktūru plašums un dziļums
Projekta struktūrplāni
Uzdevumu struktūras

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmu vai projektu portfeļa projektu organizācijas vadību.
B Sekmīgi vadījis sarežģīta projekta struktūras.
C Sekmīgi vadījis daļējas sarežģītības projekta struktūras.
D Ir nepieciešamās projekta struktūru vadību zināšanas un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.06. Projekta organizācija, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.18 Komunikācija, 2.01 Līderība, 2.03 Paškontrole, 2.07 Radošums, 2.09 Efektivitāte, 2.13 Uzticamība, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.10 Apjoms un rezultāti (Scope & deliverables)

Projekta **apjoms** nosaka projekta robežas. Ja projekta, programmas vai projektu portfeļa robežas nav pietiekoši skaidri definētas un projekta, programmas vai projektu portfeļa papildinājumi vai svītrojumi nav pienācīgi dokumentēti, situācija var kļūt nekontrolējama. Ieinteresēto pušu skatījumā apjoms ietver pilnīgi visus rezultātus, kas paredzēti projektā. Risinājumi darbu apjoma ietvaros attīstās no sākotnējās projekta koncepcijas līdz pat gala rezultātiem, izmantojot dokumentus, kuri šos rezultātus definē arvien precīzāk. No ieinteresēto pušu viedokļa apjoms un rezultāti veido projekta kopējo saturu (funkcionālās, tehniskās un lietotāju saskares punktu īpašības). Projektam jāsasniedz visi apjomā aprakstītie rezultāti. Dažos projekta veidos apjoms ietver arī ģeogrāfisko un lietotāju vidi, kurā jāizmanto projekta radītās jaunās sistēmas vai jāveic eksistējošo sistēmu izmaiņas. Definējot apjomu, vienlīdz svarīgi ir arī noteikt, kas nepieder pie apjoma.

Sekmīga projekta, programmas vai projektu portfeļa **rezultāti** ir materiālās un nemateriālās vērtības, ko projekts, programma vai projektu portfelis rada klientam. Tās var būt dažāda veida rasējumi, shēmas, apraksti, modeļi, prototipi, sistēmas un produkti. Rezultāti ir ne tikai pēc projekta noslēguma pārdotais produkts vai sniegtais pakalpojums, bet arī operatīvie procesi, organizacionālās izmaiņas un personāla resursu izmaiņas, kas nepieciešamas sekmīgai organizācijas darbībai. Vienojoties ar ieinteresētajām pusēm, projekta rezultātus var klasificēt pēc to prioritātes (tādos, „kam jābūt", „būtu jauki, ja būtu", „gadījumā, ja vēl ir laiks"). Rezultāti ar zemu prioritāti nebūtu jāsasniedz, ja ir izveidojies laika trūkums. Rezultātu konfigurācijai un aprakstam jāatbilst projekta prasībām un mērķiem. Projekta vadībai jāsaprot un jāvada projekta saturs, darba prasības un laika ietvars.

Konfigurācija ir definēta kā projekta rezultātu funkcionāla un fiziska struktūra kā tas ir aprakstīts projekta dokumentācijā un realizēta projekta radītajos rezultātos. Konfigurācijas vadība palīdz samazināt trūkumus un kļūdas rezultātu dizainā ar sistemātiski organizētas ražošanas dokumentācijas izstrādāšanas un apstiprināšanas procedūru palīdzību. Izmaiņu vadība palīdz sekot līdzi izmaiņām gan apjomā, gan arī projekta konfigurācijā.

Iespējamie procesa soļi:

1. Ieinteresēto pušu prasību un mērķu definēšana.
2. Rezultātu saskaņošana ar ieinteresētajām pusēm.
3. Projekta apjoma definēšana un kontrole visās projekta fāzēs.
4. Rezultātu un apjoma aktualizēšana, ja ar ieinteresētajām pusēm ir saskaņotas izmaiņas.
5. Rezultātu kvalitātes kontrole.
6. Rezultātu formāla nodošana ieinteresētajām pusēm.
7. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Izmaiņu vadība
Konfigurācijas vadība
Rezultātu dizains un kontroles metodes
Rezultātu dokumentācija un koherence Saskares punkti
Jaunie vai izmainītie rezultāti un to funkcijas
Jaunās vai mainītās organizācijas funkcijas un risinājumi
Jaunie vai izmainītie fiziskie produkti vai pakalpojumi un to funkcijas
Apjoma definēšana

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis apjoma un rezultātu vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi vadījis apjomu un rezultātus sarežģītā projektā.
C Sekmīgi vadījis apjomu un rezultātus daļējas sarežģītības projektā.
D Ir nepieciešamās zināšanas par apjoma un rezultātu vadību un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.09 Efektivitāte, 2.10 Konsultācijas, 2.13 Uzticamība, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.06 Bizness, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.11 Termiņi un projekta fāzes (*Time & Project phases*)

Termiņi aptver aktivitāšu vai darba pakešu strukturēšanu, secību, ilgumu, vērtēšanu un laika grafika noteikšanu, ieskaitot resursu piešķiršanu aktivitātēm, projekta fiksēto termiņu noteikšanu un šo termiņu izpildes uzraudzību un kontroli. Šos aspektus jāattēlo tīkla plāna diagrammā.

Dažādās rūpniecības nozarēs un biznesa jomās eksistē specifiski projekta dzīves cikla modeļi un to laika ietvari un fāzes, piem., būvniecībā izmantotie modeļi atšķiras no ražošanas vai loģistikas modeļiem. Līdzīgi atšķiras R&D izmantotie modeļi no tiem, kurus izmanto piegāžu ķēžu (Supply Chain) vai informācijas un komunikācijas tehnoloģijas atbalstam.

Projekta fāze ir noteikts projekta gaitas posms, kas ir skaidri norobežots no citiem projekta periodiem. Projekta fāze ietver nozīmīgākos projekta rezultātus un lēmumus, kas kalpo par pamatu nākošajai projekta fāzei. Fāzēm ir skaidri definēti mērķi un tās var būt ierobežotas laikā. Dažādi fāžu modeļi var tikt izmantoti dažāda veida projektos (to daļās), kas palielina to koordinēšanas sarežģītību. Robežstabus var izmantot, lai iedarbotos uz noteiktiem mērķiem vai fāžu robežām vai starpintervāliem.

Praksē projekta fāzes var pārklāties (piem., ja projekta posmi tiek realizēti vienlaicīgi, *fast-tracking*). Programmās fāzes parasti attiecas uz atsevišķiem projektiem un mazāk uz pašām programmām. Projektu portfeļa kontrolē izmanto laika intervālus. Parasti eksistē sarunu un lēmumu termiņu gada cikls projektu portfeļa plānošanā nākošajam gadam, varbūt ar perspektīvu uz vairākiem gadiem, atkarībā no biznesa vai organizācijas veida. Projektu portfelis ietvers arī pārbaudes termiņus pastāvošā rezultātu cikla ietvaros, lai nodrošinātu, ka projektu portfelī viss notiek kā plānots, resursi ir pareizi piešķirti, un atļautu veikt koriģējošus pasākumus, ja tas ir nepieciešams.

Laika plānošanas mērķis ir noteikt, kad un kādas aktivitātes ir jāveic, kā arī noteikt šo aktivitāšu loģisko secību uz laika ass. Laika plānošana ietver saskares punktus starp projekta daļām un darba paketēm, kā arī aktivitāšu ilgumu un termiņu. Laika plāni ir atkarīgi no relatīvajām darbu prioritātēm, atbilstoši kvalificētu resursu pieejamības un iespējams no kultūras vai laika apstākļiem. Ja pastāv nenoteiktība par noteiktai fāzei vai aktivitātei nepieciešamo laika ietvaru, laika plānā jāparedz laika rezerve.

Iespējamie procesa soļi:

1. Aktivitāšu vai darba pakešu un to tehnoloģiskās secības noteikšana.
2. Ilguma novērtēšana.
3. Projekta vai projekta fāzes laika plāna izstrādāšana.
4. Resursu piešķiršana un sabalansēšana.
5. Laika menedžmenta mērķa, plānošanas un reālo datu salīdzināšana un, nepieciešamības gadījumā, prognozes aktualizēšana.
6. Laika plāna kontrole, ņemot vērā iespējamās izmaiņas.
7. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Projekta gaitas plānošana
Dzīves cikla modeļi
Robežstabi
Fāžu modeļi
Resursu piešķiršana: vajadzību sabalansēšana

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Laika rezerve
Termiņu kontroles metodes
Laika plānošanas metodes

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis projekta fāžu un laika plānu vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi vadījis projekta fāzes un laika plānošanu sarežģītā projektā.
C Sekmīgi vadījis projekta fāzes un laika plānošanu daļējas sarežģītības projektā.
D Ir nepieciešamās projekta fāžu un laika plānošanas vadības zināšanas un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.12 Resursi, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.19 Projekta uzsākšana, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.03 Paškontrole, 2.05 Relaksācija, 2.09 Efektivitāte, 2.10 Konsultācijas, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.08 Personālvadība, 3.10 Finansējums

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.12 Resursi (Resources)

Resursu vadība aptver resursu plānošanu, ieskaitot atbilstošu resursu ar nepieciešamo kvalifikāciju, identificēšanu un piešķiršanu. Tā ietver arī resursu izmantošanas optimizāciju paredzētajā laika periodā, kā arī nepārtrauktu šo resursu uzraudzību un vadību. Resursi aptver cilvēkus, materiālus un infrastruktūru (piem., aprīkojumu, iekārtojumu, pakalpojumus, informācijas tehnoloģijas, informāciju, dokumentus, zināšanas un naudas līdzekļus), kas nepieciešami projekta aktivitāšu realizēšanai.

Projekta vadībai jāpārliecinās, ka darbiniekiem piemīt nepieciešamā tehniskā, uzvedības un kontekstuālā kompetence un viņiem pieejama atbilstoša informācija, instrumenti un apmācība, lai varētu sekmīgi īstenot viņiem izvirzītos uzdevumus.

Iespējamie procesa soļi:

1. Nepieciešamo resursu identifikācija, ietverot noteiktu projekta vadības ieguldījumu. Jānorāda arī tās projekta komandas dalībnieku kompetences, kas tiek pieprasītas.
2. Resursu plānošana.
3. Augstākās vadības piekrišanas saņemšana par resursu piešķiršanu projektam.
4. Vajadzību novērtējuma un resursu izmantošanas plānošana izmaiņu vadībā.
5. Resursu izmantošanas plānošanas vadība, speciāli ņemot vērā jauno, darbā pieņemto darbinieku produktivitāti.
6. Resursu vadība, ņemot vērā izmaiņas.
7. Ja resursi ir aprēķināti par maz vai par daudz, nepieciešams veikt resursu pārdali programmas vai projektu portfeļa līmenī.
8. Resursu datu bāzes aktualizācija projekta noslēgumā, ņemot vērā faktisko līdzekļu izlietojumu.
9. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Resursu rezerves (kritiskajā ceļā)
Resursu kontroles metodes
Resursu datu bāze (resursu plānošanai un sabalansēšanai)
Resursu noteikšanas metodes
Resursu likmes

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis uz projektiem attiecināmo resursu vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi vadījis sarežģīta projekta resursus.
C Sekmīgi vadījis daļējas sarežģītības projekta resursus.
D Ir nepieciešamās zināšanas par projekta resursu vadību un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.06 Projekta organizācija, 1.07 Komandas darbs, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 2.03 Paškontrole, 2.05 Relaksācija, 2.11 Sarunas, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.08 Personālvadība

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.13 Izmaksas un finanses (Cost & finance)

Projekta **izmaksu un finanšu** vadība ir visu to pasākumu kopums, kuri nepieciešami projekta izmaksu plānošanai, uzraudzīšanai un kontrolei projekta dzīves cikla laikā, ieskaitot projekta novērtēšanu un izmaksu aprēķināšanu projekta sākuma fāzēs.

Projekta **izmaksu vadība** aprēķina katras darba paketes, apakšsistēmas un visa projekta izmaksas un sastāda projekta kopējo budžetu. Tā ietver arī plānoto izmaksu salīdzinājumu ar reālajām izmaksām dažādos projekta laika punktos un atlikušo izmaksu novērtēšanu, kā arī galīgo izmaksu aprēķina aktualizāciju. Rezultātu izmaksām jābūt izmērāmām un aprēķināmām. Visu izmaiņu izmaksām jābūt aprēķinātām, apstiprinātām un dokumentētām.

Projekta izmaksām jāietver arī atbilstošas pieskaitāmās izmaksas, piem., biroja pakalpojumi un tehniskais atbalsts. Projekta budžeta ietvaros jāparedz noteikta rezerves summa neparedzētiem gadījumiem, piem., ārkārtas situācijām, papildus prasībām vai līdzekļu pārtēriņa gadījumiem. Naudas līdzekļiem jābūt pieejamiem arī prioritāru rezultātu segšanai, piem., sekmīgai risku vadībai vai iespēju izmantošanai.

Projekta, programmas un projektu portfeļa vadība var dot ieguldījumu jaunu operāciju un ekspluatācijas izmaksu analīzē pēc projektu un programmu beigām. Projekta dzīves cikla laikā būtisks jautājums var būt izmaksu daļu piešķiršana projektam vai ieskaitīšana aktuālajā norēķinu kontā.

Par darbu samaksātajai summai jāatbilst projektā sasniegtajam rezultātam un līgumā noteiktajiem samaksas noteikumiem. Projektu vadībā izmanto metodes aktuālo rezultātu uzraudzībai, pārbaudei un noskaidrošanai, par kādiem darbiem var veikt samaksu un kāds ir faktiskais resursu izlietojums (darbuzņēmēju rēķini, stundas no darbu uzskaites lapas). Tas ir pamats projekta izmaksu kontrolei un atskaitēm.

Projekta **finanšu vadība** nodrošina, ka projekta vadība katrā projekta fāzē ir informēta par to, cik daudz finanšu līdzekļi ir nepieciešami katram laika posmam. Nepieciešamie līdzekļi ir atkarīgi no projekta izmaksām, laika plāna un maksājumu noteikumiem. Tāpat projekta vadība analizē kādi finanšu līdzekļi ir pieejami, un vada visus procesus, kas saistīti ar nepietiekošiem finanšu līdzekļiem vai to pārtēriņu.

Projekta dzīves cikla ietvaros jābūt pieejamiem rezerves līdzekļiem neparedzētiem izdevumiem. Avansa maksājumi jāveic īpaši rūpīgi. Attiecībā uz izdevumiem jāveic ienākošo un izejošo maksājumu aprēķins un novērtēšana. Atbilstoši pasākumi un atgriezeniskās saiknes sistēma noslēdz vadības aktivitātes.

Projekta finansējums ietver pēc iespējas taupīgākā un izdevīgākā veidā īstenotu naudas piešķiršanas procesu. Eksistē atšķirīgas projektu, programmu un projektu portfeļa finansēšanas iespējas, piem., ar iekšējo naudas līdzekļu, meitas uzņēmumu, bankas aizdevumu vai izplatīšanas modeļu (BOT – build-operate-transfer vai BOOT – build-own-operate-transfer) konsorciju palīdzību. Parasti organizācijas finanšu nodaļa ir iesaistīta šādās aktivitātēs vai uzņemas to vadību. Konkrēta projekta gadījumā jāpārbauda dažādas iespējas un ar pietiekošu laika intervālu līdz projekta uzsākšanai jāizvēlas atbilstoša iespēja.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Iespējamie izmaksu vadības procesu soļi:

1. Analīze un lēmums par projekta, programmas vai projektu portfeļa izmaksu vadības sistēmu.
2. Katras darba paketes izmaksu aprēķins un novērtēšana, ietverot pieskaitāmās izmaksas.
3. Izmaksu uzraudzības un kontroles tehniku, kā arī, nepieciešamības gadījumā, valūtas un inflācijas vadības izmantošana.
4. Izmaksu mērķu definēšana.
5. Faktiskā resursu izlietojuma un radušos izdevumu vai izmaksu aprēķins.
6. Izmaiņu un papildus prasību ievērošana.
7. Izmaksu noviržu un to cēloņu analīze, plānoto un reālo izmaksu salīdzinājums.
8. Izmaksu attīstības un gala izmaksu prognozēšana.
9. Korektīvo darbību izstrādāšana un īstenošana.
10. Izmaksu aprēķina aktualizācija, ņemot vērā izmaiņas.
11 .Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Iespējamie finanšu vadības procesa soļi:

1. Projektu, programmu vai projektu portfeļa finansēšanas iespēju/modeļu analīze.
2. Pārrunas ar iespējamiem finansētājiem un vienošanās par finanšu līdzekļu piešķiršanas noteikumiem.
3. Projekta finansēšanas avota izvēle.
4. Finansējuma piešķiršana no budžeta atsevišķām izmaksu komponentēm, avansa maksājumu analīze.
5. Projekta, programmas vai projektu portfeļa finanšu līdzekļu izlietojums un ienākošie un izejošie maksājumi.
6. Maksājumu procesu un pilnvaru izveide un kontrole.
7. Grāmatvedības un audita sistēmas apstiprināšana vai izveide un kontrole.
8. Finanšu līdzekļu izmantošanas izmaiņu un projekta dzīves ciklā pieejamā budžeta ievērošana.
9. Budžeta validēšana un pārvalde, radušos izmaksu segšana.
10. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Budžets projekta izmaksu segšanai
Ienākošie un izejošie maksājumi
Svārstības
Izmaksu plāns
Izmaksu kontroles metodes
Izmaksu aprēķina metodes
Izmaksu struktūras
Valūtas
Design to Cost
Iegūtā vērtība
Sagaidāmo gala izmaksu prognoze
Finanšu līdzekļi
Finansēšanas modeļi
Cenu inflācija

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis izmaksu un finanšu līdzekļu vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi veicis izmaksu un finanšu līdzekļu vadību sarežģītā projektā.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

C Sekmīgi veicis izmaksu un finanšu līdzekļu vadību daļējas sarežģītības projektā.
D Ir nepieciešamās projekta izmaksu un finanšu līdzekļu vadības zināšanas un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.09 Projekta struktūras, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.12 Resursi, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.10 Konsultācijas, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.14 Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa vadības ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.10 Finansējums

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.14 Iepirkumi un līgumi (*Procurement & contract)*

Iepirkums ietver visus pasākumus, lai par izdevīgāko cenu un īstajā laikā saņemtu no piegādātājiem projekta vajadzībām nepieciešamos produktus vai pakalpojumus. Tam nepieciešama piegādātāju un iesaistīto organizāciju izpildāmā darba formalizēšana, skaidri noteikumi par to, kas no viņiem tiek sagaidīts, kontrole, ko veic saņēmēja institūcija un katras puses saistību ievērošana.

Iepirkumu parasti veic iepirkumu un sagādes komanda, kura var būt projekta vai programmas daļa un būs pastāvīgās organizācijas daļa. Iepirkumu un sagādes komandai būs pašai sava stratēģija un biznesa procesi. Sadarbībā ar projekta vai programmas vadītāju tiek identificēti iespējamie piegādātāji, saņemti cenu aprēķini, izsludināts konkurss, izraudzīti piegādātāji, panākta vienošanās ar izvēlētajiem piegādātājiem par ilgtermiņa līgumu slēgšanu un veikta noliktavas krājumu minimizēšana, izmantojot piegādes noteiktā laikā (*Just-In-Time delivery*). Ja organizācija ir valsts struktūra, jānodrošina, lai konkursos tiktu ievēroti normatīvie akti. Problēmu gadījumā iepirkuma komandai jāvienojas ar attiecīgajiem piegādātājiem par problēmas risinājumu.

Līgums ir juridiski saistoša, starp divām vai vairāk pusēm noslēgta vienošanās par darbu veikšanu, preču piegādi vai pakalpojumu sniegšanu, pamatojoties uz specifiskiem noteikumiem. Līgums var būt vai nu mutiskas vienošanās formā vai arī kā dokuments, ko parakstījušas iesaistītās puses. Parasti tajā ir iekļautas arī klauzulas par soda sankcijām, piem., līgumsodiem gadījumā, ja netiek izpildīti līguma noteikumi. Lielos projektos var būt galvenie darbuzņēmēji (ģenerāluzņēmēji), kuri darba daļu izpildi uzdod veikt apakšuzņēmējiem. Šajā gadījumā pasūtītāja līgumpartneris ir ģenerāluzņēmējs, kas nodrošina, ka apakšuzņēmēji izpilda kopējā līguma noteikumus.

Līguma vadības uzdevums ir kontrolēt līguma formalizēšanas procesu un pēc līguma noslēgšanas vadīt to visa projekta dzīves cikla garumā. Pastāvīgās organizācijas juridiskajai daļai parasti vajadzētu būt iesaistītai līgumprojekta sagatavošanā un līguma slēgšanā ar dažādām iesaistītajām pusēm, kā arī visos pasākumos, kuru iemesls ir klienta vai piegādātāja līgumsaistību neizpilde vai nepienācīga izpilde.

Šajā kompetences elementā ietilpst arī iekšējās vienošanās (piem., vienošanās starp vienas un tās pašas juridiskās personas pusēm) par preču vai pakalpojumu pirkšanu vai piegādi.

Kompetentam līgumu vadītājam ir labi zināmi līguma noteikumi, viņš patstāvīgi var novērtēt, kādas sankcijas darbu nepienācīgas izpildes gadījumā (nepilnīgas piegādes, nokavējumi) piemērot klientam vai piegādātājam, piem., līgumsodus. Viņam jāņem vērā apstākļi, kas radījuši nepienācīgu darbu izpildi, kā arī ar klientu vai piegādātāju nodibinātās attiecības (ilgtermiņa stratēģiskā partnerība iepretī īstermiņa līgumiem).

Iespējamie procesa soļi:

1. Iepirkuma vajadzību identificēšana un definēšana.
2. Konkursa organizēšana/ cenu aptauja.
3. Piegādātāju izvēle.
4 .Līguma vadības izveide.
5. Līguma izpilde.
6. Izmaiņu vadība.
7. Līguma izpildes apstiprināšana.
8. Līguma pabeigšana

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

9. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Pieņemšanas procedūras un pārbaude
Izmaiņu vadība
Sūdzību vadība
Līguma izpildes pārbaude
Līguma noteikumi, ieskaitot līgumsodus
Make / Buy analīze
Līgumsodi
Iepirkumu politika un prakse
Stratēģiskās partnerības
Vienošanās par piegāžu ķēdēm
Konkursa process

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis iepirkuma un līgumu vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi īstenojis iepirkumu un līgumu vadību sarežģītā projektā.
C Sekmīgi īstenojis iepirkumu un līgumu vadību daļējas sarežģītības projektā.
D Ir nepieciešamās projektu iepirkumu un līgumu vadības zināšanas un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.05 Kvalitāte, 1.06 Projekta organizācija, 1.07 Komandas darbs, 1.08 Problēmu risināšana, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.04 Realizācijas spēja, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.11 Sarunas, 2.13 Uzticamība, 2.15 Ētika, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.06 Bizness, 3.09 Veselības, drošība, aizsardzība un vide, 3.11 Juridiskie aspekti

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.15 Izmaiņas (Changes)

Izmaiņas projektā bieži vien ir nepieciešamas neparedzētu apstākļu dēļ. Var rasties nepieciešamība veikt izmaiņas projekta specifikācijā vai mainīt ar klientiem vai piegādātājiem noslēgto līgumu noteikumus. Izmaiņas jāuzrauga saistībā ar sākotnējiem biznesa plānā noteiktajiem projekta mērķiem un uzdevumiem.

Pielietojamais izmaiņu vadības process projekta sākumā jāsaskaņo ar visām attiecīgajām ieinteresētajām pusēm. Priekšrocība dodama uzticamam, preventīvam izmaiņu vadības procesam, kas nosaka darbības izmaiņu gadījumos, nevis procesam, kurš tikai tad reaģē, kad vajadzība jau ir acīm redzama.

Izmaiņas projekta apjomā vai rezultātu specifikācijā tiek īstenotas ar formālu, preventīvu procedūru. Izmaiņu process aptver visu, kas izriet no nepieciešamajām izmaiņām vai jaunajām, identificētajām iespējām, un ietver vienošanos par lēmumu pieņemšanas procesu attiecībā uz izmaiņām, vienošanos par izmaiņu nepieciešamību, lēmumu par izmaiņu apstiprināšanu un to īstenošanu. Tas attiecas uz jebkāda veida izmaiņām. Izmaiņu vadība identificē, apraksta, klasificē, novērtē un apstiprina vai noraida izmaiņas, tā veic izmaiņas un pārbauda tās saistībā ar juridiskiem un citiem līgumiem. Izmaiņas var pieprasīt visas puses. Gan ierosinātās, gan arī apstiprinātās izmaiņas nepieciešams vadīt un atbilstošā veidā par tām paziņot attiecīgajām ieinteresētajām pusēm. Izmaiņu vadībā tiek paredzēta izmaiņu tiešā un netiešā ietekme uz visu projektu, programmu vai projektu portfeli un ņemts vērā tās konteksts. Izmaiņu ietekme uz rezultātiem, konfigurāciju, laika plānu, finanšu plānu un riskiem tiek noteikta, salīdzinot ar projekta pamata plānu. Tiklīdz izmaiņas ir apstiprinātas, attiecīgi pielāgots tiek projekta plāns.

Iespējamie procesa soļi:

1. Lēmums par izmaiņu vadības politiku un izmantojamo procedūru.
2. Visu ierosināto izmaiņu identifikācija.
3. To ietekmes uz projektu analīze.
4. Pilnvaru meklēšana izmaiņu veikšanai
5. Izmaiņu apstiprināšanas vai noraidīšanas panākšana.
6. Apstiprināto izmaiņu plānošana, īstenošana, uzraudzība un pabeigšana.
7. Ziņojums par situāciju pēc izmaiņu pabeigšanas.
8. Izmaiņu ietekmes uz projektu pārbaude, salīdzinot ar projekta pamata plānu.
9. Pieredzes dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Izmaiņu pilnvara
Izmaiņu vadība
Izmaiņu pasūtījuma vadība
Izmaiņu pieprasījums
Konfigurācijas vadība
Produkta dizaina izmaiņas

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis izmaiņu vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi vadījis izmaiņas sarežģītā projektā.
C Sekmīgi vadījis daļējas sarežģītības projekta izmaiņas.
D Ir nepieciešamās zināšanas projekta izmaiņu vadībā un spēja tās pielietot.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.08 Problēmu risināšana, 1.09 Projekta struktūras, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.12 Resursi, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.17 Informācija un dokumentācija, 2.03 Paškontrole, 2.07 Radošums, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.09 Efektivitāte, 2.10 Konsultācijas, 2.11 Sarunas, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.06 Bizness

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.16 Kontrole un atskaites (Control & reports)

Šis elements ietver integrētu projekta kontroli un atskaites. **Kontrole** balstās uz projekta mērķiem, plāniem un līgumiem. Tā mēra faktisko projekta progresu un realizāciju, salīdzina to ar projekta pamata plānu un veic nepieciešamās koriģējošās darbības.

Atskaites sniedz informāciju un ziņojumu par projekta darbu izpildi un prognozē attīstību līdz projekta vai programmas beigām. Atskaites sistēma ietver arī finanšu auditu un projekta pārbaudes.

Ja projekta vadītājs vai viņa komanda ir ļoti pieredzējuši, pietiekama un akceptējama atskaites sistēma ieinteresētajām pusēm varētu būt izņēmuma gadījumu ziņojumi *("Report by Exception"*). Tas nozīmē, ka atskaite tiek sagatavota tikai tad, ja rodas ziņošanas vērti izņēmuma gadījumi, bet regulāri uzraudzības ziņojumi par esošo situāciju netiek pieprasīti.

Kontrole un atskaites sagatavošana par projektu portfeļa statusu tiek veikta par aktuālo atskaites periodu un ietver prognozes par tālāko attīstību nākošajos periodos.

Integrēta projekta kontroles un atskaišu sistēma ietver visus projekta mērķus un atbilstošus panākumu kritērijus attiecīgajās projekta fāzēs, kā arī visu ieinteresēto pušu prasības.

Iespējamie procesa soļi:

1. Efektīvas projekta atskaites sistēmas izveide.
2. Projekta statusa un projekta izpildes uzraudzība noteiktos laika punktos.
3. Mērķu, plānu analīze un noviržu identifikācija; tendenču analīzes veikšana prognozēm.
4. Alternatīvu plānošana un simulāciju īstenošana („Kas notiks, ja ...” (What-if) un *Trade-off* analīzes).
5. Korektīvo darbību izstrādāšana un īstenošana.
6. Nepieciešamības gadījumā projekta mērķu pielāgošana.
7. Atskaites sagatavošana skartajām ieinteresētajām pusēm par projekta statusu un izpildi.
8. Pieredzes (Lesson Learned) dokumentēšana izmantošanai turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Aktuālā situācija
Ārkārtas situācijas
Koriģējošie pasākumi
Prognozes
Uzraudzība
Projekta statuss

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis projekta kontroles un atskaišu sistēmas vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi vadījis sarežģīta projekta kontroli un atskaites.
C Sekmīgi vadījis daļējas sarežģītības projekta kontroli un atskaites.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

D Ir nepieciešamās zināšanas projektu kontroles un atskaišu sistēmas vadībā un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.05 Kvalitāte, 1.09 Projekta struktūras, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.15 Izmaiņas, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.18 Komunikācija, 2.01 Līderība, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.09 Efektivitāte, 2.13 Uzticamība, 2.14 Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.01 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.06 Bizness, 3.10 Finansējums

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.17 Informācija un dokumentācija (Information & documentation)

Informācijas vadība ietver projekta datu modelēšanu, vākšanu, atlasi, uzglabāšanu un iegūšanu (formatētā, neformatētā, grafiskā, elektroniskā veidā, papīra formā).

Rūpīgi jāizlemj, kurš un kādu informāciju drīkst saņemt. Pastāv tendence pārslogot cilvēkus ar pārāk lielu informācijas plūsmu. Ieinteresētajām pusēm jāsaņem tikai tām nepieciešamā informācija atbilstošā formā, lai varētu veikt no tām prasītos uzdevumus.

Dokumentācijas sistēmai jānosaka dokumentu veidi, kas nepieciešami projektam, programmai vai projektu portfelim, tā, lai katrs dokumentu veids atbilstu savam mērķim. Par katru dokumentu veidu sistēmai jānorāda: informācija, ko ietver dokuments; šīs informācijas formāts (kā piem., teksti, tabulas, avotu kodi utt.) un dokumenta forma (piem., papīrs, filma vai elektronisks dokuments).

Dokumentācija ietver visus datus, informāciju, zināšana un atziņas, kas uzkrāti projekta gaitā, it īpaši saistībā ar projekta konfigurāciju un izmaiņām, kā arī visus vadības dokumentus.

Informācijas un dokumentācijas komanda parasti būs organizācijas pastāvīga sastāvdaļa. Projekta, programmas vai projektu portfeļa vadītājam jānozīmē viens darbinieks sadarbībai ar šo komandu un/vai jānosaka process, kas nodrošinātu atbilstību organizācijas politikām un informāciju un dokumentāciju reglamentējošām prasībām.

Uz informāciju attiecināmie, iespējamie procesa soļi:

1. Projekta vadības informācijas sistēmas plānošana projektam, programmai vai projektu portfelim.
2. Nodrošināt atbilstību organizācijas politikām un visām reglamentējošajām prasībām.
3. Projekta vadības informācijas sistēmas ieviešana.
4. Projekta vadības informācijas sistēmas izmantošanas kontrole.
5. Projekta vadības informācijas sistēmas izmantošanas audits.
6. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

Uz dokumentāciju attiecināmie, iespējamie procesa soļi:

1. Dokumentācijas vadības plāna izstrāde.
2. Nodrošināt atbilstību organizācijas politikām un visām reglamentējošajām prasībām attiecībā uz dokumentāciju.
3. Dokumentu klasificēšana.
4. Dokumentu apstiprināšana.
5. Dokumentu uzglabāšana papīra un/vai elektroniskajā formātā.
6. Dokumentu aktualizācijas un versiju kontrole.
7. Dokumentu arhivēšana.
8. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Konfidencialitāte
Dokumentu dizains un formāts
Dokumentu identificēšana un modificēšana
Sistematizācija un arhivēšana
Nodošana klientam

Informācijas datu bāzes
Informācijas struktūra un vadības plāns
Reglamentējošās prasības
Datu drošība
Semantika

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis informācijas un dokumentācijas vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/ vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi īstenojis informācijas un dokumentācijas vadību sarežģītā projektā.
C Sekmīgi īstenojis informācijas un dokumentācijas vadību daļējas sarežģītības projektā.
D Ir nepieciešamās zināšanas par projekta informācijas un dokumentācijas vadību un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.05 Kvalitāte, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.18 Komunikācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.03 Paškontrole, 2.10 Konsultācijas, 2.13 Uzticamība, 2.15 Ētika, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa vadības ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.11 Juridiskie aspekti

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.18 Komunikācija (Communication)

Komunikācija ietver efektīvu informācijas apmaiņu un izpratni starp projektā iesaistītajām pusēm. Efektīva komunikācija ir svarīga, lai gūtu panākumus projektos, programmās un projektu portfelī; attiecīgajām pusēm jāsniedz pareiza informācija precīzi un visnotaļ atbilstoši to vēlmēm. Komunikācijai jābūt noderīgai, skaidrai un savlaicīgai.

Komunikācija var notikt dažādās formās: - mutiski, rakstiski, teksta vai grafikas formā, statiski vai dinamiski, formāli vai neformāli, brīvprātīgi vai uz pieprasījumu - un ar atšķirīgu mediju, tādu kā drukāto vai elektronisko mediju palīdzību. Arī sarunas, apspriedes, darba semināri un konferences ir komunikācija, tāpat kā apmaiņa ar ziņojumiem vai apspriežu protokoliem.

Projekta, programmas vai projektu portfeļa vadība izstrādā komunikācijas plānu.

Dokuments ar norādēm, kurš kad un ko saņem, var būt noderīgs instruments efektīvas komunikācijas nodrošināšanai.

Saistībā ar komunikāciju jāņem vērā arī konfidencialitāte. Ja konfidenciāla informācija tieši vai netieši tiek nodota kādam, kuram to nevajadzētu zināt, tam var būt negatīva ietekme uz projektu vai pastāvīgo organizāciju. Daži tipiski konfidenciālas informācijas piemēri ir rūpnieciskie noslēpumi, mārketinga informācija un intelektuālais īpašums.

Apspriežu vadība ietver to sagatavošanu, vadīšanu, atskaites un nolemto pasākumu uzraudzību.

Iespējamie procesa soļi:

1. Komunikācijas plāna izstrāde, uzsākot projektu vai programmu, vai kā viena no projektu portfeļa procesu daļām.
2. Komunikācijas pasākumu mērķa grupu identifikācija un to vietas noteikšana.
3. Komunikācijas satura un konteksta noteikšana.
4. Komunikācijas vietas, laika, ilguma un līdzekļu izvēle.
5. Komunikācijas procesa plānošana un materiālu sagatavošana.
6. Infrastruktūras pārbaude un informācijas nosūtīšana/pārraidīšana.
7. Atgriezeniskās informācijas iegūšana par komunikācijas efektivitāti.
8. Novērtēšana un piemērotu pasākumu realizēšana.
9. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Atbilstoša komunikācija
Ķermeņa valoda
Komunikācijas plāns
Formāla un neformāla komunikācija
Klausīšanās
Apspriedes
Prezentācijas
Datu drošība un konfidencialitāte
Mutiskā komunikācija
Rakstiskā komunikācija

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis komunikācijas vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi īstenojis komunikācijas vadību sarežģītā projektā.
C Sekmīgi īstenojis komunikācijas vadību daļējas sarežģītības projektā.
D Ir nepieciešamās zināšanas par projekta komunikācijas vadību un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.07 Komandas darbs, 1.09 Projekta struktūras, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.04 Realizācijas spēja, 2.06 Atvērtība, 2.07 Radošums, 2.09 Efektivitāte, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.02 Orientācija uz programmu,
3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.19 Projekta uzsākšana (Start-up)

Projekta uzsākšana ir sekmīgas programmas vai projekta pamats. To bieži raksturo nenoteiktība, kas saistīta ar informāciju, kas nav pietiekama vai tā nav pieejama. Ieinteresēto pušu prasības var būt slikti definētas, to sagaidāmie rezultāti nereāli un laika ietvars nerealizējams, turklāt sākotnējais optimisms un entuziasms jāsaskaņo ar realitāti. Labi sagatavots un efektīvi novadīts projekta uzsākšanas seminārs un atbilstoša projekta / programmas personāla pieņemšana darbā var uzlabot projekta vai programmas panākumu izredzes. Projekta uzsākšanas seminārām jākoncentrējas uz projekta/programmas gaitas plāna izveidi un projekta/programmas vadības plāna sagatavošanu, komandas lomu un projekta/programmas kritisko punktu noteikšanu.

Projektu portfeļa fāžu struktūra parasti tiek aizstāta ar laika intervāliem, kas saistīti ar budžeta vai biznesa plānošanu un piegāžu ciklu. Gada plāns un piegāžu kalendārs ar galvenajām apspriedēm un lēmumu pieņemšanas punktiem saistībā ar stratēģijas, resursu un budžeta plānošanu ir norma. Ciešai sadarbībai starp projekta, programmas un projektu portfeļa vadību ir izšķiroša nozīme, lai nodrošinātu augstākstāvošās vadības atbalstu projektiem, programmām un projektu portfeļiem.

Pēc lēmuma turpināt programmu vai projektu tiek īstenota nākošās fāzes uzsākšana, ņemot vērā: programmas vai projekta nākošās fāzes specifiskos mērķus; nepieciešamās organizatoriskās izmaiņas; nepieciešamību apstiprināt vai modificēt programmas / projekta līgumu vai programmas / projekta vadības plānus; detalizēta laika un izmaksu plāna aktualizāciju un apstiprinājumu par resursu piešķiršanu.

Ja pastāv fāzes laika ierobežojums, programmas / projekta vadības komandai jāvada projekta / programmas pārejas process.

Iespējamie procesa soļi:

1. Uzsākšanas procesa iniciēšana.
2. Programmas / projekta mērķu un tās/tā konteksta apspriešana.
3. Programmas vai projekta kopīgās vīzijas vai misijas iekļaušana plānos.
4. Detalizēta programmas vai projekta vadības plāna izstrāde.
5. Programmas / projekta un programmas / projekta vadības plāna akcepta panākšana.
6. Sadarbības veicināšana programmas / projekta komandas ietvaros un koncentrēšanās uz programmas / projekta mērķiem.
7. Resursu, finansējuma, aprīkojuma un iekārtu nodrošināšana.
8. Atbilstoša programmas / projekta uzsākšana, kā arī tās/tā projektu/projekta daļu un projekta fāžu uzsākšanas nodrošināšana.
9. Programmas / projekta plāna un programmas / projekta vadības plāna apstiprinājuma saņemšana, pārbaude pēc katras programmas / projekta fāzes vai pēc to projektu / projekta daļu noslēguma un izmaiņu veikšana nepieciešamības gadījumā.
10. Pieredzes (Lesson Learned) dokumentēšana un izmantošana turpmākajās programmās / projektos.

Aplūkotās tēmas:

Programmas / Projekta apraksts
Programmas / projekta vadības plāns
Uzsākšanas seminārs

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis uzsākšanas semināru vadību svarīgās organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmās un/vai projektu portfeļos.
B Sekmīgi veicis sarežģīta projekta un tā fāžu uzsākšanas semināra vadību.
C Sekmīgi veicis daļējas sarežģītības projekta un tā fāžu uzsākšanas semināra vadību.
D Ir nepieciešamās zināšanas par projekta un tā fāžu uzsākšanas semināru vadību un spēja tās pielietot.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.06 Projekta organizācija, 1.07 Komandas darbs, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.18 Komunikācija, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.06 Atvērtība, 2.07 Radošums, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.06 Bizness

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.20 Noslēgums (Close-out)

Noslēgums attiecas uz projekta vai programmas vai noteiktas projekta fāzes pabeigšanu, pēc tam, kad ir sasniegti programmas, projekta vai fāzes rezultāti.

Katrai projekta vai projekta daļas fāzei formāli jānoslēdzas ar īstenotās fāzes novērtēšanu un dokumentēšanu, kā arī pārbaudi, vai ir sasniegti mērķi un izpildītas klientu prasības. Jāpārbauda nākošo projekta fāžu plānus un apstiprināšanai jāiesniedz visi ar lēmumu pieņemšanu saistītie jautājumi.

Ja ir parakstīts formāls līgums, projekta vai programmas noslēgumā jāņem vērā atbildības pāreja no darba izpildītāja pie projekta pasūtītāja, garantijas laika sākšanās un gala maksājumi, par kuriem jāizraksta rēķins. Jāsagatavo nododamā projekta dokumentācija („as built") un, nepieciešamības gadījumā, jāparedz apmācību pasākumi projekta rezultātu izmantotājam. Tie ir svarīgi, lai nodrošinātu, ka projektā vai programmā veiktās investīcijas dod atbilstošus rezultātus.

Tiek novērtēti projekta rezultāti un iegūtā pieredze, atziņas tiek dokumentētas tā, lai tās varētu izmantot turpmākajos projektos. Projekta komandas dalībnieki tiks pieprasīti jaunu uzdevumu veikšanai un viņi formāli jāatbrīvo no savām funkcijām un atbildības.

Iespējamie procesa soļi:

1. Rezultātu izmantošanas sākšana.
2. Formalizēts projekta noslēguma process, operatīvo dokumentu nodošana un vienošanās par vēl atklātu jautājumu atrisināšanas procesu.
3. Klientu atsauksmju iegūšana.
4. Ar rezultātu saistītu pakalpojumu aktualizēšana/saskaņošana, piem., "as built" dokumentācija (par faktiski sasniegtajiem rezultātiem); apmācību kursi un produktu atbalsts.
5. Garantijas noteikumu aktualizācija / saskaņošana.
6. Līgumu ar piegādātājiem un darbuzņēmējiem pabeigšana.
7. Visu finansiālo transakciju pabeigšana un gala izmaksu aktualizācija.
8. Projekta noslēguma sanāksmes īstenošana.
9. Personāla un citu resursu atbrīvošana, projekta organizācijas likvidācija, apstiprinājuma saņemšana par atbrīvošanu no projekta vadības funkcijas izpildes un atbildības pāriešana pie projekta pasūtītāja.
10. Projekta dokumentācijas arhivēšana.
11. Projekta noslēguma ziņojuma sagatavošana.
12. Pieredzes datu bāzes aktualizēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

„As built" projekta dokumentācija
Līguma izpildes pārbaude, pieņemšanas procedūra un testēšana
Līguma noteikumi, līgumsodi
Nododamie dokumenti
Pieņemšanas protokols

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi realizējis svarīgu organizācijas vai organizācijas struktūrvienības programmu un/vai projektu portfeļa noslēgumu vadību.
B Sekmīgi veicis sarežģīta projekta noslēguma vadību.
C Sekmīgi vadījis daļējas sarežģītības projekta noslēguma vadību.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

D Ir nepieciešamās zināšanas par projektu noslēguma vadību un spēja tās pielietot.

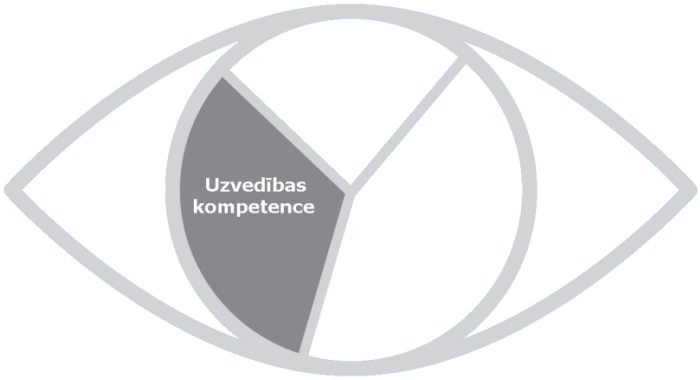
Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.06 Projekta organizācija, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.17 Informācija un dokumentācija, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.10 Konsultācijas, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa vadības ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.10 Finansējums, 3.11 Tiesiskie aspekti

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

4.2. Uzvedības kompetences elementi

Šī sadaļa apraksta uzvedības kompetences elementus. Tie balstās uz virkni atsauces dokumentu, kas apraksta uzvedību un ietver arī NCB 1.versijā nosauktos personiskās attieksmes elementus. Mēs izraudzījāmies tos uzvedības kompetences elementus, kuri ir svarīgi projektu vadībā un projekta kontekstā. Katra uzvedības kompetences elementa apraksts ir veikts profesionālai projektu vadībai atbilstošā veidā. Tālāk seko uzvedības kompetences elementu uzskaitījums:



Tabula 4.2 *Uzvedības kompetences elementi*

2.01	Līderība	2.09	Efektivitāte
2.02	Ieinteresētība un motivācija	2.10	Konsultācijas
2.03	Paškontrole	2.11	Sarunas
2.04	Realizācijas spēja	2.12	Konflikti un krīzes
2.05	Relaksācija	2.13	Uzticamība
2.06	Atvērtība	2.14	Vērtību atzīšana
2.07	Radošums	2.15	Ētika
2.08	Orientācija uz rezultātu		

Atsevišķu uzvedības kompetences elementu nozīme var atšķirties un atšķirsies atkarībā no situācijas. Profesionālas izturēšanās pamatā ir projekta situācija un šajā gadījumā jāņem vērā arī „tehniskās" un „kontekstuālās" kompetences elementi, kuri var atšķirties dažādās projekta situācijās.

Novērtēšanas pamatā ir efektīva izturēšanās specifiskās projekta situācijās. Šīs grupas kompetences elementu apraksts balstās uz vispārēju aprakstu, *Aplūkoto tēmu* un *Iespējamo procesa soļu* sarakstu. Zināšanas un pieredze, kas nepieciešama katrā IPMA līmenī, ir aprakstītas sadaļā *Galvenā kompetence līmeņos* un noslēdzas ar sadaļu *Galvenā saikne ar*, kurā tiek parādīta saistība ar citiem kompetences elementiem. Šie kompetences elementi parasti ir saistīti viens ar otru. Sadaļa *Galvenā saikne ar* ir paredzēta, lai uzlabotu lasītāja izpratni un palīdzētu novērtēt kandidāta kompetenci. Tā attiecas uz situācijas specifisko saturu un kontekstu (piem., attiecīgajiem elementiem). Uzvedības kompetences elementu apraksti, lai palīdzētu asesoram, ir papildināti ar pa pāriem sakārtotiem *Adekvātas izturēšanās* un *Uzlabojamas izturēšanās* aprakstiem. Šie pa pāriem izvietotie apraksti palīdz novērtēt kandidāta uzvedības kompetenci darba semināra vai intervijas laikā. Šādi apraksti ir noderīgi arī formulējot STAR jautājumus.

Tālāk seko efektīvas uzvedības kompetences apraksts dažādos IPMA līmeņos:

- **IPMA līmenī A:** Kandidātam jāspēj pierādīt uzvedības kompetences elementu efektīvu pielietošanu, koordinējot projektus vai programmas projektu portfeļa vai programmas apjoma ietvaros un orientējoties uz pastāvīgo organizāciju un saistībā ar organizācijas stratēģiju. Kandidāts ir vadījis apakšprogrammu vai projektu vadītājus viņu uzvedības kompetences pilnveidošanā. Kandidāts ir piedalījies uzvedības kompetences elementu vai metožu ieviešanā projektos vai programmās un devis ieguldījumu projektu vadītāja profesijas tālākā attīstībā, publicējot vai prezentējot savu pieredzi vai jaunas koncepcijas saistībā ar uzvedības kompetences elementiem. Specifiskie zināšanu un pieredzes novērtēšanas kritēriji ir doti uzvedības kompetences elementu aprakstos.
- **IPMA līmenī B:** Kandidātam jāspēj pierādīt uzvedības kompetences elementu efektīvu izmantošanu sarežģītās projekta situācijās un projekta apjoma ietvaros. Kandidāts ir vadījis projektu daļu vadītājus viņu uzvedības kompetences pilnveidošanā.
- **IPMA līmenī C:** Kandidātam jāspēj pierādīt uzvedības kompetences elementu sekmīgu izmantošanu daļējas sarežģītības projekta situācijās. Kandidātu būtu nepieciešams vadīt adekvātas uzvedības kompetences tālākā attīstībā.
- **IPMA līmenī D:** Šajā līmenī tiek vērtētas tikai zināšanas par uzvedības kompetences elementiem un to pielietojumu.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.01 Līderība (Leadership)

Līderība ietver personāla vadību un motivāciju tā funkciju vai uzdevumu izpildē, lai sasniegtu projekta mērķus. Tā ir ļoti svarīga projektu vadītāja kompetence.

Līderība ir nepieciešama visā projekta realizācijas gaitā. Tā ir īpaši svarīga tad, ja projektā rodas problēmas, nepieciešamas izmaiņas vai valda neziņa par tālāko rīcību. Līderība ir nepieciešama, lai realizētu visas projekta vadītāja kompetences projekta komandai skaidrā un pieņemamā veidā.

Bez projekta komandas vadības projektu vadītājam nepieciešams būt arī līderim, pārstāvot projektu augstākās vadības līmenī un iepretī citām ieinteresētajām pusēm.

Projektu vadītājam jāpārzina dažādi vadības stili un jāspēj izlemt, kurš no tiem ir piemērots projektam, komandas vadīšanai un kontaktos ar augstāko vadību un ieinteresētajām pusēm visās situācijās. Pieņemtais vadības stils ietver noteiktus izturēšanās paraugus, komunikācijas metodes, uzvedību konfliktu un kritikas gadījumos, metodes komandas dalībnieku izturēšanās kontrolei, lēmumu pieņemšanas procesus un deleģēšanas apjomu un veidu.

Iespējamie procesa soļi:

1. Noteikt, kāds vadības stils ir piemērots noteiktās situācijās (attiecībā pret komandu, augstāko vadību un citām ieinteresētajām pusēm).
2. Nodrošināt, ka tas ir savienojams ar Jūsu stilu un spējām.
3. Izraudzītā vadības stila izmantošana
4. Vadības stila realizācijas pārbaude un atgriezeniskās saites iegūšana (no komandas, augstākās vadības un citām svarīgām ieinteresētajām pusēm) un vadības stila modificēšana, ja nepieciešams.
5. Apmācību un koučinga iespēju izmantošana, lai uzlabotu savu līderības kompetenci.
6. Koučinga un vadības apmācību nodrošināšana komandai.
7. Savas un komandas dalībnieku vadības kompetences pārbaude un nepārtraukta uzlabošana.
8. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Koučings
Deleģēšana
Atgriezeniskā saite
Vadības stili
Motivācija
Dabiska autoritāte
Vara
Atzīšana
Pastāvība
Tālredzība

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi praktizējis, organizējis un realizējis programmu un projektu vadītāju vadību projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis apakšprogrammu vai projektu vadītājus viņu līderības kompetences pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts līderības ieviešanā projektos vai programmās.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

B Efektīvi praktizējis un organizējis vadību sarežģītās projekta situācijās un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projekta daļu vadītājus viņu līderības kompetences pilnveidošanā.
C Efektīvi praktizējis vadību nesarežģītās projekta situācijās.
D Ir nepieciešamās zināšanas par vadību.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.04 Riski un iespējas, 1.06 Projekta organizācija, 1.07 Komandas darbs, 1.09 Projekta struktūras, 1.16 Kontrole un atskaites, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.06 Atvērtība, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.11 Sarunas, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.15 Ētika, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.06 Bizness

Uzvedības piemēri:

2.01 Līderība	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Spēj deleģēt uzdevumus, uzticas citiem, veicina viņu attīstību un spējas, lai tās atbilstu prasībām.	Nedeleģē un nekonsultē vai nepilnveido citus.
Ir vīzija, spēj to skaidri pasniegt, iestājas par to un iedzīvina.	Var būt egocentrisks, viegli mana virzienu, nav vīzijas, neatbalsta idejas.
Piemīt dabiska autoritāte, cilvēki viņu uzklausa un viņam uzticas.	Atkārtoti jāpierāda sava pozīcija, cilvēkos rada šaubas.
Deleģē SMART (specifisks, izmērāms, sasniedzams, reāls, ierobežots laikā) darba paketes atbilstoši savu darbinieku spējām un dod viņiem brīvību, jautājumus risināt patstāvīgi.	Neizmanto SMART principus un ar piespiešanu un kontrolēm ierobežo savu padoto darbības loku.
Ir veiksmīgs moderators.	Nespēj vadīt procesus vai konfliktus.
Apvieno sevī varu un harizmu.	Liekas vājš un nenozīmīgs.
Iedvesmojošs, spēj padarīt citus lepnus par sadarbību ar sevi.	Cilvēkus nepiesaista viņa personība.
Apbalvo un veic korektīvus pasākumus tādā veidā un formā, kas ir saprotami komandas dalībniekiem.	Neapbalvo un veic korektīvus pasākumus nepareizā veidā un neatbilstošā apjomā.
Uzņemas kopējo atbildību, tai atbilstoši deleģē atbildību un uzdevumus.	Visu atbildību un mērķus deleģē tālāk tieši komandas dalībniekiem.
Nodrošina projekta mērķus un aizstāv komandas locekļus sarunās par izmaiņām.	Vaino komandas dalībniekus un pieļauj, ka citi izdara spiedienu, lai panāktu mērķu, uzdevumu vai projekta specifikācijas izmaiņas.
Kontrolē komandas dalībnieku uzvedību apzinātā un konstruktīvā veidā, ir disciplinēts un atvēl laiku komunikācijai.	Nav skaidra priekšstata par kontroles aktivitāšu ietekmi, attaisnojas ar laika trūkumu, izvairās no diskusijām.
Iesaista komandas dalībniekus lēmumu pieņemšanas procesā vai viņam ir pamatots	Visus jautājumus izlemj pats un neinformē komandas dalībniekus par saviem

iemesls pieņemt lēmumu vienpersoniski.	lēmumiem.
Pielāgo savu vadības stilu attiecīgajai komandai un darba situācijai, ir atvērts atgriezeniskajai saitei (feedback).	Vada darbiniekus iepriekš paredzamā veidā un ir defensīvs attiecībā uz savu vadītāja uzvedību.
Ir labs piemērs citiem, komanda un citas ieinteresētās puses atzīst viņa autoritāti.	Citi viņa uzvedību uzskata par neatbilstošu; saskarsmē ar komandu un citām ieinteresētajām pusēm neizturas kā vadošai autoritātei klātos.
Rīkojas un runā mierīgi, labi un ar autoritāti formulē savas atbildes.	Runā pārāk ātri, runā nepabeigtos teikumos un izmanto neatbilstošus žestus vai neadekvātu ķermeņa valodu.
Paliek mierīgs arī krīzes situācijās, izvairās no redzamas panikas.	Krīt panikā un zaudē pašsavaldīšanos.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.02 Ieinteresētība un motivācija *(Engagement & motivation)*

Ieinteresētība ir projekta vadītāja personīgais ieguldījums projektā, kā arī projektā iesaistīto un ar projektu saistīto personu ieguldījums. Ieinteresētība liek cilvēkiem noticēt projektam un modina vēlmi tajā iesaistīties. Ir svarīgi iedzīvināt vīziju un motivēt personas sadarboties kopīga mērķa labā. Projekta komandas motivācija ir atkarīga no komandas dalībnieku savstarpējās piederības sajūtas un viņu spējas, tikt galā gan ar pozitīvām, gan arī negatīvām projekta situācijām.

Projektā iesaistīto personu ieinteresētībai un motivācijai jābūt godīgai. Tikai tad veidosies laba darba atmosfēra un paaugstināsies gan atsevišķu personu, gan visas komandas darba ražīgumu. Indivīda **motivācija** pieprasa no projekta vadītāja apzināties personas spējas un pieredzi, personisko attieksmi un apstākļus, kā arī svarīgākos iekšējos motīvus.

Iespējamie procesa soļi:

1. Dažādu ieinteresēto pušu prasību, kā arī projektā iesaistīto personu apstākļu un interešu pārzināšana.
2. Skaidri izteikumi par to, kādas ieinteresēto pušu un atsevišķu personu intereses nav iespējams ņemt vērā vai netiks ņemtas vērā.
3. Pārbaudīt iespējas iekļaut visu pušu intereses, ātras peļņas un stimulu definēšana.
4. Skaidra izpratne par to, kurās projekta daļās dažādi komandas dalībnieki ir īpaši motivēti, un modrība attiecībā uz motivācijas pakāpes izmaiņām.
5. Tūlītēja un atbilstoša panākumu atzīšana, apspriešana un/vai dokumentēšana.
6. Tādas darba kultūras veicināšana, kas modina lepnums par projektu un komandas darbu, regulāra atgriezeniskā saite par komandu un atsevišķiem darbiniekiem, pastāvīga visu iesaistīšana.
7. Ņemt vērā iespējamās izmaiņas ieinteresētajās pusēs vai to interesēs un veikt atbilstošus pasākumus.
8. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Atbildība
Deleģēšana un pilnvarošana
Entuziasms
Motivācijas modeļi
Komandas izveide
Pozitīva attieksme
Mērķu formulēšana un vizualizēšana

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi praktizējis, organizējis un vadījis ieinteresētību un motivāciju kopā ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus viņu ieinteresētības un motivācijas kompetences pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts ieinteresētības un motivācijas ieviešanā projektos vai programmās.

B Efektīvi praktizējis un vadījis ieinteresētību un motivāciju sarežģītās projekta situācijās un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projekta (daļu) vadītājus viņu ieinteresētības un motivācijas kompetences pilnveidošanā.

C Efektīvi izmantojis ieinteresētību un motivāciju nesarežģītās projekta situācijās.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

D Ir nepieciešamās zināšanas par ieinteresētību un motivāciju.

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.06 Projekta organizācija, 1.07 Komandas darbs, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.18 Komunikācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.03 Paškontrole, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.05 Relaksācija, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.13 Uzticamība, 2.14 Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.06 Bizness, 3.08 Personālvadība

Uzvedības piemēri:

2.02 Ieinteresētība un motivācija	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Īsteno aktīvu vadību, lai iesaistītu dažādas ieinteresētās puses.	Ierobežo savu ieinteresētību ar personiskām vai projekta interesēm; neredz citu intereses.
Apsveic iniciatīvu un stimulē citu personu ieinteresētību	Ierobežo darbiniekus ar skaidri definētiem uzdevumiem; neatzīst iniciatīvu. Nedeleģē, nopelnus piedēvē sev, vaino citus
Ir pozitīvs un entuziasma pilns, strādā labā noskaņojumā un ir orientēts uz pakalpojumiem, nepazaudējot no skata projekta mērķus.	Padara cilvēkus nervozus, koncentrējas vispirms uz problēmām un riskiem vai ir entuziasma pilns, bet novirzās no projekta mērķiem
Atbalsta kritiku kā ieinteresētības formu	Nespēj tikt galā ar kritiku un neizmanto to projekta labā
Piekopj aktīvu motivācijas vadību dažādos līmeņos	Neko nedara, ja motivācija samazinās
Projekta plānu padara par komandas lietu	Uzspiež komandai projekta plānu
Rāda reālistiski pozitīvu uzvedību; problēmu gadījumā meklē risinājumu priekšlikumus	Ziņo par problēmām, nepiedāvājot risinājumu priekšlikumus; gaida uz citu personu lēmumiem
Zina, kur un kā iesaistīt citus.	Strādā viens
Rāda gribas stiprību projekta labā	Viegli padodas un viegli zaudē motivāciju
Veicina komandas darbu un dažādu disciplīnu sadarbību	Kavē vai apgrūtina konstruktīvu komandas darbu, izvairās no dažādu disciplīnu sadarbības
Deleģē atbildību un pilnvaras, uzņemas vainu un dalās nopelnos ar citiem	Nedeleģē, nopelnus attiecina uz sevi, vainu noveļ uz citiem

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.03 Paškontrole (Self-control)

Paškontrole vai sevis vadība ir sistemātiska un disciplinēta pieeja ikdienas darba veikšanai, mainīgajām prasībām un rīcībai stresa situācijās.

Projekta vadītājs ir atbildīgs par stresa līmeņa uzraudzību komandā un atbilstošu pasākumu veikšanu, lai novērstu nekontrolējamas situācijas. Paškontroles zaudēšanas gadījumā projekta vadītājam jāveic piemēroti pasākumi attiecībā pret konkrēto personu, turklāt nezaudējot savu paškontroli.

Savu spēju efektīva izmantošana nodrošina dzīves situāciju sekmīgu pārvarēšanu un līdzsvaru starp darbu, ģimeni un brīvo laiku. Stresu var sistemātiski pārvarēt ar zināšanu, pieredzes un atbilstošu tehniku palīdzību. Projekta vadītājs ir atbildīgs par savu paškontroli, par veidu, kādā viņš paškontroli realizē komandas darbā, un par komandas dalībnieku paškontroli.

Iespējamie procesa soļi:

1. Stresa situācijas analīze: Kur un kāpēc rodas stress un zūd paškontrole?
2. Savas izturēšanās darbā analīze un stresa un paškontroles zuduma cēloņu noteikšana.
3. Atbilstošu resursu (kapacitāte un kvalifikācija) piešķiršana projekta komandai.
4. Stipro un vājo pušu analīze komandā un komandas dalībnieku personisko mērķu noteikšanas iniciēšana.
5. Stresa mazināšanas pasākumu identifikācija.
6. Atklāta un godīga komunikācija ar iesaistītajām personām, lai samazinātu stresa līmeni.
7. Sadaliet dažus no saviem uzdevumiem un atbildību; deleģējiet tos tālāk ar atbilstošām pilnvarām, kas nepieciešamas darba izpildei.
8. Esiet labi organizēts un atbilstoši izturieties.
9. Mācīšanās no stresa situācijām un paškontroles zuduma, zināšanu izmantošana šādu situāciju ietekmes samazināšanai nākotnē.

Aplūkotās tēmas:

Attieksme pret darbu
Līdzsvars un prioritātes
Domāšanas modeļi
Sevis vadība
Komandas darbs
Laika vadība
Darbs stresa apstākļos

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi praktizējis, organizējis un vadījis paškontroli ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus viņu paškontroles pilnveidošanā. Kandidāts ir bijis iesaistīts arī paškontroles ieviešanā projektos vai programmās.

B Sekmīgi praktizējis un organizējis paškontroli sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Vadījis projekta (daļu) vadītājus viņu paškontroles pilnveidošanā.

C Efektīvi praktizējis paškontroli daļējas sarežģītības projektos.

D Ir nepieciešamās zināšanas par paškontroli.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas,
1.07 Komandas darbs, 1.09 Projekta struktūras, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.12 Resursi, 1.15 Izmaiņas, 1.17 Informācija un dokumentācija, 2.04 Realizācijas spēja, 2.05 Relaksācija, 2.09 Efektivitāte, 2.11 Sarunas, 2.13 Uzticamība, 2.15 Ētika, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide, 3.10 Finansējums, 3.11 Juridiskie aspekti

Uzvedības piemēri:

2.03 Paškontrole	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Kontrolē emocijas, piemīt augsts frustrācijas slieksnis	Šķiet untumains, jūtelīgs un iracionāls, bieži zaudē pašsavaldību
Izturas pozitīvi pret konstruktīvu kritiku, mierīgi reaģē uz personiskiem uzbrukumiem, piedod	Kritikas dēļ ir aizvainots vai sašutis, reaģē emocionāli un nekontrolēti, ir nepatīkams citiem
Spēj dažādus jautājumus diskutēt komandā, ir starpnieks, debatē	Ignorē konfliktus, nezina, kas notiek neformālā līmenī, izraisa noraidījumu
Veicina konstruktīvu argumentācijas kultūru komandā, vienmēr meklē kompromisu ar citiem	Ignorē konfliktus, izmanto varu, izjauc pretējās pozīcijas, pakļauj citus
Atklāti un godīgi runā par savām un citu stresa situācijām	Neatzīst stresu un tā simptomus neņem nopietni
Sabalansē darbu ar privāto dzīvi	Piemīt darbaholisms, domā tikai par padarīto darbu, savu privāto dzīvi atstāj novārtā

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.04 Spēja pārliecināt (Assertiveness)

Spēja pārliecināt ir spēja ar pārliecību un autoritāti pasniegt savu viedokli. Tā ir kompetence, kas nepieciešama projektu vadītājam, lai nodrošinātu efektīvu komunikāciju ar projekta komandu un citām ieinteresētajām pusēm tā, lai projektu ietekmējoši lēmumi tiktu pieņemti pilnībā apzinoties to sekas. Šādā veidā projekta vadītājs izvairās no manipulācijām ar sevi attiecībā uz priekšlikumiem vai lēmumiem, kas nav projekta interesēs.

Pārliecināšanas spēja ir spēja panākt vienprātību par kopējiem mērķiem ar debašu vai argumentu spēka palīdzību. Pārliecināšanas spēja var palīdzēt nodrošināt to, ka idejas, kas palīdz sasniegt projekta mērķus, tiek sadzirdētas un realizētas.

Pārliecināšanas spēja nepieciešama, lai panāktu citu pievienošanos projekta vadītāja vēlamajam kursam projekta mērķu sasniegšanā.

Spēja pārliecināt un pārliecināšanas spēja nepieciešama projekta vadītājam visā projekta darbības laikā.

Iespējamie procesa soļi:

1. Projektā sasniedzamo mērķu un rezultātu identificēšana.
2. Aktuālās situācijas analīze, tēmu, kas, iespējams, izraisīs debates, un iespējamās ietekmes analīze.
3. Pamatotu argumentu par noteiktiem jautājumiem apdomāšana; savas prezentācijas sagatavošana, ietverot iespējamo pretargumentu atspēkojumus.
4. Diskusijā iesaistīto personu, viņu iespējamā viedokļa, interešu un sakaru novērtējums.
5. Sagatavošanās apspriedei, kurā tiks diskutēti attiecīgie jautājumi.
6. Savas pozīcijas prezentēšana mierīgā un pašpārliecinātā veidā.
7. Pateicības izteikšana sarunas dalībniekiem par interesi, atzinības paušana par viņu ieguldījumu.
8. Labu attiecību uzturēšana ar ieinteresētajām pusēm.
9. Nepārtraukta mācīšanās no savām kļūdām un apgūtā izmantošana nākotnē.

Aplūkotās tēmas:

Spēja pārliecināt un pārliecināšanas spēja
Autoritāte
Diplomātija
Sarunu vešanas
Personiskā pārliecība
Personība
Attiecības
Uzticība saviem spēkiem
Paškontrole

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi praktizējis, organizējis un vadījis spēju pārliecināt ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus viņu pārliecināšanas spēju pilnveidošanā. Kandidāts ir bijis iesaistīts pārliecināšanas spēju ieviešanā projektos vai programmās.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

B Kandidāts efektīvi praktizējis un vadījis spēju pārliecināt sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus viņu pārliecināšanas spēju uzlabošanā.
C Efektīvi praktizējis spēju pārliecināt daļējas sarežģītības projektos.
D Ir nepieciešamās zināšanas par spēju pārliecināt.

Galvenā saistība ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.06 Projekta organizācija, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.18 Komunikācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 2.01 Līderība, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.11 Sarunas, 2.13 Uzticamība, 2.14 Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.06 Bizness, 3.10 Finansējums, 3.11 Juridiskie aspekti

Uzvedības piemēri:

2.04 Spēja pārliecināt	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Informē komandas dalībniekus par lēmumiem un lēmumu iemesliem	Neinformē komandas dalībniekus par lēmumiem vai lēmumu iemesliem
Izturas atbilstošā veidā, ir uzticams, uzticības cienīgs un diskrēts	Izturas nepiemēroti, liekas neuzticams, pieviļ citu uzticību
Uzmanīgi ieklausās citos	Nevērīgi izturas pret citu ieguldījumu, pārtrauc, runā nepiemērotos brīžos
Izstaro entuziasmu, motivē komandu	Kritizē, nav spējīgs motivēt citus
Piemīt atklāta un pozitīva attieksme, ir reālistisks optimists	Turas atstatus no komandas, ignorē citus, ir pesimistisks
Izrāda ietekmi un autoritāti	Ir pārslogots un netiek uzklausīts
Ņem vērā un respektē mazākuma viedokli	Atbalsta tikai vairākuma domas vai pastāvošās varas pozīcijas

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.05 Relaksācija (Relaxation)

Relaksācija ir spēja mazināt spriedzi sarežģītās situācijās. Spriedzes situāciju samazināšana ir nepieciešama, lai nodrošinātu produktīvu sadarbību starp iesaistītajām ieinteresētajām pusēm. Relaksācija var mīkstināt situāciju vai dot grupai jaunu enerģijas impulsu, ja tas ir nepieciešams.

Cits svarīgs faktors labā projektu vadībā ir vadītāja spēja relaksēties, atgūties un saņemties pēc īpaši stresa pārpilna notikuma un panākt to pašu arī komandā.

Katrā projektā nenovēršami būs stresa situācijas. Tās var radīt pēkšņas domstarpības vai dusmas atsevišķu darbinieku vidū un izraisīt naidīgas situācijas, kas apdraud projekta panākumus. Projekta vadītājam jāveic preventīvi pasākumi, lai paredzētu šādas situācijas un maksimāli samazinātu to ietekmi.

Komandas veidošana un sociālas aktivitātes, kas iesaista visu komandu, var palīdzēt relaksācijā.

Projekta vadītājam jānodrošina, ka viņš un komandas locekļi ievēro attiecīgu sabalansētību starp darbu, ģimeni un brīvo laiku.

Iespējamie procesa soļi:

1. Spriedzes vai noguruma pazīmju konstatācija komandā.
2. Preventīvi spriedzes vai noguruma pazīmju meklējumi un to cēloņa/cēloņu novēršana; nekavējoša pasākumu īstenošana, lai mazinātu problēmu.
3. Ja ir iespējams iejaukties, jāizstrādā atbilstošs rīcības plāns. Rūpīga iejaukšanās vietas un metodes izvēle (kā piem., diskusiju un sarunu iespējas radīšana).
4. Ja iespējams, izraudzīties vietu ārpus darba vides vai neformālā vidē, kas pieļauj iejaukšanās un kopīgu vai brīvā laika aktivitāšu kombināciju (piem., pikniku, airēšanu vai braukšana ar gokartu), lai panāktu pēc iespējas labāku efektu.
5. Regulāra sekošana līdzi situācijai komandā un komandas iesaistīšana rīcības plānos.
6. Iegūtās pieredzes dokumentācija un tās izmantošana, ja turpmākajos projektos vai projekta fāzēs rastos līdzīgas situācijas.

Aplūkotās tēmas:

Atbilstošs līdzsvars starp darbu, ģimeni un brīvo laiku
Apzināšanās
Problēmu nesaasināšana
Humors
Iztēle
Uztveres spēja
Personiskie kontakti
Atpūta

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi praktizējis, organizējis un vadījis relaksāciju ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus viņu relaksācijas uzlabošanā. Kandidāts ir bijis iesaistīts relaksācijas ieviešanā projektos vai programmās.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

B Kandidāts efektīvi praktizējis un vadījis relaksāciju sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus viņu relaksācijas uzlabošanā.
C Efektīvi praktizējis relaksāciju daļējas sarežģītības projektos.
D Ir nepieciešamās zināšanas par relaksāciju.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.06 Projekta organizācija, 1.07 Komandas darbs, 1.08 Problēmu risināšana, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.12 Resursi, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.03 Paškontrole, 2.06 Atvērtība, 2.07 Radošums, 2.09 Efektivitāte, 2.14 Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.08 Personālvadība

Uzvedības piemēri:

2.05 Relaksācija	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Rīkojas un reaģē atbrīvoti	Ir pārāk saspringts, lai vadītu situāciju
Izmanto humoru un stāstus projekta labā	Neizmanto humoru un stāstus vai to dara nepiemērotā veidā
Ir spējīgs mīkstināt situāciju piemērotā brīdī	Pasliktina situāciju, jo iejaucas nepiemērotā brīdī vai neatbilstošā veidā.
Vienmēr apzinās potenciāli sarežģītas situācijas, īsteno negaidītu un nekonvencionālu iejaukšanos, lai sasniegtu optimālus rezultātus.	Nemana, ka kaut kas notiek nepareizi, iejaucoties nav radošs un izmanto tikai konvencionālas metodes
Ņem vērā stresa situācijas un mēģina samazināt spriedzi, kur tas vien ir iespējams	Rada nevajadzīgu stresu un neko nedara, lai stresa situācijās palīdzētu.
Pats var labi novērtēt savu labsajūtu un izmanto pašrelaksācijas tehnikas, pirms sākas stress	Nespēj novērtēt savu stāvokli un nav spējīgs īstenot nepieciešamos pasākumus.
Plāno budžetu un aktivitātes komandas saliedēšanai, kā arī sabiedriskajiem un brīvā laika pasākumiem ārpus darba.	Izstrādā plānus un budžetu tikai projekta darbam.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.06 Atvērtība (Openness)

Atvērtība ir spēja radīt citos sajūtu, ka viņu izpausmes ir vēlamas un viņu rūpes, šaubas, priekšlikumi un cita veida ieguldījums ir noderīgi projektam. Atvērtība ir svarīgs līdzeklis citu pieredzes un zināšanu izmantošanā. Tā kā projekta vadītājs strādā kopā ar dažāda veida speciālistiem, atvērtība ir svarīga kompetence: lielākajai daļai komandas dalībnieku kādā noteiktā jomā ir labākas profesionālās zināšanas nekā projekta vadītājam. Attiecības komandas ietvaros balstās uz savstarpēju respektu, uzticību un ticamību.

Projekta vadītājam jāpieņem lēmums par savas atvērtības politiku. Vai viņš izmantos „atvērto durvju" politiku un būs pieejams komandas locekļiem jebkurā laikā? Vai viņš iejuks darbinieku vidū (*management by walkabout*), lai vienmēr būtu redzams un ciešā kontaktā ar viņiem? Cik daudz informācijas viņš nodos tālāk komandas dalībniekiem? Normāla politika būtu dalīties ar saviem darbiniekiem visā tajā informācijā, kas nav slepena vai konfidenciāla. Vai ir kulturāli iemesli, kas liek atvērtībai būt nepiemērotai?

Projekta vadītājam jābūt atvērtam risināt tādus jautājumus kā diskriminācijas novēršana vecuma, seksuālās orientācijas, reliģijas, kultūru atšķirību vai invaliditātes dēļ.

Iespējamie procesa soļi:

1. Atvērtības politikas izstrādāšana.
2. Darba dienas sākšana ar neformālām telefona vai personiskām sarunām.
3. Saņemtās informācijas saņemšanas apstiprināšana un sava viedokļa izteikšana par sarunas tēmu.
4. Atklāto jautājumu formulēšana.
5. Iespēju radīšana atvērtības veicināšanai komandā.
6. Uzslava personai, kura devusi pozitīvu ieguldījumu, tā lai katrs redz, ka tas tiek novērtēts.
7. Mācīties no katras situācijas un pastāvīgi uzlabot savas atvērtības metodes.

Aplūkotās tēmas:

Sasniedzamība
Plašas zināšanas ārpus projektu vadības
Elastība
Atvērtība pret vecuma, dzimuma, seksuālās orientācijas, reliģijas, kultūras un īpašo vajadzību radītajām atšķirībām.
Caurspīdīgums

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi pierādījis atvērtību ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus viņu atvērtības pilnveidošanā. Kandidāts ir bijis iesaistīts atvērtības ieviešanā projektos vai programmās.

B Efektīvi pierādījis atvērtību sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus atvērtības pilnveidošanā.

C Efektīvi pierādījis atvērtību daļējas sarežģītības projektos.

D Ir nepieciešamās zināšanas par atvērtību.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.05 Kvalitāte, 1.08 Problēmu risināšana, 1.18 Komunikācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 2.01 Līderība, 2.05 Relaksācija, 2.07 Radošums, 2.11 Sarunas, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.06 Bizness

Uzvedības piemēri:

2.06 Atklātums	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Ir elastīgs, viegli pielāgojas izmaiņām, vienlaicīgi ņemot vērā projekta intereses	Nav elastīgs un nepatīk izmaiņas, aizmirst projekta intereses.
Atvērts vecuma, seksuālās orientācijas, reliģijas, kultūras un īpašo vajadzību atšķirībām.	Ignorē vecuma, seksuālās orientācijas, reliģijas, kultūras un īpašo vajadzību radītās atšķirības.
Vada sadarbību, diriģē komandu	Orientēts uz uzdevumiem, vada komandu kā mašīnu.
Piemīt plašas zināšanas ārpus projektu vadības, spēj savu komunikācijas veidu pielāgot tā, lai tas būtu saprotams sarunu partneriem.	Nav spējīgs komunikācijā ņemt vērā citu domāšanas veidu, viņu labi nesaprot
Sekmē atvērtību, radot patīkamu darba atmosfēru un pievēršot uzmanību personīgajam apģērbam un izskatam	Neiedrošina uz atvērtību ar nevīžīgu apģērbu un izskatu, nav patīkami kopā ar viņu strādāt
Piemīt atklāta un pozitīva attieksme, ir reālistisks optimists	Pesimists, neredz ignorē citus
Rada uzticību, piemīt labā griba	Nerada uzticību
Aktīvi, ar pozitīvu attieksmi vēršas pie citiem, arī pats ir pieejams	Gaida citu iniciatīvu, ir rezervēts un nedrošs
Realizē aktīvu iesaistīto pušu vadību, uztur formālus un neformālus kontaktus ar iesaistītajām pusēm	Neveic iesaistīto pušu vadību, izvairās no kontaktiem ar iesaistītajām pusēm, nav laika neformāliem kontaktiem
Akceptē visus komandas locekļus, ir iecietīgs un stimulē citus viedokļus komandā un veicina aktīvu līdzdalību	Ļauj savas antipātijas just citiem, akceptē tikai faktus, domā, ka viņš visu zina labāk, un necenšas panākt ieguldījumu no citiem
Akceptē un respektē mazākumu, ļauj citiem gūt panākumus	Orientējas uz esošajām varas struktūrām

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.07 Radošums (Creativity)

Radošums ir spēja domāt un rīkoties oriģināli un ar izdomu. Projekta vadītājs izmanto gan atsevišķu personu, gan arī projekta komandas un organizācijas, kurai viņi strādā, kolektīvo radošumu projekta labā.

Projekta vadītājam jāveicina procesi, lai stimulētu, dokumentētu, novērtētu un izmantotu projekta komandā radušās radošās idejas, kuras varētu būt noderīgas projektam. Nereti radošo ideju autoram tās vispirms "jāpārdod" projekta komandai, pirms tās tiek akceptētas. Bieži citi projekta komandas dalībnieki atbalsta un uzlabo ideju tā, ka tā saņem lielāku piekrišanu. Radošums ir viena no galvenajām kompetencēm projekta panākumu nodrošināšanai. Tā palīdz projekta vadītājam pārvarēt problēmas un motivēt komandu strādāt kopā, lai radošas idejas attīstītu par realizējamiem risinājumiem.

Ja projektā rodas problēmas, projekta vadītājam jānovērtē, vai radoša pieeja būs piemērota problēmas risināšanai. Ja radoša pieeja ir piemērota, viņam jāizlemj, kādas metodes izmantot. Iespējams, ka piemērota varētu būt „prāta vētras" (*Brainstorming*) sanāksme. Tajā projekta komandas locekļi varētu tikties ar citiem, iespējams, noderīgiem organizācijas darbiniekiem un formulēt savas idejas, kas vēlāk tiks izvērtētas. Visdaudzsološākās idejas pēc tam tiek uzlabotas tālāk un no tām tiek izraudzītas vislabākās. Lai arī kāda metode radošo risinājumu meklēšanā tiek izmantota, tā vienmēr ietver skatījumu uz attiecīgo jautājumu no dažādām perspektīvām un dažādu instrumentu, zināšanu, veselīgas izpratnes, intuīcijas un pieredzes kombināciju un to izmantošanu.

Radošumu apkopojoši var izteikt šādi: „Tiecies pēc neiespējamā un sasniedz nesasniedzamo!" Radošuma metodes projekta komandā jāizmanto piesardzīgi, lai nenobīdītos projektā liktie uzsvari.

Iespējamie procesa soļi:

1. Situāciju identifikācija, kurās jāatrisina kāda problēma, jāpieņem izaicinājums vai jāattīsta jauna koncepcija un kurām piemērota ir radoša pieeja.
2. To personu noteikšana, kuras var dot ieguldījumu radošu risinājumu identifikācijā, neatkarīgi no tā, vai šīs personas nāk no projekta komandas vai no organizācijas iekšienes vai struktūrām ārpus tās.
3. Izraudzītās darbinieku grupas sapulcināšana, risināmās problēmas izskaidrošana un uzaicinājums izmantot savu iztēli ideju priekšlikumu radīšanai.
4. Stimulēt un radīt pēc iespējas vairāk ideju; apkopot tās visas bez jebkādām diskusijām.
5. Katras idejas priekšrocību novērtēšana un ideju sarindošana prioritārā secībā.
6. Labāko ideju īstenošanas iespēju un realizācijas seku diskutēšana un vienas idejas izraudzīšanās, ar kuru tiek strādāts tālāk.
7. Izraudzītā risinājuma plānošana un realizācija.
8. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana līdzīgās situācijās nākotnē.

Aplūkotās tēmas:
Radošuma tehnikas
Emocionālā inteliģence
Holistiskā domāšana
Iztēle
Intuīcija
Jaunas kombinācijas
Optimisms
Mērķu formulēšana un vizualizēšana

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi praktizējis, organizējis un vadījis radošumu ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus viņu radošuma vai radošuma procesu vadības kompetences pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts radošuma ieviešanā projektos vai programmās.

B Sekmīgi praktizējis un vadījis radošumu sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Ievadījis projektu (daļu) vadītājus viņu radošuma pilnveidošanā.

C Efektīvi praktizējis radošumu daļējas sarežģītības projektos.

D Ir nepieciešamās zināšanas par radošumu.

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.04 Riski un iespējas, 1.06 Projekta organizācija, 1.08 Problēmu risināšana, 1.09 Projekta struktūras, 1.15 Izmaiņas, 1.18 Komunikācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 2.05 Relaksācija, 2.06 Atvērtība, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.10 Konsultācijas, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.06 Bizness, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija

Uzvedības piemēri:

2.07 Radošums	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Ir radošs, pieņem izaicinājumus un ir atvērts jaunām idejām	Pieturas tikai pie zināmiem un pārbaudītiem risinājumiem un baidās no nepazīstamā
Ir optimistisks un uzskata, ka jaunas idejas novedīs pie īstenojamiem risinājumiem	Noraida idejas kā nerealizējamas, nepārbaudot tās.
Pārvar atšķirības, definējot jaunu koncepciju, kuru var realizēt vienlaicīgi respektējot atšķirīgus uzskatus.	Nav spējīgs integrēt dažādas koncepcijas. Izdara izvēli starp dažādiem uzskatiem un rada šķelšanos komandā.
Atrod risinājumus, izmantojot jaunas koncepcijas, instrumentus un veselo saprātu jaunās jomās.	Nespēj akceptēt jaunu koncepciju vai instrumentu izmantošanu kā ceļu sarežģītu problēmu pārvarēšanā, neizmanto veselo saprātu
Rosina darbiniekus sniegt savas idejas, saredz iespējas un organizē saprātīgu radošu risinājumu meklēšanas procesu	Vienmēr meklē pārbaudītus risinājumus, nespēj pārvarēt nedrošību un nav spējīgs atbilstoši vadīt radošu risinājumu meklēšanas procesu
Īsteno aktīvu darba uzdevumu noteikšanas un izmaiņu vadību	Noraida visu, kas atrodas ārpus sākotnējā darba uzdevumu apraksta.
Ieklausās fiziskos stimulos un sajūtās, izmanto intuīciju problēmas risināšanā un savstarpējās attiecībās	Akceptē tikai to, ko iespējams modelēt, nevērīgi izturas pret intuīciju un sajūtām. Pieturas pie loģikas un funkcionālām attiecībām
Ieklausās savā intuīcijā un to arī izmanto, uzskata savas idejas par radošuma avotu	Noraida intuīciju
Izmanto nekonveciālas pieejas projekta labā. Pieņem radošus lēmumus, lai mīkstinātu riskus	Vienmēr akceptē *Status quo*, pat ja uz spēles ir likts projekts. Ignorē riskus.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.08 Orientācija uz rezultātu (Result orientation)

Orientācija uz rezultātu nozīmē fokusēt komandas uzmanību uz galvenajiem mērķiem, lai panāktu visām iesaistītajām pusēm optimālu rezultātu. Projekta vadītājam jānodrošina, ka projekta rezultāti apmierina svarīgākās ieinteresētās puses. Tas attiecas arī uz visām projekta gaitā apstiprinātajām izmaiņām. Pievēršot savu uzmanību rezultātiem, projekta vadītājam tā jāvelta arī ētiskajām, normatīvajām vai vides prasībām, kas var ietekmēt projektu, un jāreaģē uz tām.

Rezultātus var iedalīt projekta rezultātos, klientu rezultātos, darbinieku rezultātos un uz citām ieinteresētajām pusēm attiecināmos rezultātos. Šādā veidā jau projekta sākumā var noteikt atšķirīgos rezultātus, ko pieprasa dažādas ieinteresētās puses. Projekta vadītājam šie rezultāti jāvada tā, lai varētu piedāvāt apmierinošus risinājumus.

Šī projektu vadības kompetence ir cieši saistīta ar projekta panākumiem. Projekta vadītājam nemaksā par to, ka viņš daudz un smagi strādā, ne arī par plāniem vai ziņojumiem, kurus viņš sagatavo, vai par faktu, ka visi daudz un smagi strādā. Viņam maksā par projekta rezultātu sasniegšanu. Lai sasniegtu rezultātus, kurus ir pieprasījušas svarīgākās ieinteresētās puses, projekta vadītājam jānoskaidro, ko projektā iesaistītās dažādās puses no tā vēlas iegūt sev. Projekta vadītājam jāvada komandas dalībnieku darbs un attīstība un jāņem vērā arī viņu cerības.

Iespējamie procesa soļi:

1. Projekta rezultātu (mērķu, vērtību), kurus sagaida visas puses, skaidra un viennozīmīga definēšana.
2. Rezultātu iedalīšana tādos rezultātos kā klientu rezultāti, projekta komandas rezultāti un rezultāti citām ieinteresētajām pusēm.
3. Precīzs formulējums, kādas ieinteresēto pušu cerības netiks iekļautas projekta mērķu uzstādījumos vai dažādos rezultātos un vērtībās.
4. Projekta gaitas plānu izstrāde, darīt tos zināmus visām pusēm un pušu piekrišanas saņemšana.
5. Projekta plāna pabeigšana, ņemot vērā ātrus panākumus. Iepazīstināšana ar plānu un piekrišanas saņemšana.
6. Šo soļu atkārtošana projekta gaitā, vadot riskus, iespējas, izmaiņas un sagaidāmo.
7. Cenšanās pēc pastāvīgiem uzlabojumiem, uzturot atgriezenisko saiti (Feedback) ar ieinteresētajām pusēm par projekta komandas veikumu.
8. Ieinteresēto pušu informēšana par pozitīvu projekta gaitu un rezultātiem. Īpaša uzmanība jāvelta ātriem panākumiem.
9. Projekta izpildes un sasniegto rezultātu salīdzināšana ar apstiprinātajiem projekta parametriem.
10. Gūtās pieredzes dokumentēšana un izmaiņu ieviešana turpmākajos projektos vai projekta fāzēs.

Aplūkotās tēmas:

Nepārtraukti uzlabojumi
Komunikācija
Deleģēšana
Efektivitāte
Uzņēmējdarbība
Sabiedrisko, tehnisko un dabisko vides aspektu integrācija
Ieinteresēto pušu cerību vadība
Risku, izmaiņu un konfigurācijas vadība

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi praktizējis, organizējis un vadījis orientāciju uz rezultātu ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus orientācijas uz rezultātu pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts orientācijas uz rezultātu ieviešanā projektos vai programmās.

B Efektīvi praktizējis un vadījis orientāciju uz rezultātu sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus orientācijas uz rezultātu pilnveidošanā.

C Efektīvi praktizējis un vadījis orientāciju uz rezultātu sarežģītības projektos.

D Ir nepieciešamās zināšanas par orientāciju uz rezultātiem.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.05 Kvalitāte, 1.08 Problēmu risināšana, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.20 Projekta noslēgums, 2.01 Līderība,
4.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.09 Efektivitāte, 2.10 Konsultācijas, 2.13 Uzticamība, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.06 Bizness, 3.10 Finansējums

Uzvedības piemēri:

2.08 Orientācija uz rezultātu	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Izturas kā uzņēmējs	
Parāda spēju īstenot lietas	Nepabeidz lietas
Pastāvīgi meklē uzlabojumu iespējas un apšauba *Status quo*	Lietas aizvien akceptē tādas, kādas tās ir. Neapšauba *Status quo.*
Vienmēr meklē problēmu risinājumus, kas nerada vajadzību mainīt plānu	Nav radošs risinājumu meklēšanā. No katras problēmas rada izmaiņas
Saskata iespējas, neaizmirstot par riskiem	Piemīt antipātijas pret riskiem un ignorē iespējas
Patur acīs jaunu attīstību un iespējas (piem., jaunas tehnoloģijas, tirgus, konkurentus u.c.), kas ietekmē projektu, un atbilstoši reaģē.	Paliek apstiprināto robežu ietvaros un nokavē svarīgas, jaunas attīstības tendences un iespējas, kam ir ietekme uz projektu.
Veic aktīvu ieinteresēto pušu vadību	Atstāj novārtā ieinteresētās puses
Atklāti un labi vada cerības; realizē vai pārsniedz gaidīto.	Cerību vadībā nav atklāts vai rada pārāk lielas cerības
Patur acīs detaļas, nezaudējot kopskatu	Neredz svarīgas detaļas. Pazaudē kopskatu

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.09 Efektivitāte (Efficiency)

Efektivitāte ir spēja izmaksu ziņā izdevīgi izmantot laiku un resursus, lai sasniegtu apstiprinātos rezultātus un izpildītu ieinteresēto pušu cerības. Šeit ietilpst arī pēc iespējas efektīvāka metožu, sistēmu un procedūru izmantošana. Efektivitāte ir projektu vadības pamatkomponente, vismaz attiecībā uz būtiskākajiem projekta uzdevumiem.

Visu projekta rīcībā esošo resursu efektīvai izmantošanai ir nepieciešama visu aktivitāšu detalizēta plānošana, laika grafiks un izmaksu aprēķins. Lai nodrošinātu rezultātu atbilstību sagaidāmajam, efektivitātei jābūt organizācijas, projekta vadītāja un komandas kultūras sastāvdaļai.

Ja nepieciešams, efektivitāti bieži var uzlabot ar apmācību pasākumiem un koučingu.

Iespējamie procesa soļi:

1. Aktīvi meklējumi, kā uzlabot šobrīd izmantotās metodes, sistēmas, procesus un struktūras, kas ir svarīgas projektam, programmai vai projektu portfelim.
2. Nepieciešamo aktivitāšu plānošana, resursu iegūšana, piešķiršana dotā uzdevuma veikšanai un drošības faktora izmantošana, kur tas ir piemēroti.
3. Lēmums par prioritātēm un pieņemamām novirzēm attiecībā uz laiku un naudu vai attiecībā uz veicamo darbu.
4. Resursu un energoefektīvu tehnoloģiju integrācija projektā, ņemot vērā ārējās projekta izmaksas.
5. Darba izpildes vadība un nepārtraukti iespēju, resursu meklējumi, nezaudējot kvalitāti.
6. Paveiktā darba un izmantoto resursu uzraudzība, kā arī salīdzināšana ar projekta plānu.
7. Projekta pabeigšanai nepieciešamo resursu novērtēšana.
8. Ziņojuma sagatavošana, ja apstiprinātie resursi nav pietiekami, un attiecīgu pasākumu ierosināšana.
9. Projekta noslēgumā faktiski izmantoto resursu aprēķins un jauno skaitļu ņemšana vērā plānojot jaunus, līdzīgus uzdevumus. Nepārtraukta uzlabojumu praktizēšana.
10. Atziņu dokumentēšana un apspriešana robežstabu nospraušanas mērķiem citos projektos vai projekta fāzēs.

Aplūkotās tēmas:

Robežstabu noteikšana un sasniegumu mērīšana
Kompromisi
Iespējamības
Nepārtraukti uzlabojumi
Dzīves cikla izmaksas
Produktivitāte
Resursu un enerģijas efektivitāte
Sociālie un vides izdevumi

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi praktizējis, organizējis un vadījis efektivitāti ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus efektivitātes uzlabošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts efektivitātes ieviešanā projektos vai programmās.

B Sekmīgi praktizējis un vadījis efektivitāti sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus efektivitātes pilnveidošanā.
C Efektīvi praktizējis efektivitāti daļējas sarežģītības projektos.
D Ir nepieciešamās zināšanas par efektivitāti.

Galvenā saikne ar:

1.06 Projekta organizācija, 1.08 Problēmu risināšana, 1.09 Projekta struktūras, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.18 Komunikācija, 2.03 Paškontrole, 2.05 Relaksācija, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.10 Konsultācijas, 2.11 Sarunas, 3.06 Bizness, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija

Uzvedības piemēri:

2.09 Efektivitāte	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Skaidri izteikumi par efektivitāti projektā, izturas atbilstoši	Nav skaidru izteikumu vai nerunā nemaz par efektivitātes tēmu, nav piemērs citiem
Spēj deleģēt uzdevumus un uzticas citiem, īsteno izņēmumu vadību (*management by exception)*	Mēģina visus uzdevumus veikt pats un maz uzticas citiem. Nedeleģē.
Īsteno atbilstošu izmaiņu vadību, informē pēc iespējas agrāk, ja kādu plānu nav iespējams realizēt, piedāvā alternatīvas un sniedz priekšlikumus. Vadībai ir sajūta, ka viss tiek kontrolēts.	Apsola jaunas funkcijas vai rezultātus, nepārliecinoties, vai izmaiņas var veikt bez papildus resursiem. Pārāk vēlu runā ar vadību par negaidītām izmaiņām plānos. Vadībai nav sajūtas, ka viss tiek kontrolēts.
Precīzi laikā sāk apspriedes un pabeidz tās cik ātri vien iespējams	Nokavē apspriedes, ļauj tām ieilgt vairāk nekā nepieciešams
Tiecas pēc nepārtrauktiem uzlabojumiem, stimulē darbiniekus nepārtraukti meklēt uzlabojumus.	Neredz uzlabojumus vai nav intereses par tiem, darbinieki viņu var viegli apmierināt
Piemīt nepieciešamā enerģija un izturība, lai turpinātu	Liekas lēns, pietrūkst pacietības, ātri padodas
Izraisa entuziasmu, lūdz pozitīvu ieguldījumu un ir atvērts kritikai	Nav spējīgs motivēt, nepamatoti kritizē un nav atvērts kritikai
Pamana neoptimālu resursu izmantošanu un veic koriģējošus pasākumus	Ignorē bezdarbību un nereaģē uz citu brīdinājuma signāliem
Iedarbīgā veidā izmanto efektivitāti	Praktizē efektivitāti attiecībā uz nepareizajām lietām, provocē savus darbiniekus uz kļūdām

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

*2.10 **Konsultācijas** (Consultation)*

Konsultācijas ir spēja pamatot, prezentēt pārliecinošus argumentus, ieklausīties citu viedoklī, vienoties un atrast risinājumus. Pamatā tā ir viedokļu apmaiņa par projekta jautājumiem. Konsultāciju rezultātā tiek pieņemti savstarpēji akceptēti lēmumi, kas balstās uz respektu, sistemātisku un strukturētu domāšanu, faktu un argumentu vai scenāriju analīzi. Konsultācijas atklāj viedokļu atšķirības. Tās ir noderīgas projekta lomu spēlē.

Argumentācija var izmainīt personas viedokli un dod iespēju izprast situāciju visās disciplīnās un atrisināt jautājumus ar augstu drošības pakāpi. Tā apšauba risinājumus un secinājumus, kas balstīti uz uztveri un aizspriedumiem.

Loģiskus jautājumus un risinājumus var vieglāk apspriest projekta organizācijā. Tam jānoved pie paredzamiem un sasniedzamiem rezultātiem. Struktūras un loģika veido projektu vadības pamatu, tomēr var arī procesu apgrūtināt, ja tās izmanto pārāk stingri.

Iespējamie procesa soļi:

1. Situācijas un konteksta analīze.
2. Mērķu un (nākošo labāko) iespēju identifikācija. Citu personu mērķu uzstādījumu un argumentu ievērošana.
3. Citu personu argumentu uzklausīšana.
4. Kopīgā un atšķirīgā identifikācija.
5. Problēmu noteikšana, risinājumu identifikācija un /vai pasākumu veikšana, lai novērstu problēmu.
6. Viedokļu atšķirību atrisināšana vai vienošanās par atšķirībām un to atrisinājuma veidu.
7. Seku paredzēšana; dokumentēšana un informēšana.
8. Iegūtās pieredzes izmantošana turpmākajos projektos vai tā paša projekta fāzēs.

Aplūkotās tēmas:

Argumentēšana
Konfrontācija
Konsultāciju metodes un tehnikas
Lēmumu pieņemšana un *Win-Win* situāciju radīšana
Diplomātija
Sarunas
Loģiskā domāšana
Scenāriju plānošana
Sistemātiska un strukturēta domāšana
Sistēminženērija

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi īstenojis konsultācijas ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus viņu konsultāciju spēju pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts konsultāciju ieviešanā projektos vai programmās.

B Efektīvi izmantojis konsultācijas sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus viņu konsultāciju spēju pilnveidošanā.

C Efektīvi izmantojis konsultācijas daļējas sarežģītības projektos.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

D Ir nepieciešamās zināšanas par konsultēšanās spējām.

Galvenā saikne ar:

1.05 Kvalitāte, 1.06 Projekta organizācija, 1.08 Problēmu risināšana, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.15 Izmaiņas, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.20 Projekta noslēgums, 2.07 Radošums, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.09 Efektivitāte, 2.11 Sarunas, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.06 Bizness, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.08 Personālvadība

Uzvedības piemēri:

2.10 Konsultācijas	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Vienmēr ņem vērā citu priekšlikumus; ir godīgs	Savus priekšlikumus realizē uz citu rēķina; nav godīgs
Spēj vadīt diskusijas un lūdz atgriezenisko saiti (feedback). Akceptē atsauksmes bez aizvainojuma	Ignorē vai noraida atsauksmes (feedback)
Konfrontācija tiek izmantota tikai kā pēdējais līdzeklis un vienmēr balstās uz loģiku un faktiem	Parasti izvairās no konfrontācijas vai konflikta situācijās ar agresīvu uzvedību aizskar darbiniekus
Taktiski norāda uz citu kļūdaino rīcību, konstruktīvi kritizē citus	Pacieš kļūdainu rīcību vai uzskata, ka visu zina labāk nekā citi; soda un pazemo darbiniekus
Izturas pozitīvi pret konstruktīvu kritiku, mierīgi reaģē uz uzbrukumiem, piedod	Apvainojas par kritiku, reaģē agresīvi, emocionāli un nekontrolēti, ir nepatīkams
Atbalsta konsultāciju kultūras radīšanu komandā, panāk vienprātību ar citiem	Apspiež konfliktus, izmanto varu, izjauc pretējās pozīcijas, pakļauj citus
Pieņem lēmumus, balstoties uz loģiku un argumentiem, un labi izskaidro lēmumus	Izvairās no lēmumu pieņemšanas vai pieņem lēmumus bez pietiekošām konsultācijām un paskaidrojumiem
Skaidri, precīzi un loģiski argumentē	Gari argumentē, nenonāk līdz būtiskajam, ir neloģisks vai stāsta pasakas
Uzlādē grupu ar enerģiju un izmanto visu grupas locekļu enerģiju	Strādā galvenokārt viens vai, iespējams, ar dažiem pietuvinātiem draugiem
Piemīt izturība, lai atrastu risinājumus, un nopietna interese par projektā iesaistītajiem cilvēkiem	Nedomā holistiski, vilcinās, ignorē iebildumus un atrunājas ar laika trūkumu
Ir labi sagatavots un informēts. Spēj vadīt strukturētu diskusiju	Nav ne sagatavojies, ne informēts un nespēj novadīt nevienu saprātīgu diskusiju

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.11 Sarunas (Negotiation)

Sarunas ir pušu rīcībā esošs līdzeklis, lai novērstu domstarpības saistībā ar projektu vai programmu un nonāktu pie visiem pieņemama risinājuma. Labi attīstīta sarunu vešanas spēja var palīdzēt projektu vadītājam novērst reālus konfliktus.
Projekta sarunas jāvada, atbilstoši ņemot vērā dažādu pušu intereses un viedokļus. Sarunas jāvada atklāti un to vēlamais rezultāts ir *Win-Win* situācija. Tomēr ir svarīgi apzināties, ka dažām sarunām var būt ļoti politisks un/vai komerciāls raksturs un bieži nepieciešami kompromisi, kas neapmierinās visas puses vienādi.

Projekta vadītājam jācenšas izveidot labas attiecības ar visām pusēm un uzturēt tās arī sarunu procesā.

Iespējamie procesa soļi:
1. Lēmums par vēlamo rezultātu un akceptējamiem minimālajiem rezultātiem. Sarunu stratēģijas izstrādāšana.
2. Jautājumu uzdošana, datu par strīdīgajiem jautājumiem savākšana, datu analīze.
3. Jautājumu risināšanas iespēju prezentācija.
4. Dažādu iespēju apsvēršana, lai sasniegtu *Win-win* sarunu rezultātus.
5. Koncentrēšanās uz jomām, kur valda vienprātība un pozitīvu attiecību uzturēšana ar citām pusēm.
6. Diskusija un atbilžu novērtēšana, sarunu procesa soļu atkārtošana līdz atrasts risinājums.
7. Pieredzes (Lesson Learned) dokumentēšana un izmantošana nākotnes projektos vai tā paša projekta fāzēs.

Skartās tēmas:

Ķermeņa valoda
Komunikācija
Vadība
Sarunu vešanas tehnikas
Problēmu risināšana
Konsensa vadība

Galvenā kompetence līmeņos:

A Vadījis un instruējis citus sarunu un apspriežu vadīšanā. Ir veiksmīgs sarunu vadītājs. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus viņu sarunu vešanas spēju uzlabošanā.
B Sekmīgi vadījis projekta apspriedes un vadījis sarunas. Kandidāts ir vadījis apakšprojektu vadītājus viņu sarunu vešanas spēju pilnveidošanā.
C Kandidāts devis savu ieguldījumu projekta sarunās un apspriedēs.
D Ir nepieciešamās zināšanas par sarunām.

Galvenā saikne ar:

1.04 Riski un iespējas, 1.05 Kvalitāte, 1.12 Resursi, 1.14 Iepirkums un līgumi, 1.15 Izmaiņas, 2.01 Līderība, 2.03 Paškontrole, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.06 Atklātums, 2.09 Efektivitāte, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.06 Bizness, 3.10 Finansējums, 3.11 Juridiskie aspekti

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Izturēšanās piemēri:

2.11 Sarunas	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Spēj vadīt sarunas, piemīt izturība, lai novestu procesu līdz sekmīgam noslēgumam	Minimālas sarunu vešanas spējas, liekas lēns, pietrūkst pacietības, ātri padodas
Aktīvi palīdz novērst un koriģēt neatbilstošu uzvedību	Meklē vainīgos, uzveļ vainu citiem
Tiecas radīt *Win-Win* situācijas abām pusēm un izveidot ilgtermiņa biznesa vai darba attiecības	Nerespektē citu intereses, tiecas panākt *Win-Lose* situācijas, ir tikai īstermiņa intereses attiecībā uz biznesa vai darba attiecībām
Spēj efektīvi un skaidri izteikties, izvairās no nevajadzīgām detaļām	Pazaudē argumentācijas pavedienu
Definē sarunas mērķus un scenārijus	Atbilstoši nesagatavojas pirms sarunām
Rada atbilstošu sarunu atmosfēru; diskutē godīgi un līdzsvaroti	Rada nekomfortablu sarunu atmosfēru; sarunas ved pēc sava ieskata un nelīdzsvaroti
Respektē citu prasības un priekšlikumus un diskutē tos satura līmenī	Mēģina piespiest otru pusi akceptēt savu pozīciju
Spēj diskutēt un saprātīgi prezentēt savu pozīciju, nezaudējot pašcieņu	Krampjaini aizstāv savu pozīciju un nav gatavs kompromisiem
Ir atklāts un godīgs par saviem mērķiem un interesēm	Slēpj savas intereses un nav ne atklāts, ne godīgs
Satura līmenī sarunās ir nelokāms, tomēr uztur labu personisko attieksmi	Sarunās ieņem nelokāmu nostāju gan attiecībā uz sarunu priekšmetu, gan arī uz cilvēku attiecībām
Noskaidro intereses un priekšstatus, lai tādā veidā atrastu konstruktīvus risinājumus	Jau no paša sākuma ieņem nelokāmu pozīciju un paliek nelokāms savās prasībās
Mēģina saprast citu pozīciju, uzmanīgi ieklausās	Runā garām un nemēģina saprast citu pozīciju

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.12 Konflikti un krīzes *(Conflict & crisis)*

Šis kompetences elements aplūko veidus kā pārvarēt **konfliktus un krīzes**, kas var rasties starp dažādām projektā vai programmā iesaistītām personām un pusēm. Konflikti un krīzes var rasties gan projektos, gan arī līgumu sarunās, par spīti procesiem un vadlīnijām, kas izstrādāti, lai novērstu šādus gadījumus. Tie var rasties visos līmeņos, galvenokārt tādēļ, ka kopā strādā dažādas puses ar atšķirīgiem mērķu uzstādījumiem. Konflikti var rasties arī tad, ja dažādi cilvēki, kas viens otru nepazīst, sanāk kopā, lai strādātu projektā, un viņiem bieži jāstrādā liela stresa apstākļos. Procesu rīcībai krīzes un konfliktu situācijās jānosaka projekta sākumā. Krīzes vadība sākas ar plašu risku analīzi un scenāriju plānošanu visu paredzamo krīžu pārvarēšanai.

Konflikts ir pretēju interešu vai nesaderīgu personību sadursme un var apdraudēt projekta mērķu sasniegšanu. Ļoti bieži tas sabojā labu darba atmosfēru un var radīt negatīvu ietekmi uz attiecīgajām personām vai uzņēmumiem. Konflikti var rasties starp divām vai vairākām personām un/vai pusēm.

Projekta vadītāja, kurš darbojas kā objektīvs starpnieks konfliktā iesaistītajām pusēm, izrādītā integritāte un aprēķināmība var izteikti pozitīvi ietekmēt konflikta risinājumu. Akcepts būs vēl lielāks, ja visi būs pārliecināti, ka projekta vadītājam ir tikai viens mērķis: atrisināt konfliktu.

Pie iespējamiem konflikta atrisināšanas līdzekļiem pieskaitāma sadarbība, kompromisi, prevencija vai varas izmantošana. Katrs no tiem ir atkarīgs no interešu līdzsvara panākšanas starp iesaistītajiem. Kooperatīva konfliktu vadība pieprasa gatavību rast kompromisu starp visām konfliktā iesaistītajām pusēm. Īpaši projekta dzīves cikla sākuma stadijās ir sevišķi svarīgi pievēst uzmanību konfliktu riskam grupā, kas nav spējīga panāk vienprātību. Projekta vadītājs var ziņot par problēmu augstākos vadības līmeņos un pieprasīt iecelt bezpartejisku starpnieku vai iesaistīt visām pusēm pieņemamu, neatkarīgu starpniecības struktūru, lai rastu tādu risinājumu, kas tiek akceptēts kā saistošs.

Krīzi projektā var apzīmēt kā akūtu grūtību laiku, kas ir smagākas nekā tās, kuru pamatā ir konflikts. Šādos brīžos ir nepieciešama ātra reakcija un labas spriešanas spējas, lai novērtētu krīzi, radītu scenārijus tās atrisināšanai un projekta drošībai un izlemtu, vai problēmu nepieciešams nodot augstāk, un, ja jā, tad cik augstā organizācijas līmenī. Projekta vadītājam par to nekavējoši jāinformē projekta pasūtītājs.

Konfliktu un krīzes vadības māksla ir novērtēt cēloņus un sekas un iegūt papildus informāciju izmantošanai lēmumu pieņemšanas procesā, definējot iespējamos risinājumus. Tas jādara, neskatoties uz sadusmotām vai panikā nonākušām personām vai organizācijām. Visīsākajā laikā projekta vadītājam jāapkopo informācija un jāapsver dažādas iespējas, lai atrastu pozitīvu, vislabāk sinerģisku risinājumu. Turklāt viņam jāpaliek mierīgam, savaldīgam un draudzīgam. Šādos apstākļos stresa pārvarēšana, kā arī līdzsvarotas spriešanas spējas ir ļoti svarīgas.

Aplūkotās tēmas:

Arbitrāža
Līgums
Krīzes vadības komanda
Eskalācijas procedūra
Savstarpējo attiecību uzturēšanas spēja
Spriešanas spēja

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Mediācija
Motivācija
Risku analīze

Iespējamie procesa soļi:

1. Balstoties uz risku analīzi, iekļaut un aprakstīt projekta līgumā attiecīgos jautājumus un plānot rīcību paredzamu, dažāda veida konfliktu un risku gadījumos, ja tādi rastos.
2. Krīzes vai konflikta gadījumā, ja tāds projektā rastos:
   2.1. Nodrošināt, lai projekta vadītājs nebūtu personīgi iesaistīts vai nebūtu krīzes vai konflikta daļa. Gadījumā, ja viņš ir iesaistīts, ieteicams informēt projekta pasūtītāju / augstāko vadību, lai viņi var uzticēt konflikta vai krīzes atrisināšanu kādam citam.
   2.2. Ņemt vērā visus konfliktā vai krīzē iesaistīto pušu viedokļus.
   2.3. Apsvērt, kādu pieeju situācijas atrisināšanai izmantot, vai nepieciešams meklēt neiesaistītas trešās puses mediāciju.
   2.4. Apsvērt dažādas risinājumu iespējas, sabalansējot visu iesaistīto pušu intereses.
   2.5. Diskutēt, pieņemt saskaņotus risinājumus un informēt par tiem.
   2.6. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos vai tā paša projekta fāzēs.

Galvenā kompetence līmeņos:

A Veicis mediatora pienākumus konfliktos un krīzēs vai konsultējis citus konfliktu un krīžu risināšanā.
B Sekmīgi izmantojis dažādas konfliktu un krīžu vadības tehnikas sarežģītā projektā vai programmā.
C Sekmīgi vadījis konfliktus vai krīzes projektā ar ierobežotu sarežģītību.
D Ir nepieciešamās zināšanas par konfliktiem un krīzēm.

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.04 Riski un iespējas, 1.07 Komandas darbs, 1.08 Problēmu risināšana, 1.12 Resursi, 1.13 Izmaksas un finanses, 2.01 Līderība, 2.05 Relaksācija, 2.06 Atvērtība, 2.10 Konsultācijas, 2.14 Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.11 Juridiskie aspekti

Uzvedības piemēri:

2.12 Konflikti un krīzes	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Spēj pārrunāt jautājumus ar savu komandu; darbojas kā starpnieks, debatē un apzinās iespējamos konfliktus	Ignorē radušos konfliktus, nezina, kas notiek neformālā līmenī, izraisa domstarpības
Ir pieejams, vienmēr ir pietiekoši daudz laika, lai uzklausītu, strādā ar komandu un citām ieinteresētajām pusēm	Vienmēr ir aizņems un izolējas, notur tikai formālas apspriedes. Nav neformālu vai sociālu attiecību ar komandu
Uztver nenoteiktību kā izaicinājumu	Pieļauj risku un problēmu uzkrāšanos
Ir atvērts saskarsmei ar pretrunīgām interesēm krīzēs un konfliktos	Kļūst par aktīvu domstarpību radīšanas dalībnieku komandā, kuras var izraisīt konfliktus vai krīzes
Izturas pozitīvi pret konstruktīvu kritiku,	Kritikas dēļ ir aizvainots vai sašutis, reaģē

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

mierīgi reaģē uz personiskiem uzbrukumiem, piedod	nekontrolēti vai uzbrūk, ir nepatīkams
Ir godīgs, akceptē citu priekšlikumus, akceptē atgriezenisko saiti (feedback) bez aizvainojuma	Savus priekšlikumus realizē uz citu rēķina, noraida konstruktīvu atgriezenisko saiti
Nošķir problēmas personiskajās attiecībās no problēmām darbā un risina tās pareizā secībā	Personiskās attiecības sajauc ar saturiskām problēmām.
Liekas paļāvīgs un pozitīvs, izturas pret visiem iesaistītajiem ar respektu gan pret viņiem pašiem, gan viņu funkcijām	Ir arogants, liekas ievainojams, manipulē ar citiem komandas locekļiem
Izmanto konfliktus projekta labā.	Atstāj novārtā samilzušos jautājumus, nav gatavs aizstāvēt projektu līdz galam.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.13 Uzticamība (Reliability)

Uzticamība nozīmē sasniegt saskaņoto rezultātu projekta specifikācijā apstiprinātajā laikā un kvalitātē. Uzticamība rada uzticību citos, kuri zina, ka apsolītais tiks izpildīts. Uzticamība ietver pienākuma apziņu, korektu uzvedību, neatlaidību un konfidencialitāti. Tā ietver gan kļūdu minimizēšanu, gan arī atklātību un pastāvību. Uzticamība ir īpašība, kuru augsti novērtē ieinteresētās puses.

Uzticamība palielina iespējas sasniegt projekta mērķus un motivē visas projektā iesaistītās personas un grupas. Tā sekmē komandas dalībnieku paškontroli un uzticību saviem spēkiem. Šādā veidā varētu būt iespējams apiet vai vieglāk pārvarēt šķēršļus un neveiksmes, kas rodas projekta gaitā.

Iespējamie procesa soļi:

1. Ir labi organizēts, izmanto atbilstošas plānošanas un laika menedžmenta tehnikas un uztur piemērotu komunikāciju ar ieinteresētajām pusēm.
2. Vāc informāciju par dažādu projektā iesaistītu pušu interesēm un novērtē to uzticamību personiskajā un darba līmenī.
3. Ir godīgs un rada atklātību starp visām projektā iesaistītajām personām un grupu pārstāvjiem, balstoties uz savstarpēju respektu.
4. Nodrošina, ka visas galvenās personas piedalās risinājumu meklējumos un scenāriju plānošanā.
5. Identificē un novērtē riskus un iespējas un definē piemērotus scenārijus un pasākumus un/vai iekļauj sekas projekta plānā.
6. Iegūst risinājuma un/vai pārstrādātā plāna saskaņojumu.
7. Veicamā darba sistemātiska realizācija un vadība.
8. Atbilstoši komunicē un nodrošina atgriezenisko saiti saistībā ar gūto pieredzi.

Aplūkotās tēmas:

Kontroles cikli
Vadības stils
Sadarbība (*networking*) ar visām ieinteresētajām pusēm
Plānošana un organizēšana
Kvalitātes vadība
Scenāriju plānošana
Sistemātiska un disciplinēta personiskā darba tehnika
Mērķu vadība
Iecietība pret kļūdām

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi pierādījis uzticamību ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus uzticamības pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts uzticamības iedzīvināšanā projektos vai programmās.
B Efektīvi pierādījis uzticamību sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus uzticamības pilnveidošanā.
C Efektīvi pierādījis uzticamību daļējas sarežģītības projektos.
D Ir nepieciešamās zināšanas par uzticamību.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.05 Kvalitāte, 1.09 Projekta struktūras, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.17 Informācija un dokumentācija, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.03 Paškontrole, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.14 Vērtību atzīšana, 2.15 Ētika, 3.05 Pastāvīgā organizācija

Uzvedības piemēri:

2.13 Uzticamība	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Ir uzticams: sniedz saskaņoto rezultātu paredzētajā kvalitātē, laikā un budžeta ietvarā	Nav uzticams: sasniedz mazāk nekā nolīgts, neiekļaujas termiņos vai pārsniedz budžetu, kvalitātes kompromisi
Savlaicīgi iesniedz projekta pasūtītājam labi argumentētus ziņojumus, ja rodas situācijas, kuru rezultātā būs jāpārsniedz projektam akceptētās, pieļaujamās pielaides.	Strādā atbilstoši moto: „laissez aller, laissez-faire”. Iesniedz projekta pasūtītājam ziņojumus tik vēlu, ka viņam vairs nav iespējams ietekmēt rezultātu.
Ir uzticības cienīgs, diskrēti apietas ar konfidenciālu informāciju	Neliekas uzticams, pieviļ viņam uzliktās cerības
Jūtas atbildīgs par projekta panākumiem visu iesaistīto ieinteresēto pušu vārdā	Vienmēr vaino citus
Uzņemas pilnu atbildību, pareizi definē atbildības jomas	Visu atbildību un mērķu uzstādījumus deleģē tālāk tieši komandas locekļiem.
Apzinātā un konstruktīvā veidā kontrolē projekta komandas locekļu uzvedību, ir disciplinēts un atrod laiku komunikācijai	Nav skaidra priekšstata par savu kontroles aktivitāšu ietekmi, attaisnojas ar laika trūkumu, nav labas komunikācijas.
Atbilstoši nodod tālāk visa veida informāciju	Ir problēmas ar informācijas nodošanu

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.14 Vērtību atzīšana (Values appreciation)

Vērtību atzīšana ir spēja saskatīt citu cilvēku būtiskākās īpašības un saprast viņu viedokli. Tā ietver arī spēju komunicēt ar viņiem un ar izpratni uztvert viņu uzskatus, vērtības un ētikas standartus. Vērtību atzīšanas pamatā ir savstarpējs respekts.

Projekta vadītājam būs sava vērtību sistēma un šīs vērtības viņš realizēs saskarsmē ar projekta komandas dalībniekiem un ieinteresētajām pusēm. Viņš respektēs arī citu, sev apkārt esošo cilvēku vērtības un iedrošinās viņus paust šīs vērtības saskarsmē ar sevi.

Personisko un sabiedrisko, kā arī organizāciju vērtību izpratne ir nepieciešama, lai saņemtu projekta plāna akceptu. Projekta vadītājs, kurš spēj izprast projektā iesaistīto personu dažādās vērtības un vērtību atšķirības, organizēs un realizēs projektu efektīvāk, nekā tāds projektu vadītājs, kam šādu spēju nav.

Iespējamie procesa soļi:

1. Nodrošināt, ka Jūsu vērtības, ciktāl tās ir saistītas ar projektu, ir labi saprotamas visām ieinteresētām pusēm.
2. Jāņem vērā to dažādo pušu vērtības, uzskatus, ētiskos principus un intereses, kurām ir liela ietekme politiskajā un sabiedriskajā sfērā organizācijas iekšienē vai arī ārpus tās.
3. Sabiedrībā pastāvošo vērtību, ko (piem., ietekmē politiskā doma, lobiji, iesaistītās ieinteresētās puses u.c.) ievērošana, ciktāl tām var būt ietekme uz projektu.
4. Iekļaut debatēs to cilvēku vērtības, ar kuriem komunicē un kopā strādā.
5. Izrādīt sapratni un pieņemt alternatīvu viedokli, kur tas ir pieņemami.
6. Respektēt un novērtēt citus viedokļus.
7. Ātri reaģēt uz mainīgām situācijām un sniegt atbilstošu novērtējumu par to ietekmi attiecībā uz projekta konteksta izmaiņām.
8. Iegūtās pieredzes izmantošana turpmākajos projektos vai tā paša projekta fāzēs.

Aplūkotās tēmas:

Rūpes par ietekmi
Attiecības starp pastāvīgo organizāciju un projekta komandu
Kontaktu uzturēšana
Personiskās intereses un mērķu uzstādījumi
Sevis pasniegšana
Politiskais jūtīgums
Lobiji
Sociālais jūtīgums
Atbildības uzņemšanās par savu rīcību

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi pierādījis, organizējis un vadījis vērtību atzīšanu ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus vērtību atzīšanas pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts vērtību atzīšanas ieviešanā projektos vai programmās.

B Sekmīgi pierādījis un vadījis vērtību atzīšanu sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus vērtību atzīšanas pilnveidošanā.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

C Efektīvi pierādījis vērtību atzīšanu daļējas sarežģītības projektos.
D Ir nepieciešamās zināšanas par vērtību atzīšanu.

Galvenā saikne ar:

1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.05 Kvalitāte, 1.06 Projekta organizācija, 1.07 Komandas darbs, 1.08 Problēmu risināšana, 1.12 Resursi, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.20 Projekta noslēgums, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.05 Relaksācija, 2.06 Atvērtība, 2.10 Konsultācijas, 2.11 Sarunas, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.13 Uzticamība, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projektu portfeļa, programmas un projekta vadības ieviešana, 3.08 Personālvadība

Uzvedības piemēri:

2.14 Vērtību atzīšana	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Citu vērtības, jūtas, vēlmes un vajadzības uztver nopietni, nezaudējot koncentrēšanos uz projekta uzdevumiem	Ir neuzņēmīgs pret citu personu vērtībām, jūtām, vēlmēm un vajadzībām; ignorē viņu ieguldījumu
Dod saviem padotajiem pietiekošu brīvību, lai viņi varētu veikt darbu savā stilā	Ar piespiešanu un kontroli ierobežo savu padoto rīcības brīvību
Iesaista projekta komandas dalībniekus un iesaistītās puses lēmumu pieņemšanas procesā vai ir pamatots iemesls lēmumu pieņemšanai bez viņu iesaistīšanas	Pieņem lēmumus vienpersoniski un neinformē par tiem komandas dalībniekus vai iesaistītās puses
Ir labs piemērs citiem un tiek atzīts kā līderis	Citi neuzskata viņa uzvedību par nopietnu un atbilstošu
Rada atbilstošu līdzsvaru starp paša un citu interesēm	Rīkojas savu interešu vārdā un pilnībā atstāj novārtā citu intereses
Nodrošina tiešu atgriezenisko saiti (feedback)	Nenodrošina komandas dalībniekiem atgriezenisko saiti (feed back)
Rada entuziasmu	Kritizē, nav spējīgs motivēt citus
Uztur regulārus kontaktus ar iesaistītajām pusēm	Izvairās no kontakta ar iesaistītajām pusēm
Rada uzticību	Nerada uzticību
Viņu akceptē visa komanda un citas ieinteresētās puses	Uzņēmies autsaidera lomu

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.15 Ētika (Ethics)

Ētika aptver morāli akceptējamu personu uzvedību un uzvešanos. Ētiska izturēšanās ir visu sabiedrisko sistēmu pamats. Organizācijās noteikti ētikas standarti parasti ir iekļauti darba līgumos un aptver profesionālās uzvešanās un izturēšanās noteikumus, kas jāievēro darbiniekiem. Turklāt var pastāvēt arī likumdošanas bāze, kas uzliek organizācijai pienākumu ievērot normatīvo aktu noteikumus vai normas. Ētiskās vērtības palīdz vadīt projektu un pieņemamā veidā sasniegt rezultātus. Ētika pārstāv personisko un profesionālo brīvību, kā arī nosaka tās robežas. Ētiskās vērtības jāņem vērā, lai darbinieki varētu strādāt bez morāles konfliktiem projektā un attiecībās ar ieinteresētajām pusēm un sabiedrību.

Noteiktiem projektu veidiem var būt dažādi detalizēti noteikumi. Projekta vadītājam būs jānodrošina, lai šādi noteikumi tiktu ievēroti pilnībā un nebūtu mēģinājumi tos apiet.

Sociālās un kulturālās atšķirības var atklāt arī atšķirīgas ētiskās vērtības. Piem., var rasties lojalitātes konflikts, ja organizācija spiež projektu vadītāju rīkoties tādā veidā, ko viņš uzskata par neētisku. Projekta vadītājam jāsaprot, vai viņš var sadzīvot ar šīm atšķirībām vai tām jārod risinājums.

Katrā ziņā, projekta vadītājam vajadzētu rīkoties saskaņā ar profesionālās izturēšanās kodeksu.

Iespējamie procesa soļi:

1. Jānodrošina atbilstība juridiskajam vai normatīvajam ietvaram, kas attiecas uz projektu.
2. Iespējamo neētisko situāciju vai priekšlikumu, kuri var ietekmēt projektu vai tajā strādājošās personas, atklāšana. Šādu lietu iztirzāšanā un atšķirību atrisināšanā ievērot vislielāko atklātību.
3. Galveno ieinteresēto pušu iesaistīšana un personiska saruna ar iesaistītajām personām.
4. Skaidri izteikumi par to, kuri ētikas jautājumi ir svarīgi pašam projektu vadītājam.
5. Ja kolēģis pastāv uz tālāku rīcību, kuru Jūs uzskatāt par neētisku, izturieties ar izpratni un mēģiniet atrisināt šo lietu draudzīgi. Ja tas neizdodas, pieprasiet, lai lieta tiktu nodota tālākai izskatīšanai organizācijā un/vai lai tiek īstenots mediācijas process.
6. Rezultātu paziņošana, rīcība ar sekām
7. Nepieciešamo pasākumu realizācija projektā.
8. Apgūtā izmantošana turpmākajos projektos vai tā paša projekta fāzēs.

Aplūkotās tēmas:

Uzvedības kodekss
Uzticība
Godīgums
Integritāte
Lojalitāte
Morāles standarti
Respekts
Solidaritāte
Caurspīdīgums

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā kompetence līmeņos:

A Efektīvi pierādījis, organizējis un vadījis ētikas normas ar programmu un projektu vadītājiem projekta un pastāvīgās organizācijas kontekstā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus ētikas normu pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts ētikas normu ieviešanā projektos vai programmās.

B Efektīvi pierādījis un vadījis ētikas normas sarežģītos projektos un projekta kontekstā. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus ētikas normu pilnveidošanā.

C Efektīvi demonstrējis ētikas normas daļējas sarežģītības projektos.

D Ir nepieciešamās zināšanas par ētiku.

Galvenā saikne ar:

1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.05 Kvalitāte, 1.07 Komandas darbs, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.17 Informācija un dokumentācija, 2.01 Līderība, 2.03 Paškontrole, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.05 Relaksācija, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.13 Uzticamība, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide, 3.10 Finansējums, 3.11 Juridiskie aspekti

Uzvedības piemēri:

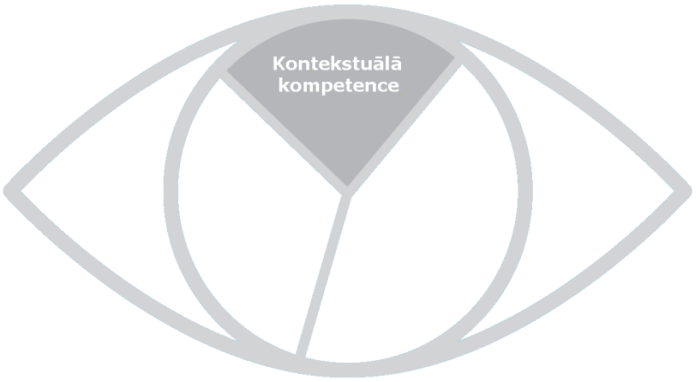
2.15 Ētika	
Atbilstoša izturēšanās	**Uzlabojama izturēšanās**
Apzinās ētikas jautājumus	Neapzinās ētikas jautājumus vai ignorē tos
Izturas ar respektu, ja atklātībā nonāk ētikas jautājumi un atšķirības	Uzjautrinās vai citādā veidā nerespektē ētikas jautājumus
Saglabā savu integritāti un ir atvērts personiskajām un profesionālajām ētikas vērtībām	Pieļauj kompromisus, kas pārkāpj ētikas robežas, nav godīgs ētikas jautājumos
Pieturas pie ētiskajām vērtībām un respektē tās arī konfliktu vai krīžu gadījumā	Ignorē ētiskos jautājumus vai rīkojas neētiski spiediena ietekmē
Vienmēr ievēro vienošanās, ļaunprātīgi neizmanto informāciju un varu	Neievēro vienošanās, ļaunprātīgi izmanto informāciju un varu
Definējot ētiskās vērtības ir atklāts, godīgs un kategorisks	Nav ne atklāts, ne godīgs vai ir daudznozīmīgs, nosakot ētiskos standartus
Izrāda solidaritāti ar komandas dalībniekiem un aizstāv projektu, ja tas ir nepieciešams	Neizrāda solidaritāti un neaizstāv projektu, izrāda lojalitāti vienīgi vadībai
Priecājas par citu panākumiem, kopējos panākumus vērtē augstāk nekā savu ieguldījumu	Panākumus prezentē kā savu nopelnu, nevērīgi izturas pret citu ieguldījumu

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

4.3. Kontekstuālās kompetences elementi

Šī nodaļa ietver kontekstuālās kompetences elementus. Tie apraksta projekta, programmas un projektu portfeļa jēdzienus un saistību starp šiem jēdzieniem un organizāciju vai organizācijām, kas ir iesaistītas projektā.

Šo jēdzienu izpratne specifiskās projekta situācijās ir ļoti svarīga novērtēšanas bāze.



Tabula 4.3 Kontekstuālās kompetences elementi

3.01	Orientācija uz projektu
3.02	Orientācija uz programmu
3.03	Orientācija uz projektu portfeli
3.04	Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
3.05	Pastāvīgā organizācija
3.06	Bizness
3.07	Sistēmas, produkti un tehnoloģija
3.08	Personālvadība
3.09	Veselība, aizsardzība, drošība un vide
3.10	Finansējums
3.11	Juridiskie aspekti

Pirmie pieci kontekstuālās kompetences elementi apraksta projekta, programmas un/vai projektu portfeļa izmantošanu organizācijā. Pēdējie seši kontekstuālās kompetences elementi apskata jautājumus, kas dažādām atbalsta funkcijām augstāk stāvošā organizācijā jāzina par projektiem un kas projektu komandām jāzina par atbalsta funkcijām. Kontekstuālās kompetences elementi ietver vispārēju aprakstu, sarakstu ar *Aplūkotajām tēmām* un *Iespējamiem procesa soļiem*. Zināšanas un pieredze, kas nepieciešamas katrā IPMA līmenī, ir aprakstītas sadaļā *Galvenā kompetence līmeņos*. Šī informācija tiek papildināta ar sadaļu *Galveņā saikne ar*, kurā tiek parādīta saistība ar citiem kompetences elementiem. Šie kompetences elementi vienmēr ir saistīti viens ar otru. Sadaļa *Galvenā saikne ar* ir paredzēta, lai uzlabotu lasītāja izpratni un palīdzētu novērtēt kandidāta kompetenci. Tā attiecas uz situācijas specifisko saturu un kontekstu (piem., attiecīgajiem elementiem).

Turklāt norādām uz 3.nodaļu, kas ietver padziļinātu projekta, programmas un projektu portfeļa aprakstu.

Tālāk seko efektīvas kontekstuālās kompetences apraksts dažādos IPMA līmeņos:

- **IPMA līmenī A:** Kandidātam jāspēj pierādīt kontekstuālās kompetences elementu efektīvu pielietošanu, koordinējot projektus vai programmas

projektu portfeļa vai programmas apjoma ietvaros un orientējoties uz pastāvīgo organizāciju. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus viņu kontekstuālās kompetences pilnveidošanā. Turklāt kandidāts ir piedalījies kontekstuālās kompetences elementu ieviešanā projektos vai programmās un pastāvīgajā organizācijā. Viņš ir atbildīgs par organizācijas vai projekta stratēģijas realizāciju, izmantojot šos kontekstuālās kompetences elementus. Visbeidzot viņš ir iesaistīts profesionālas projektu vadības tālākā attīstībā attiecībā uz kontekstuālās kompetences elementiem.

- **IPMA līmenī B:** Kandidātam jāpierāda sekmīga kontekstuālās kompetences elementu izmantošana sarežģītos projektos un saistībā ar to apjomu. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus viņu zināšanu paplašināšanā par kontekstuālās kompetences elementiem un šo zināšanu izmantošanā.
- **IPMA līmenī C:** Kandidātam jāspēj pierādīt kontekstuālās kompetences elementu sekmīgu izmantošanu daļējas sarežģītības projektos. Kandidātu būtu nepieciešams vadīt viņa zināšanu tālākā paplašināšanā par kontekstuālās kompetences elementiem un šo zināšanu izmantošanā.
- **IPMA līmenī D:** Šajā līmenī tiek vērtētas tikai zināšanas par kontekstuālās kompetences elementiem un to pielietojumu.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.01 Orientācija uz projektu (*Project orientation*)

Projekts ir laika un izmaksu ziņā ierobežots pasākums, lai sasniegtu virkni definētu rezultātu (apjomu, lai izpildītu projekta mērķus), ievērojot noteiktus kvalitātes standartus un prasības. **Orientācija uz projektu** ir termins, ko izmanto, lai aprakstītu organizāciju orientāciju uz vadību, izmantojot projektus (*managing by projects*), un projektu vadības kompetences attīstību. Veidam, kā projekti tiek koordinēti projektu portfeļa ietvaros, kā projekti tiek vadīti un veicināta projektu vadītāju kompetence, ir tieša ietekme uz projekta panākumiem. Projekti būtiski atšķiras no organizāciju klasiskās darbības. Organizācijas bieži izmanto projektus, lai nodrošinātu efektivitāti, izaugsmi un konkurētspēju sava tirgus ietvaros, laikā kad parastās hierarhiskās funkcijas un norises parasti tiek vadītas saskaņā ar efektivitātes principu.

Projekti

- Projekti ir pasākumi, kurus raksturo unikāls parametru kopums, piem., mērķi, skaidri rezultāti, termiņš un izmaksas, projektam ir specifiska organizācijas forma un norobežošana no citām operatīvajām aktivitātēm.
- Projekti ir pasākumi, kuros specifiskā veidā ir organizēti personāla un materiālie resursi un noteiktajos laika un izmaksu ietvaros jāveic unikāls darbu apjoms ar noteiktām specifikācijām standarta dzīves ciklā, lai sasniegtu lietderīgas izmaiņas, kuras definē kvantitatīvie un kvalitatīvie mērķi.
- Projekti ir unikāls koordinētu aktivitāšu kopums, kuras realizē organizācija, lai sasniegtu noteiktus mērķus ar skaidri definētiem sasniedzamo rezultātu parametriem.
- Projektiem ir šādas pazīmes: Jauninājumi, sarežģītība, likumdošanas ierobežojumi, starpdisciplinārs komandas kopdarbs un darbu sadalījums.
- Projektus var klasificēt pēc to veida, kā piem., investīciju projekti, R&D, organizacionālie projekti vai IT (informācijas tehnoloģiju) projekti, un citiem kritērijiem, kā piem., iekšējie/ ārējie vai reģionālie/ nacionālie/ starptautiskie projekti.

Projekta vadība (PV) ir visu viena projekta aspektu plānošana, organizēšana, uzraudzība un vadība, visu iesaistīto organizēšana un vadīšana, lai droši un noteiktajos laika, izmaksu, darbu apjoma un kvalitātes ietvaros sasniegtu projekta mērķus. Tas ir koordinācijas un vadības uzdevumu, organizācijas, tehniku un pasākumu kopums projekta ietvaros. Turklāt izšķiroša nozīme ir laika, izmaksu un risku parametru optimizācijai, ņemot vērā citas prasības, un atbilstoša projekta organizācija.

Iespējamie procesa soļi:

1. Novērtēt organizācijas vajadzības realizēt projektus.
2. Jāņem vērā organizācija un tās kultūra, kā arī procesi, kas saistīti ar projektiem.
3. Biznesa plāna (business case) izstrādāšana, lai organizācijas iekšienē ieviestu orientāciju uz projektiem iepretī citām konkurējošām iniciatīvām biznesa panākumu uzlabošanai.
4. Atbilstošas organizācijas, tās kultūras un procesu izmaiņas.
5. Progresa uzraudzība, mācīšanās no projektiem un pieredzes izmantošana turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Biznesa procesu reorganizācija
PV kompetences pilnveidošana

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

PV funkcijas (kā piem., projekta birojs)
PV metodoloģija, tehnikas un instrumenti

Galvenā kompetence līmeņos:

A Vadījis projekta un projekta vadības koncepciju izstrādāšanu organizācijā un sekmīgi instruējis projektu vadītājus, kā arī ieinteresētās puses PV koncepciju izmantošanā. Kandidāts ir vadījis (apakš)programmu vai projektu vadītājus šo koncepciju izstrādāšanā. Turklāt kandidāts ir bijis iesaistīts šo koncepciju ieviešanā projektos vai programmās.

B Pilnībā sapratis projekta un projekta vadības koncepcijas un sekmīgi izmantojis tās dažādās situācijās. Kandidāts ir vadījis projektu (daļu) vadītājus projektu un projektu vadības koncepciju izstrādē.

C Savā darbā sekmīgi izmantojis projekta un projekta vadības koncepcijas, kā to nosaka organizācija un vadība.

D Ir nepieciešamās zināšanas par projekta un projekta vadības koncepcijām.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.08 Problēmu risināšana, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.12 Resursi, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.18 Komunikācija, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.07 Radošums, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.02 Orientācija uz programmu *(Programme orientation)*

Programmu veido virkne savstarpēji saistītu projektu un organizatorisku izmaiņu, lai realizētu stratēģisku mērķi un sasniegtu rezultātus, kurus sagaida organizācijas. Šis kompetences elements ietver programmu un to vadības definīciju un pazīmes. Orientācija uz programmu ir lēmums pielietot un realizēt koncepciju „vadīšana, izmantojot programmas" (*managing by programmes*) un programmu vadības kompetences attīstība. Organizācijas stratēģiskie mērķi tiek sasniegti ar projektu un programmu palīdzību. Tādēļ programmas vadība ir instruments, kuru organizācija izmanto, lai realizētu savu stratēģisko plānu.

Programmu veido virkne specifisku, savstarpēji saistītu pasākumu (projektu un papildus uzdevumu), lai sasniegtu stratēģisku mērķi vai virkni mērķu augstāk stāvošas stratēģijas ietvaros. Programma identificē un vada organizācijas sagaidāmo rezultātu sasniegšanu.

Programmas vadība nodrošina stratēģiju un iniciatīvu īstenošanai nepieciešamo ietvaru.
Programmām parasti piemīt šādas īpašības:

- Uzsākot programmu daži programmas projekti vēl nav identificēti vai plānoti.
- Vēlākie programmas projekti ir atkarīgi no agrākā projekta rezultātiem.
- Noslēguma datums ir laika punkts, kad rezultāti ir realizēti vai saistības attiecībā uz mērķu izpildi un rezultātu realizāciju ir nodotas augstākstāvošai organizācijai.
- Saturs var būt pakļauts lielām izmaiņām.
- Nepieciešamība programmas ietvaros pastāvīgi pārbaudīt atsevišķu projektu atbilstību stratēģijai.

Programmas salīdzinājumā ar projektu portfeli: Programmas vadība ir instruments stratēģisku izmaiņu realizēšanai. Projektu portfeļa vadība ir līdzeklis projektu un programmu nepārtrauktības vadībai organizācijā. Projektu portfeļa vadības funkcija nodrošina projektu portfeļa atbilstību organizācijas mērķiem un ir atbildīga par prioritāšu noteikšanu projektu un programmu vidū.

Programmas vadībai un kontrolei nepieciešami papildus līdzekļi, tādi kā:

- Centrālais programmas kontrolieris
- Izmaiņu vadītājs (vadītāji)
- Programmas direktors (vai pasūtītājs, sponsors)
- Programmas vadības metodoloģija, tehnikas, instrumenti un procedūras
- Programmas vadītājs
- Programmas birojs
- Programmas vadības komiteja

Aplūkotās tēmas:

Biznesa procesi
Organizācijas stratēģija un biznesa plāni
Programmas vadības metodoloģija, tehnikas, instrumenti un procedūras
Programmas vadības atbalsta birojs
Resursu vadība

Iespējamie procesa soļi:

1. Biznesa uzlabošanas iniciatīvu uzskaitījums un prioritāšu noteikšana.
2. Apstiprinājums, ka eksistē biznesa plāns, lai izmantotu programmas vadību.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3. Novērtēšanas sistēmas ieviešana, lai kvantificētu (galvenās) programmas un to rezultātus.
4. Būtiskāko programmu un rezultātu orientācija uz organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, izmantojot novērtēšanas sistēmu.
5. Rezultātu pārbaude kopā ar atbilstošu vadības līmeni; lēmumu pieņemšana un paziņošana.
6. Atbilstošas organizācijas, tās kultūras un procesu izmaiņas.
7. Atbilstošu programmu iniciēšana.
8. Progresa uzraudzība, mācīšanās no programmām un pieredzes izmantošana turpmākajās programmās.

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi vadījis programmas vai programmu vadības vadlīniju, instrumentu un procedūru izstrādi savā atbildības jomā. Sekmīgi vadījis biznesa stratēģiju pārveidošanu programmās vai projektu portfeļos vai arī bijis tajā būtiski iesaistīts. Sekmīgi izraudzījies un ievadījis projektu vadītājus vai programmu vadītājus savā atbildības jomā.

B Pilnībā sapratis un izmantojis programmas vadības koncepcijas. Sekmīgi strādājis sarežģītu projektu vadībā programmas ietvaros vai programmas vadībā.

C Zina un saprot programmu vadības koncepcijas. Savās projektu vadības aktivitātēs kā daļējas sarežģītības projektu vadītājs saskāries ar programmas vadību.

D Ir nepieciešamās zināšanas par programmas vadības koncepciju.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.07 Komandas darbs, 1.12 Resursi, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.18 Komunikācija, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.10 Konsultācijas, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.03 Orientācija uz projektu portfeli (*Portfolio orientation*)

Projektu portfeli veido virkne projektu un/vai programmu, kuri var būt savstarpēji nesaistīti, bet kuri apvienoti kontroles, koordinācijas un optimizācijas dēļ. Par visām problēmām projektu portfeļa līmenī jāziņo organizācijas vadībai, kura pieņem attiecīgu lēmumu.

Projektu un/vai programmu **portfeļa vadība** aptver prioritāro projektu un/vai programmu noteikšanu organizācijā un projektu kopuma ieguldījuma organizācijas stratēģijā optimizāciju.

Projektu portfeļa vadība ir pastāvīga, hierarhiskai vadībai radniecīga funkcija. Tās uzdevums ir koordinēt visus aktuālos organizācijas vai organizācijas struktūrvienības projektus un programmas. Atsevišķo projektu atbilstība un nepieciešamo/ierobežoto resursu piešķiršana, kā arī konsolidētie ziņojumi vadībai veido projektu portfeļa vadītāja funkciju „no apakšas uz augšu" (*bottom-up*). Funkcijas „no augšas uz leju" ietvaros viņš ir atbildīgs par stratēģijas transformēšanas projektos un/vai programmās procesa vadību.

Projektu portfeļa vadību galvenokārt izmanto saistībā ar projektu grupām un programmām, kas biznesa darījumu ziņā nav savstarpēji saistīti, bet saņem resursus no viena un tā paša ierobežoto resursu avota. Projektu portfeļa vadītājs koordinē visus organizācijas projektus un iespējamās programmas novērtēšanas, izvēles, pārbaudes un kontroles procesā, prioritāšu noteikšanas laikā, kā arī noslēgumā. Sarežģīta projekta sadalīšana apakšprojektos ir normālas projektu vadības daļa.

Projektu portfeļa vadība izveido organizācijai sabalansētu projektu un programmu kopumu, kuru var realizēt budžeta un resursu ierobežojumu ietvaros, izmantojot modeli, kas saskaņo projektu izvēli ar stratēģiskajiem mērķiem. Organizācijai tās stratēģijā jādefinē un jāuztur *Key Performance Indicators (KPI)* un to līdzsvars, lai atspoguļotu stratēģiju. Balstoties uz šiem indikatoriem, katrs projekta un/vai programmas biznesa plāns ir novērtēts, lai pārbaudītu to nepārtrauktu atbilstību. Ja mainās apstākļi, atbilstoši jāpielāgo projekti.

Projektu portfeļa kontrolei nepieciešami papildus instrumenti, tādi kā *Key Performance* indiktori (KPI) un to izmantošana projektu biznesa plānā, pievienojot balansa faktorus, lai nodrošinātu, ka projektam biznesa stratēģijas realizācijā ir izšķiroša nozīme.

Citi bieži izmantotie instrumenti un mehānismi:

- Līdzsvarotā mērķu karte *(Balanced Scorecard)*
- Standartizēti formāti ziņojumu prezentēšanai
- Konsolidētais projektu portfeļa ziņojums augstākā līmeņa vadībai (kopsavilkums)
- Integrēta projektu vadības informācijas sistēma
- Projektu portfeļa vadības birojs
- Prioritāšu noteikšanas komiteja

Iespējamie procesa soļi:

1. Programmu un projektu saraksta sastādīšana un prioritāšu noteikšana saskaņā ar organizācijas stratēģijām un mērķiem.
2. Resursu piešķiršana projektu portfelim. Pieprasījuma un piedāvājuma līdzsvarošana.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3. Standarta procesu, instrumentu un atskaišu shēmu definēšana izmantošanai visās projektu portfeļa programmās/projektos un atbalsta funkciju ieviešana.
4. Pastāvīga projektu portfeļa projektu/programmu uzraudzība un kontrole. Koriģējošo pasākumu iniciēšana.
5. Projektu/programmu izslēgšana no projektu portfeļa, ja tie turpmāk vairs nav svarīgi vai ir mainījusies biznesa stratēģija, un atgriezeniskās saiknes mehānisma nodrošināšana saistībā ar iegūto pieredzi.
6. Jaunu projektu/programmu izvēle un pievienošana projektu portfelim.

Aplūkotās tēmas:

Balanced Scorecard
Standartizēti formāti
KPI
Organizācijas stratēģija un biznesa plāni
Projektu portfeļa atbalsta birojs
Projektu vadības atbalsta birojs
Resursu vadība

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi vadījis projektu portfeļus un/vai portfeļa vadības vadlīniju, instrumentu un procedūru izstrādi savā atbildības jomā. Sekmīgi vadījis biznesa stratēģiju transformēšanu programmās vai projektu portfeļos, bijis tajā nopietni iesaistīts. Sekmīgi izraudzījies un pilnveidojis projektu un/vai programmu vadītājus savā atbildības jomā.

B Pilnībā sapratis un pielietojis projektu portfeļos vadības koncepcijas. Sekmīgi strādājis projektu portfeļa vadībā.

C Bijis iesaistīts prioritāšu noteikšanā starp atsevišķiem projektiem un projektu atskaišu sagatavošanā, sniedzot informāciju projektu portfeļa vadības nodrošināšanai.

D Ir nepieciešamās zināšanas par projektu portfeļa vadības koncepciju.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.08 Problēmu risināšana, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.18 Komunikācija, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.06 Atvērtība, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.10 Konsultācijas, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa vadības ieviešana, 3.06 Bizness, 3.10 Finansējums

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana (Project, programme & portfolio implementation)

Šis kompetences elements attiecas uz **projekta, programmas un projektu portfeļa** vadības ieviešanas un nepārtrauktas uzlabošanas procesu organizācijā. Katrā organizācijā eksistē nepārtraukts uzlabojumu process, kas ietver izmaiņu vadību. Tāda izmaiņu vadība var būt evolucionāra un notikt lēnām vai var būt vairāk revolucionāra un tikt realizēta īsākā laika periodā. Projektu, programmu un projektu portfeļa vadības ieviešana ir organizācijas stratēģija, kuras īstenošanai nepieciešams definēt programmu (**apzīmē kā PPP programmu**). Nepārtraukti uzlabojumi nepieciešami, lai uzlabotu projekta, programmas un projektu portfeļa jaudas, kā arī organizācijas panākumus tās stratēģiskā plāna realizācijā.

Lai palīdzētu uzlabot projekta, programmas un projektu portfeļa vadību organizācijas iekšienē, nepieciešams noteikt labāko praksi (*benchmarking*), lai noteiktu labāko pieredzi un noskaidrotu aktuālo organizācijas pozīciju attiecībā pret tirgus līderiem.

Projekta, programmas un projektu portfeļa vadības ieviešana organizācijā nozīmē vislabāko iespējamo procesu, metožu, tehniku un instrumentu definēšanu, attieksmes maiņu un organizatorisku izmaiņu veikšanu nepārtraukta uzlabojumu procesa ietvaros. Šādu izmaiņu gadījumā projekta, programmas un projektu portfeļa vadība jāievieš organizācijai piemērotā veidā. Tam nepieciešama pamatīga specifisko darba uzdevumu plānošana un organizēšana, kā arī to atbilstības projekta vai programmas mērķiem nodrošināšana. Šajā procesā ietilpst arī izmaksu un laika plānošana, kā arī piemērota projekta, programmas un projektu portfeļa personāla meklēšana.

Standarti un noteikumi ir atbalsta instrumenti regulāru vai vienreizēju jautājumu risināšanā projekta, programmas vai projektu portfeļa darbā. Terminu standartizācija sekmē vispārējo izpratni un veido kopēju pamatu līgumu slēgšanai projektu vadības jomā. Kvalitātes nodrošināšana ietver spēkā esošo standartu un noteikumu ievērošanas pārbaudi.

PPP programmas dzīves cikla laikā tiek pārbaudīts, kontrolēts un uzlabots attīstāmais produkts, gan arī projekta vadības procesi. PPP programmas vadītājs izmanto projekta vadības, kā arī kvalitātes vadības principus, procesus un instrumentus projekta komandas darbā. Organizācija pārveido savus procesus, lai sekmētu PPP ieviešanas stratēģijas panākumus. Projekta, programmas un projektu portfeļa vadības ieviešana var notikt paralēli, tomēr visbiežāk tas notiek atšķirīgā ātrumā.

Iespējamie procesa soļi:

1. Lēmums par projekta, programmas un projektu portfeļa vadības kā nepārtrauktu uzlabojumu / izmaiņu vadības instrumenta adaptēšanu organizācijā.
2. Projekta, programmas un projektu portfeļa vadības stāvokļa noteikšana organizācijā salīdzinājumā ar industrijas labāko praksi (*industry benchmarks*) un pieredzi.
3. Projekta, programmas un projektu portfeļa vadības koncepcijas izstrāde organizācijā.
4. Tās realizēšanas iespējamības demonstrēšana ar PPP pilotprogrammas palīdzību.
5. Pilotprogrammas rezultātu novērtēšana; panākumu gadījumā apjomīgas PPP ieviešanas programmas izstrāde.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

6. Lēmums par ieviešanas ātrumu un veicamajiem soļiem attiecībā uz kompetences attīstību, nepieciešamajām organizatoriskajām izmaiņām un pielietojamām metodēm, instrumentiem un tehnikām.
7. Procesa soļu realizācija, darbinieku izraudzīšanās un apmācība projekta, programmas un projektu portfeļa vadībā.
8. Nepārtraukti uzlabojumi, atkārtojot procesa soļus un ieviešot iegūto pieredzi.

Aplūkotās tēmas:

Labākās prakses noteikšana
Biznesa procesi
Izmaiņu vadība
Gatavības pakāpes modeļi (*Maturity Models*)
Personāla attīstība
Projekta birojs
Standarti un noteikumi
Sistēmas un tehnoloģija

Galvenā kompetence līmeņos:

A Sekmīgi vadījis nozīmīgu uzlabojumu ieviešanu projekta, programmas un projektu portfeļa vadībā savā atbildības jomā.
B Devis savu ieguldījumu ieviešanas plāna izstrādāšanā un sekmīgi veicis rezultātu novērtēšanu un uzlabojumu identificēšanu.
C Aktīvi piedalījies uzlabojumu procesa ieviešanā.
D Ir nepieciešamās zināšanas par projekta, programmas un projektu portfeļa vadību.

Galvenā saikne ar:

1.05 Kvalitāte, 1.07 Komandas darbs, 1.09 Projekta struktūras, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.18 Komunikācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.01 Līderība, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.06 Atvērtība, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.11 Sarunas, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.01 Orientācija uz projektu, 3.02 Orientācija uz programmu, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.06 Bizness, 3.08 Personālvadība

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.05 Pastāvīgā organizācija (*Permanent Organisation*)

Šis kompetences elements ietver attiecības starp laika ziņā ierobežotajām projekta un/vai programmas organizācijām un augstākstāvošās organizācijas pastāvīgajām nodaļām, kas sniedz ieguldījumu projekta darbā vai veido kopīgus saskares punktus ar projekta organizāciju. Projektus nevar atbilstoši realizēt, neiesaistot resursus, kurus piešķir pastāvīgās organizācijas nodaļas. Savukārt pastāvīgā organizācija izmanto un uztur projekta radītos produktus/rezultātus.

Pastāvīgajai organizācijai ir ilgtermiņa mērķi. Projektus, programmas un projektu portfeli izmanto, lai panāktu un vadītu izmaiņas vai realizētu uz projektiem orientētas organizācijas pamatdarbību. Projekti vai nu tiek realizēti pastāvīgajā organizācijā, vai izmanto pastāvīgās organizācijas piešķirtos resursus, telpas, produktus. Pastāvīgās organizācijas darbības procedūras (darba uzdevumi, hierarhija, autoritātes līmeņi, atbildība, organizācijas struktūras un lēmumu pieņemšana) ietekmē projekta darbu un otrādi.

Lai projekts būtu sekmīgs, ārkārtīgi svarīgi ir saņemt pastāvīgās organizācijas piekrišanu projektam un pārvarēt jebkādu pretestību pastāvīgās organizācijas iekšienē. Projekta rezultāti (produkti, telpas, informācijas sistēmas un dokumentācija) ietekmē pastāvīgās organizācijas darbību. Tādēļ nepieciešams zināt, kā ir definētas pastāvīgās organizācijas politikas un darbības rezultāti, kā tie tiek kontrolēti un kādi ir saistītie riski. Neskatoties uz to, jāsaprot pastāvīgās organizācijas darbības plānošanas un vadības principi un projekta ieguldījums tajā, lai radītu labus priekšnoteikumus sekmīgu rezultātu sasniegšanai.

Ja projekta vadītājam ir pieredze attiecīgajā jomā vai rūpniecībā, viņš vieglāk sapratīs šos faktorus.

Projekta vadības birojs bieži ir pastāvīgās organizācijas daļa un nodrošina projekta vadības informāciju un metožu nepārtrauktību projekta labā.

Projektorientēta vadība (*management by projects*) ir pastāvīgo organizāciju, it īpaši uz projektiem orientētu organizāciju, vadības koncepcija. Tā paaugstina organizācijas elastību un uzlabo dinamiku, decentralizē operatīvās vadības atbildību, sekmē mācību procesu (personāla attīstība) organizācijas iekšienē un atvieglo organizatoriskās izmaiņas. Citas vadības koncepcijas, piem., mērķorientēta vadība (*management by objectives*) var integrēt vai izmantot šādā organizācijā.

Iespējamie procesa soļi:

1. Organizācijas struktūras, tās mērķu un darba stila izpratne.
2. Jāņem vērā ieinteresēto pušu struktūras, mērķi un darba stilu.
3. Saskares punktu identifikācija un izveide starp pastāvīgās organizāciju un uz projektiem orientētajām organizācijas daļām.
4. Kopīgā un atšķirīgā identifikācija.
5. Ņemt vērā alternatīvas un to sekas.
6. Diskusija, lēmums, informēšana un īstenošana.
7. Progresa uzraudzība, mācību cikla ieviešana.

Aplūkotās tēmas:

Izmaiņu vadība
Lēmumu pieņemšanas process organizācijā
Organizācijas stratēģija un struktūras
Projekta vadības birojs

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Galvenā kompetence līmeņos:

A Vadījis darba procedūru izveidi starp organizāciju pastāvīgajām vienībām un projekta vienībām.
B Vadījis saskares punktus starp pastāvīgajām organizācijām un projektiem.
C Ir pieredze darbā ar saskares punktiem starp pastāvīgajām organizācijām un projektiem.
D Ir nepieciešamās zināšanas par saskares punktiem starp pastāvīgo organizāciju un projektu.

Galvenā saikne ar:

1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.05 Kvalitāte, 1.06 Projekta organizācija, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.15 Izmaiņas, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.18 Komunikācija, 1.19 Projekta uzsākšana, 1.20 Projekta noslēgums, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.05 Relaksācija, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.13 Uzticamība, 2.15 Ētika, 3.06 Bizness, 3.08 Personālvadība

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

*3.06 **Bizness** (Business)*

Bizness ir industriāla, komerciāla vai profesionāla darbība, kuras mērķis ir preču vai pakalpojumu nodrošināšana. Tas attiecas gan uz peļņas, gan arī uz bezpeļņas organizācijām. Šis kompetences elements aptver biznesa jautājumu ietekmi uz projektu, programmu un projektu portfeļa vadību un otrādi. Tas ietver informāciju, kas nepieciešama abām pusēm, lai nodrošinātu, ka jautājumi tiek pienācīgi risināti un projekta, programmas un projektu portfeļa rezultāti ir saskaņoti ar biznesa vajadzībām.

Lai nodrošinātu pilnīgu efektivitāti, projekta vadībai nepieciešams pielāgoties biznesa videi. Projekta, programmas un projektu portfeļa vadība ir saistīta ar organizācijas stratēģiju un paredzēta tās realizācijai. Projekta, programmas un projektu portfeļa vadībai jāatbilst organizācijas standartiem un vadlīnijām. Tas ietver arī tādus aspektus kā organizācija, juridiskie jautājumi, finanses un ekonomika, darbaspēks, pārdošana un mārketings, kā arī informācijas tehnoloģija (IT). Tai pat laikā projektam vai programmai jāsasniedz rezultāti, kas atbilst gaidītajiem, jāsniedz ziņojumi, lai nodrošinātu vadības kontroli, un jāuztur komunikācija, lai nodrošinātu saskaņojumu ar organizāciju.

No projekta vai programmas uzsākšanas ir atkarīga aptuveni viena trešdaļa projekta panākumu. Projekta uzsākšana ir brīdis, kurā tiek noteiktas organizācijas prasības un sagaidāmais attiecībā uz projektu, tiek konstatēts, kādi resursi ir nepieciešami, un noteikta projektam nepieciešamā organizācijas līdzdalība un atbalsts. Projekta uzsākšana ir arī brīdis, lai motivētu un ieinteresētu visas ieinteresētās puses un dalībniekus, kuriem ir noteikta loma projekta vai programmas realizācijā. Šeit ir nepieciešams atklātums, lai novērstu slēptas intereses un iegūtu skaidru ieskatu visu personu vai ieinteresēto pušu vajadzībās un vēlmēs.

Projekta vai programmas uzsākšanas laikā dalībnieki diskutē un akceptē biznesa plānu. Tad tiek izstrādāts pirmais projekta plāns un veikta pirmā risku analīze, kas ietver pirmos pasākumus risku samazināšanai. Arī juridiskajiem/regulējošiem aspektiem jābūt iekļautiem uzsākšanas sanāksmes dienas kārtībā, lai kopā ar citiem dalībniekiem konstatētu, kādi juridiskie/regulējošie aspekti ietekmē projektu vai programmu.

Vajadzība realizēt projektu vai programmu izriet no biznesa. Tādēļ liela daļa projekta vadības procesu ir cieši saistīta ar organizācijas darbības procesiem.

Iepriekšējās rindkopas apraksta, kā pastāvīgā organizācija ietekmē projektus un programmas. Tālāk ir aprakstīts, kā projekta vadības procesi, atskaites sistēma, komunikācija un rezultāti ir saistīti ar pastāvīgās organizācijas biznesu.

Stratēģiskajā līmenī biznesa un juridiskais konteksts ir atbildīgs par ietvara radīšanu, kurā projektu un programmu realizācija var būt efektīva. Tas ietver lēmumus par to, kā organizācija ir veidota, lai sadarbotos ar projektiem un programmām, kā izveidota izmaksu un finanšu grāmatvedība, kā organizēta projekta resursu piešķiršana un attīstība un kā projektam, programmai vai projektu portfelim jāatskaitās uzņēmuma vadībai, lai nodrošinātu projekta, programmas un projektu portfeļa kontroli un nodrošinātu to orientāciju uz biznesa vajadzībām.

Taktiskajā līmenī biznesa un juridiskais konteksts ar biznesa plāna starpniecību ir saistīts ar projektu vai programmu. Biznesa plāns nosaka, kas tiek sagaidīts no projekta vai programmas attiecībā uz izmaksām, akceptējamiem riskiem un ieņēmumiem, rezultātu funkcionalitāti, laika ietvaru un nepieciešamajiem

resursiem. Turklāt jānoskaidro saistība ar citām nodaļām šādos divos jautājumos: kas projektam vai programmai nepieciešams no šīm nodaļām, un ko tās var sagaidīt, tiklīdz projekts vai programma sāks sasniegt rezultātus.

Operatīvajā līmenī pastāvīgajai organizācijai jādefinē biznesa prasības attiecībā uz projekta vai programmas rezultātiem. Tai arī jāspēj pārbaudīt rezultātus ar mērķi pieņemt un integrēt tos biznesā un izmantot plānoto ieņēmumu gūšanā.
Projekta/programmas/projektu portfeļa organizācijai jāatspoguļo svarīgākās ieinteresētās puses gan savā vadībā, gan arī savā realizācijā un kontrolē. Jebkurā gadījumā šeit būtu skaidri jādefinē trīs lomas: **Pasūtītājs/sponsors**, kas ir atbildīgs par biznesa plānu, **piegādātājs (piegādātāji)**, kurš/kuri nodrošina nepieciešamos resursus, ieskaitot nepieciešamās prasmes, un **lietotājs (lietotāji)**, kuram/kuriem jāstrādā ar rezultātiem un jāiegūst peļņa. Dažās no šīm funkcijām ieinteresētās puses var pārstāvēt vairāk kā viena persona. Pasūtītāja/sponsora loma tomēr būtu jāpiešķir vienai personai.

Biznesa plāna vadība sniedz informāciju par atšķirībām starp plānoto un faktisko progresu saistībā ar visiem galvenajiem ražošanas faktoriem un salīdzina plānotos un faktiskos rezultātus, piem., tā sniedz:

- informāciju, kas nepieciešama biznesa un juridiskajai vadībai, lai kontrolētu projektu vai programmu;
- informāciju, kas nepieciešama projektu portfeļa vadībai, lai vadītu stratēģisko virzību un koordinētu visus projektus un programmas;
- informāciju, kas nepieciešama citām nodaļām, lai plānotu savas ar projektu vai programmu saistītās vai no tiem atkarīgās aktivitātes.

Plānošana un atskaites sistēma ir līdzekļi, lai katrs varētu zināt un saprast, kādi būs projekta vai programmas rezultāti, kas, kad un kam ir jādara un kā un kad tiek īstenoti vadības procesi. Projekta vadītājam ir ļoti svarīgi zināt, kādos jautājumos un cik lielā mērā viņš ir lemttiesīgs un kad viņam jāziņo par problēmām vai izmaiņām.

Risku vadība uzskatāma par organizācijas savlaicīgās brīdināšanas sistēmu un sniedz tai savlaicīgu un precīzu informāciju, lai sagatavotu vadības iejaukšanās pasākumus, ja tas būtu nepieciešams. Līdz ar risku identifikāciju projekta komandai vienmēr jāprezentē arī iespējas, kā reaģēt uz risku.

Projekta vadībai agri jābrīdina biznesa vadība, ja pastāv iespējamība, ka bez iejaukšanās būs atšķirības starp plānotajiem un faktiskajiem rezultātiem un tās pārsniegs pieļaujamās robežas. Projekta vadībai šī informācija jāsniedz pēc iespējas ātrāk, lai uzņēmuma vadībai dotu pēc iespējas vairāk laika papildus informācijas iegūšanai un lēmumu pieņemšanai. Tas attiecas it īpaši uz nepārtrauktām projekta darbu apjoma vai vēlamās funkcionalitātes izmaiņām projekta laikā, turklāt šī veida izmaiņas ir labi zināms iemesls projekta neveiksmei.

Komunikācija ir nepieciešama, lai nodrošinātu saskaņošanu starp visām iesaistītajām pusēm. Ieinteresētās puses, kuras nepieder pie projekta vai programmas organizācijas, informāciju var saņemt tikai komunikācijas ceļā. Projekta vai programmas vadītājam jārūpējas par to, lai komunikācija atbilstu attiecīgajai situācijai un paredzētajai iedarbībai. Nepārtrauktai komunikācijai projektā jānodrošina līdzsvarots formālas un neformālas, regulāras un gadījuma rakstura, kā arī pieprasītas un piedāvātas (push and pull) informācijas sajaukums. Projekta vadītājam jābūt informētam par aktuālajām izmaiņām augstākajā vadībā un/vai citās ieinteresētajās grupās, kurām var būt ietekme uz projektu.

Projekta mārketingam, kas saistīts ar biznesu, jāizceļ projektu, programmu un projektu portfeļa identitāte un nozīme, jāstiprina komandas gars un jāiegūst atpazīstamība augstākās vadības līmenī.

Projektā atkārtoti tiek pieņemti lēmumi, kuriem ir juridiskas sekas vai kuri jāpieņem noteiktā likumdošanas ietvarā. Projekta vadītājam jāpārliecinās, ka tiek ievērota likumdošana. Projekta vadītājam jābūt spējīgam identificēt un noskaidrot, kādām aktivitātēm jāatbilst likumdošanas prasībām un kādi tiesiskie principi attiecīgajā gadījumā jāizmanto.

Iespējamie procesa soļi:

1. Hierarhiskās organizācijas un projekta, programmas vai projektu portfeļa organizācijas sagatavošana.
2. Stratēģisko standartu un vadlīniju noteikšana attiecībā uz juridiskajiem, finansiālajiem un ekonomiskajiem aspektiem, kā arī cilvēku resursos, pārdošanā, mārketingā un IT (informācijas tehnoloģijā).
3. Procesu iniciēšana, lai noteiktu piemērotus standartus un vadlīnijas projektu un programmu organizācijā un novērtēšanā.
4. Biznesa izmaiņu stratēģijas ieviešana, vadības atskaites un biznesa plāna prasības.
5. Atgriezeniskās saiknes nodrošināšana attiecībā uz gūto pieredzi un atbilstošu izmantošanu pastāvīgajā organizācijā vai projektu portfeļa/ programmas/ projekta organizācijā.

Aplūkotās tēmas:

Grāmatvedība
Izmaiņu vadība
Komunikācija
Personāla resursi pagaidu organizācijās
Uz projektiem orientēta organizācija
Stratēģija, izmantojot projektus un programmas

Galvenās kompetences līmeņos:

A Ir bijis dalībnieks komitejā, kas uzrauga ar biznesa prasībām saistītu biznesa procesu attīstību un ieviešanu, kuri atrodas viņa atbildības jomā. Vadījis ar biznesa prasībām saistītu projekta vadības procesu attīstību. Vadījis biznesa apsvērumus, nosakot projektu prioritātes. Sekmīgi informējis augstāko vadību par biznesa jautājumiem stratēģiskajā līmenī.

B Bijis iesaistīts projektu un biznesa līdzsvarošanas procesu izstrādē un tālāk attīstībā kā galvenais resurss. Devis ieguldījumu vai vadījis projekta vadības procesu attīstību biznesā. Sekmīgi vadījis biznesa nodaļas ietekmi uz projektu. Taktiskajā līmenī sekmīgi vadījis lietas, kas radušās no biznesa prasībām.

C Savā darbā saskāries ar lielāko daļu vadības procesu un sekmīgi tos izmantojis. Bijis iesaistīts prasību analīzē un projektu vadībā. Ar biznesa jautājumiem saskāries operatīvajā līmenī.

D Ir nepieciešamās zināšanas attiecībā uz biznesa prasībām.

Galvenā saikne ar:

1.01 Projekta vadības panākumi, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.05 Kvalitāte, 1.06 Projekta organizācija, 1.08 Problēmu risināšana, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.15 Izmaiņas, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.19 Projekta uzsākšana, 2.01 Līderība, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.06 Atvērtība, 2.07 Radošums, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.09

Efektivitāte, 2.10 Konsultācijas, 2.11 Sarunas, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.10 Finansējums.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija *(Systems, products & technology)*

Šis kompetences elements aptver saistību starp projektu/ programmu un organizāciju attiecībā uz sistēmām, produktiem un tehnoloģijām. Tā iedalās sistēmu, produktu vai tehnoloģiju izmantošanā, piegādē un ieviešanā organizācijai, no organizācijas puses vai organizācijā.

Projektus var izmantot, lai attīstītu vai izmainītu produktus, pakalpojumu piedāvājumus vai sistēmas. Tehnoloģiju izvēle un izmaiņas parasti ir stratēģiska tēma, kura tiek vadīta ar projektu palīdzību. Sistēmas, produkta vai tehnoloģijas attīstība vai izmaiņas no koncepcijas līdz ražošanai un pārdošanai jārealizē kā projekts. Šāda veida projektu komandai jāsaprot produkta attīstības process, kā arī produktu vadītāja funkcijas.

Sistēmas, tādas kā IT, infrastruktūra, industriālie procesi, mārketinga un izplatīšanas sistēmas veido dažādi tehniski, dabiski vai sociālekonomiski elementi (produkti, pakalpojumi) un apakšsistēmas.

Produkta vai pakalpojuma dzīves ciklu vada produkta vai pakalpojuma vadība.Apakšsistēmas vai sistēmas dzīves ciklu vada sistēmas vai iespēju vadība. Pastāvīgās organizācijas struktūrvienības ir atbildīgas par produkta, pakalpojuma un iespēju vadību un projekta radītu, modernu sistēmu vai apakšsistēmu saņemšanu.

Tehnoloģiskais konteksts piedāvā iespējas radīt pierādītus un inovatīvus risinājumus jauniem un mainītiem produktiem, pakalpojumiem, apakšsistēmām un sistēmām.

Projektiem, kas strādā ar sistēmām, produktiem un tehnoloģijām, kas ir daļa no organizācijas korporatīvajiem standartiem, jāizpilda normas un vadlīnijas, kuras organizācija ir izstrādājusi atbilstošai lietošanai. Dažreiz projektus izmanto, lai izmēģinātu jaunas sistēmas, produktus vai tehnoloģijas. Ja tie izrādīsies izdevīgi, organizācija var pieņemt lēmumu par to ieviešanu. Sākotnējais projekts kalpos kā pilotprojekts.

Projektiem, kuri piegādā (realizē) pārdošanai noteiktas sistēmas, produktus vai tehnoloģijas (vai to jaunās versijas), ir svarīga nozīme biznesa stratēģijā. Sagaidāmie ieņēmumi un tirgus pieprasījums turklāt var radīt šaubas par budžeta ierobežojumiem.

Projektiem, kas paredzēti sistēmu, produktu un tehnoloģiju (vai to jauno versiju) ieviešanai, bieži jāievēro noteiktais budžeta un laika ietvars, jo organizācijai ir jāatgūst izmaksas, samazinot izdevumus un vienlaicīgi paaugstinot produktivitāti un/vai samazinot personālu.

Projektu vadītājiem un projektu komandām jāapzinās dažreiz pretrunīgās prasības attiecībā uz sistēmas darbu, rezultātiem, laika plānu, izmaksām, ieņēmumiem un riskiem. Viņiem jāsaprot derīguma, ekonomiskuma, rentabilitātes, savienojamības, nākotnes izmaiņu, paplašināšanas, atjaunošanas un aizvietošanas aspektus projekta iespējamības analīzē. Tas tiek dokumentēts un vadīts ar biznesa plāna palīdzību. Projektu vadītājiem un projektu komandām arī jāapzinās, ka sistēmu, produktu un tehnoloģiju izmantošanā, piegādē vai ieviešanā pastāvīgajā organizācijā būs svarīgas ieinteresētās puses, kuras nepieciešams iesaistīt projektā. Šeit ietilpst vienības, kas nodarbojas ar šādiem aspektiem:

- Sistēmu, produktu, tehnoloģiju un iespēju vadība;

- Mārketings un izplatīšana, ja organizācijai jāpārdod sistēmas, produkti un tehnoloģijas (vai to jaunās versijas);
- Kvalitātes standarti, kā arī organizācijas sistēmu, produktu un tehnoloģiju arhitektūra.

Sistēmas darbības laikā, pēc tās ieviešanas, jāiegūst investīciju radītā peļņa un jāpārbauda un jāuztur sistēmas. Sistēmu atjaunošana, pārveide un lietošanas pārtraukšana veido atsevišķus projektus, ja apjoms ir pietiekoši liels un sarežģīts.

Aptuveno, vēlamo un reālo sistēmu, apakšsistēmu un to komponentu ilgumu definē lietotāji un projekta komanda. Projekta vadītājam un projekta komandai jāzina prasības attiecībā uz sistēmas vadību un apkopes, uzturēšanas un atjaunošanas koncepcijām. Šīm koncepcijām jāietilpst projekta vadītāja atbildības jomā un tās jāizmanto projekta optimizācijai.

Iespējamie procesa soļi sistēmas* izmantošanā:
(*Jēdziens „sistēma (sistēmas)" šeit tiek izmantotas kā jēdzienu „sistēmas, produkti un tehnoloģijas" saīsinājums)

1. Sistēmas struktūras, apjoma un konteksta analīze.
2. Īstenojamības analīzes veikšana un biznesa plāna izstrādāšana.
3. Klientu un sistēmas funkcionalitātes identifikācija.
4. Sistēmas, apakšsistēmu un to komponentu mērķu noteikšana.
5. Sistēmas ražošanas un piegāžu ķēdes tās izplatīšanai plānošana.
6. Atbildības noteikšana un dizaina, kā arī apakšsistēmu un komponentu ražošanas apstiprināšana.
7. Kopējās sistēmas optimizācija, pamatojoties uz priekšlikumiem par tās izmantošanu, apkopi un ekonomiskajiem rādītājiem.
8. Sistēmas testēšana pilotizmēģinājumā, problēmu noskaidrošana un to novēršana.
9. Sistēmas validēšana attiecībā pret biznesa plānā noteiktajām prasībām.
10. Sistēmas pasūtīšana un nodošana organizācijai/klientam.
11. Produkta dzīves cikla vadība.
12. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

Iespējamie procesa soļi sistēmas* attīstībā:

1. Sistēmas attīstības kā jauna projekta definēšana.
2. Klientu un uzlabotas funkcionalitātes, ko pieprasa sistēma, identifikācija.
3. Sistēmas projekta izstrāde, ņemot vērā saskares punktus /savienojamību ar līdzīgiem produktiem.
4. Sistēmas ražošanas un izplatīšanas projekta izstrāde.
5. Sistēmas izmaksu aprēķins.
6. Sistēmas optimizācija atbilstoši prasībām.
7. Uzlabotās sistēmas realizācija organizācijā / uzlabotās sistēmas pozicionēšana tirgū un produkta dzīves ciklā.
8. Iespēju identifikācija sistēmas turpmākai stratēģiskai uzlabošanai.
9. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

Skartās tēmas:

Klientu apmierinātība
Iespēju vadība
Iespējamības analīze
Ekspluatācija un uzturēšana
Produkta attīstība
Produkta dzīves cikls
Ražošanas plānošana un vadība

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Prasības, funkcijas
Piegāžu ķēde
Sistēmas attīstība
Sistēmas teorija
Sistēmas dzīves cikls
Value Engineering

Galvenās kompetences līmeņos:

A Sekmīgi vadījis projektus, kas saistīti ar sistēmu, produktu un tehnoloģiju vadības izmantošanu vai attīstību. Sekmīgi vadījis projektus, balstoties uz atbilstošu prioritāšu noteikšanu un ņemot vērā noteikumus attiecībā uz sistēmas darbu, rezultātiem, laika plānu, izmaksām, ieņēmumiem un riskiem, kā arī to ietekmi uz viņa projektu. Vadījis saiknes izveidi starp projektiem, par kuriem viņš ir atbildīgs, un sistēmu, produktu un tehnoloģiju vadību.

B Sekmīgi vadījis projektus, kas saistīti ar sistēmu, produktu un tehnoloģiju vadības izmantošanu vai attīstību. Definējis piemērotus procesus prioritāšu noteikšanai un noteikumu ievērošanai attiecībā uz sistēmas darbu, rezultātiem, laika plānu, izmaksām, ieņēmumiem un riskiem un sekmīgi vadījis to izmantošanu savā projektā.

C Piedalījies projektu īstenošanā, kas saistīti ar sistēmu, produktu un tehnoloģiju vadības izmantošanu vai attīstību. Piedalījies projektu vadībā, balstoties uz atbilstošu prioritāšu noteikšanu un ņemot vērā noteikumus attiecībā uz sistēmas darbu, rezultātiem, laika plānu, izmaksām, ieņēmumiem un riskiem, un identificējis to ietekmi uz savu projektu.

D Ir nepieciešamās zināšanas par sistēmu, produktu un tehnoloģiju izmantošanu un attīstību.

Galvenā saikne ar:

1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.05 Kvalitāte, 1.07 Komandas darbs, 1.09 Projekta struktūras, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.12 Resursi, 1.17 Informācija un dokumentācija, 2.07 Radošums, 2.09 Efektivitāte, 2.10 Konsultācijas, 3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide, 3.10 Finansējums, 3.11 Juridiskie aspekti

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.08 Personālvadība (Personnel management)

Šis elements aptver uz projektiem vai programmām attiecināmus personālvadības aspektus, piem., plānošanu, pieņemšanu darbā, atlasi, apmācību, saistības, darba novērtēšanu un motivāciju.

Personāla attīstība ir katras organizācijas galvenais pamatuzdevums. Gan organizācijas, gan atsevišķu personu skatījumā projekti ar savu unikālo uzdevumu kopumu sniedz iespēju personām iegūt jaunas prasmes un pieredzi. Tādēļ darbinieku norīkošana darbā projektā ir svarīga attīstības iespēja gan organizācijai, gan attiecīgajai personai. No otras puses, no projekta viedokļa tajā jāiesaista pareizā persona. Turklāt ir svarīgi noteikt projekta funkcijai nepieciešamās kompetences, pieņemt darbā personas, kas vislabāk atbilst šīm kompetencēm, un īstenot viņu tālākizglītību, lai izpildītu attiecīgā projekta vajadzības. Ja komandas dalībnieki savas funkcijas nepilda efektīvi, projekta vadītājam jāinformē attiecīgās personas vadītājs un jālūdz vai nu apmācība vai koučings darbiniekam, vai arī jālūdz aizstāt viņu ar pieredzējušu personu.

Pieejamo resursu ierobežojumu un uzdevumu sadalījuma starp hierarhisko un projekta organizāciju dēļ projektu vadītājam bieži jāatrod kompromiss, izvēloties darbiniekus projektam.

Personāla attīstība ir projekta vadītāja, personāldaļas un par projekta komandas organizatorisko vienību atbildīgā vadītāja kopīga atbildība.

Lai novērtētu komandas dalībnieku kompetenci un darbu, no citiem iesaistītajiem tiek iegūtas atsauksmes, lai veiktu aptverošu 360 grādu novērtēšanu. 360 grādu novērtēšanā tiek uzdoti jautājumi, kas saistīti ar projekta vadības kompetencēm un personas darbu. Uz jautājumiem jāatbild vismaz četrām dažādām personām: darbiniekam, viņa vadītājam, projekta komandas dalībniekam (parasti projekta vadītājam) un klientam. Šīs personas izvēlas pats darbinieks.

Ar darba izpildi saistītās prēmēšanas sistēmas projekta darbiniekiem parasti tiek vadītas ciešā sadarbībā ar personāla vadību un personu vadītājiem.

Iespējamie procesa soļi:

1. Projektam nepieciešamo resursu identifikācija attiecībā uz prasmēm, zināšanām, pieredzi un uzvedības veidu, kā arī attiecībā uz sākuma termiņu, nepieciešamo laika periodu un procentuālo laika sadalījumu atsevišķām personām.
2. Piemērotu personu un/vai darba izvēle ar jau iepriekš izraudzītiem darbiniekiem un komandām.
3. Izskaidrot katram projekta komandas dalībniekam, kas no viņa tiek sagaidīts, un novērtēt personu individuālos apstākļus, motivāciju, intereses un mērķus.
4. Katras personas un komandas plānotā un faktiskā darbu izpildījuma vadība. Visas novirzes no plāna jāpārbauda, jāizskaidro, kā arī jāveic korektīvas darbības. Personālvadības dokumentācijai jābūt pilnīgai un aktuālai.
5. Komandas dalībnieku personiskās situācijas un motivācijas izmaiņu uzraudzība.
6. Pastāvīgs kontakts ar atbildīgo personu personāldaļā un komandas dalībnieku vadītāju, lai apspriestu viņu darbu, personiskos jautājumus un attīstības iespējas.
7. Projekta noslēgumā visu komandas dalībnieku atbrīvošana un atgriešanās attiecīgajās organizācijas struktūrvienībās ar atbilstošu viņu ieguldījuma novērtēšanu.
8. Pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Aplūkotās tēmas:

Personāla novērtēšana
Projekta personāla ieguvumi
Karjeras plānošana
Projekta resursu plānošana
Komandas lomas modeļi
Apmācība, koučings, mācības darbā

Galvenās kompetences līmeņos:

A Sekmīgi vadījis viņam ziņojošo projektu vadītāju personāla attīstību. Sekmīgi vadījis projekta personāla attīstības stratēģijas organizācijā. Nodrošinājis, ka projektu vadītāji izpilda viņiem piešķirtās funkcijas personāla vadībā.
B Sekmīgi realizējis personāla attīstības pasākumus savos projektos. Piedalījis personāla attīstības aktivitātēs pastāvīgajā organizācijā.
C Piedalījies personāla attīstības aktivitātēs projekta situācijās.
D Ir nepieciešamās zināšanas personāla vadībā.

Galvenā saikne ar:

1.06 Projekta organizācija, 1.07 Komandas darbs, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.12 Resursi, 2.01 Līderība, 2.02 Ieinteresētība un motivācija, 2.05 Relaksācija, 2.10 Konsultācijas, 2.14 Vērtību atzīšana, 3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05 Pastāvīgā organizācija, 3.11. Juridiskie aspekti

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.09 Veselība, aizsardzība, drošība un vide (Health, security, safety & environment)

Šis elements ietver aktivitātes, kuras palīdz nodrošināt atbilstošu organizācijas politiku attiecībā uz **veselību, aizsardzību, drošību un vidi** projekta plānošanas fāzē, tā īstenošanā, produkta dzīves ciklā un tā ekspluatācijas pārtraukšanas un likvidēšanas laikā. Pieaugošas organizācijas atbildības, sabiedrības uzmanības un iespējamo tiesvedību dēļ nepieciešams pārliecināties, ka organizācijai šajos jautājumos ir atbilstošs zināšanu un pieredzes līmenis. Visus svarīgos jautājumus attiecībā uz veselību, aizsardzību, drošību un vidi projektos regulē noteikumi, definēti standarti un operatīvās procedūras, lai samazinātu riskus līdz līmenim, ko akceptē organizācija, sabiedrība, likumdošanas sistēma, pārvaldnieki un citi. Tas līdz minimumam samazina nelaimes gadījuma iespējamību, kurā tiek ievainota persona, bojāts aprīkojums vai piesārņota vide. Projekta vadītājam jānodrošina, ka standartu, kas bieži vien ir specifiski atkarībā no projekta, stingri ievēroti darbībā. Turklāt projekta vadītājam regulāri jāpārliecinās, ka tie tiek pastāvīgi ievēroti. **Veselības** apsvērumi attiecas uz projekta komandas dalībniekiem, turpmākajiem produkta izmantotājiem un tiem, kurus produkts varētu ietekmēt. Projekta vadībai vajadzētu īpaši nodarboties ar tādiem jautājumiem kā stress un pārgurums projekta komandas dalībnieku vidū un nodrošināt, lai viņiem būtu īstenojams darbu apjoms, nebūtu jāstrādā garas stundas vai pārāk daudz jāceļo. Izmantojamais produkts nedrīkst radīt veselības apdraudējumus izmantotājam vai apkārt esošajiem cilvēkiem neatkarīgi no tā, vai tā ir mašīnas detaļa, IT (informācijas tehnoloģiju) sistēma, patēriņa prece vai citi priekšmeti. Pārtraucot produkta ekspluatāciju un to likvidējot, lietotājam nepieciešamas vadlīnijas, lai nepieļautu veselības apdraudējumus.

Projekta vadītājam projektā bieži jāuzņemas arī galvenās, par **aizsardzību** atbildīgās personas funkcijas. Šajā gadījumā viņš ir atbildīgs par iespējamo drošības risku paredzēšanu un atklāšanu projektam. Viņš var izmantot tādus instrumentus kā risku analīzi, atbilstošu pasākumu plānošanu un situācijas kontroli, īpašu uzmanību pievēršot vadlīniju pārkāpšanai un preventīvu pasākumu izstrādei pret ļaunprātīgām aktivitātēm (kā piem., zādzībām, ļaunprātīgu izmantošanu un sabotāžu). Viņam būtu jāapsver arī projekta materiālo vērtību apdrošināšanu pret zaudējumiem, ļaunprātīgām aktivitātēm vai negadījumiem. Atkarībā no organizācijas struktūras projekta vadītājam, iespējams, jākontaktējas ar personu, kas atbild par drošību, jāsniedz tai ziņojumi un jālūdz palīdzība, ja tas ir nepieciešams.

Drošības apsvērumi attiecas uz darbinieku aizsardzību pret nāves gadījumiem vai smagiem savainojumiem dažādās projekta fāzēs, produkta izmantošanā un organizācijas darbībā. Lai noteiktu ar drošību saistītos jautājumus un to risinājumus, nepieciešams veikt oficiālu risku un funkcionēt spējas izpēti (hazard and operability – „hazop“).

Attiecībā uz aizsardzību un drošību ir noderīgi nošķirt tos riskus un jautājumus, kas attiecas uz organizāciju, tās infrastruktūru, datiem, intelektuālo īpašumu un produktiem, un tos, kas attiecas uz cilvēkiem.

Vides aizsardzība iegūst arvien lielāku nozīmi tādos jautājumos kā globālā sasilšana, vides piesārņojums, dabas resursu iztērēšana, energoefektivitāte un enerģijas taupīšana, kurus ikdienā redzam preses virsrakstos. Šos faktorus jāņem vērā visās projekta fāzēs, produkta izmantošanā, kā arī tā ekspluatācijas pārtraukšanā un likvidēšanā.
Produkta un tā ražošanas procesu attīstībā komandai jāņem vērā, kādi materiāli tiek izmantoti, cik daudz enerģijas nepieciešams ražošanai, cik daudz būs CO2 vai citu siltumnīcas efektu veicinošu gāzu izmešu, vai ir atkritumu problēmas, vai

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

materiāli ir otrreiz pārstrādājami vai noārdās dabiskā ceļā vai piesārņo vidi produkta dzīves cikla beigās.

Izmantojot produktu, būtu jāsamazina ietekme uz vidi attiecībā uz enerģijas patēriņu, kaitīgo vielu emisiju un atkritumu likvidēšanu.

Organizācijai vajadzētu īstenot iekšējus un neatkarīgus ārējus audita procesus saistībā ar veselības, aizsardzības, drošības un vides jautājumiem.

Iespējamie procesa soļi:

1. Piemērojamo likumu un noteikumu identifikācija.
2. Veselības, aizsardzības, drošības un vides risku, prasību un pastāvošo atbildību identifikācija.
3. Aktuālās situācijas novērtēšana.
4. Plānu un procesu izstrāde attiecībā uz veselību, aizsardzību, drošību un vides aizsardzību.
5. Plānu efektivitātes uzraudzība un kontrole.
6. Ziņojumu sagatavošana par riskiem un problēmām.
7. Iegūtās pieredzes dokumentēšana un izmantošana turpmākajos projektos, projekta fāzēs vai citur organizācijā.

Aplūkotās tēmas:

Auditi
Ietekmes uz vidi novērtējums
Veselība
Likumdošana un uzņēmuma politika
Aizsardzības un drošības plāns
Aizsardzības un drošības pārbaudes

Galvenās kompetences līmeņos:

A Vadījis organizācijas standartu un vadlīniju izstrādi par veselības, aizsardzības, drošības un vides jautājumiem. Attīstījis un sekmīgi vadījis atbilstošu vadības kultūru, lai pienācīgi risinātu veselības, aizsardzības, drošības un vides jautājumus.

B Projekta ietvaros attīstījis atbilstošu vadības kultūru, lai pienācīgi risinātu veselības, aizsardzības, drošības un vides jautājumus.

C Korekti pielietojis projektā veselības, aizsardzības, drošības un vides noteikumus un vadlīnijas.

Galvenā saikne ar:

1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.05 Kvalitāte, 1.10 Apjoms un rezultāti, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 2.03 Paškontrole, 2.15 Ētika, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.11 Juridiskie aspekti

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.10 Finansējums (Finance)

Šis kompetences elements attiecas uz organizācijas finansiālo kontekstu.

Finanšu vadība ir atbildīga par savlaicīgu un atbildīgu nepieciešamo finanšu līdzekļu piešķiršanu projektam. Projekta vadītājam jāsniedz informācija organizācijas finanšu vadībai par projektam nepieciešamajiem finanšu līdzekļiem un jāsadarbojas līdzekļu ieguvē, pārbaudot maksājumus un kontrolējot līdzekļu izmantošanu. Dažos projektos projekta vadītājam pašam ir jāatrod līdzekļi un investori un jāizlemj, vai labāk meklēt finansējumu projektam tajā valstī, kurā tas tiek realizēts, vai arī iegūt līdzekļus ārpus valsts. Lielākās organizācijās parasti finanšu departaments ir iesaistīts visos šādu projektu finansēšanas procesos un tam ir speciālisti, lai nodarbotos ar tādiem jautājumiem kā starptautiskais finansējums un nodrošinājums pret valūtas svārstībām.

Katram projektam būs savas īpašas finansēšanas metodes. Daudzi lieli infrastruktūras projekti, piem., inženierbūves un būvniecības projekti, it īpaši mazāk attīstītās valstīs tiek īstenoti balstoties uz modeļiem BOOT (*Build, Own, Operate, Transfer*) vai BOT (*Build, Operate, Transfer*).

BOOT vai BOT finansēšanas modelī var būt iesaistīta atsevišķa organizācija vai konsorcijs, kas izveidots, lai realizētu projektu un sniegtu rezultātu. Tas plāno, rada, finansē, tam pieder un tas pārvalda projekta rezultātus noteiktu laika periodu un pēc tam nodod īpašumtiesības saskaņotajai pusei.

Klienti slēdz ilgtermiņa līgumus ar BOOT/BOT pārvaldītājiem un maksā par sniegtajiem pakalpojumiem. Samaksa par pakalpojumu kalpo investētā kapitāla atgūšanai, ražošanas izmaksu segšanai un saskaņotā peļņas līmeņa sasniegšanai.

Daudzi sabiedriskie projekti (piem., infrastruktūras projekti, tādi kā skolas un slimnīcas) var tikt finansēti publiskās privātās partnerības ietvaros, kur projekta izmaksas, riski un iespējamie ieņēmumi tiek sadalīti. Publiskā un privātā partnerība ir metode, lai realizētu pakalpojumu un infrastruktūras projektus, balstoties uz saistībām starp publisko un privāto sektoru. Šādos projektos uzsvars tiek likts gan uz kvalitāti, gan arī uz ieguldītās naudas vērtību.

Grāmatvedība ietver organizācijas darbības izmaksu plānošanu un finanšu grāmatvedību. Izdevumi un ieņēmumi, kā arī aktīvi un pasīvi tiek parādīti tā, lai sniegtu skaidru priekšstatu par organizācijas (vai attiecīgās organizācijas struktūrvienības) naudas plūsmu un maksātspēju.

Projekta vadītājam jāsaprot, kā funkcionē organizācijas finanšu vadības sistēma, un jāspēj izmantot tās metodes un jāspēj interpretēt skaitļus no grāmatvedības sistēmas, analizējot un pārbaudot dažādu projekta alternatīvu (gan attiecībā uz projekta daļām, gan uz projektiem kopumā) finanšu datus. Tas var būt ļoti noderīgi klientam.

Projekta vai programmas finanšu ziņojuma sastādīšanai vienmēr jānotiek, balstoties uz biznesa plānā aprakstītajām finanšu vadlīnijām. Projekta budžeta vadība un kontrole un efektīva ziņojumu sagatavošana organizācijas finanšu vadībai nodrošina, ka projekta vadītājs strādā biznesa plānā noteikto finanšu parametru ietvaros.

Iespējamie procesa soļi:

1. Projekta finansiālā ietvara identifikācija.
2. Organizācijas vadlīniju izmantošana, lai noteiktu:

- biznesa plānu,
- finanšu vadību un
- finanšu atskaites.

3. Finanšu ziņojumu sagatavošana.
4. Finanšu audita laika plānošana, ja nepieciešams.
5. Finanšu līdzekļu izlietojuma apstiprinājuma saņemšana projekta noslēgumā.
6. Iegūtās pieredzes izmantošana turpmākajos projektos.

Aplūkotās tēmas:

Budžeta plānošana un kontrole
Biznesa plāna vadība
Izmaiņu vadība
Finanšu tirgi
Finansēšanas modeļi
Vispārējā grāmatvedība
Finanšu daļa

Galvenās kompetences līmeņos:

A Vadījis saistības izveidi starp projekta kontekstu un organizācijas finanšu un juridisko vidi.
B Organizējis saistības izveidi starp projektu un organizācijas finanšu un juridisko vidi.
C Saskāries ar organizācijas juridiskajām un finansiālajām struktūrām.
D Ir nepieciešamās zināšanas par organizācijas juridiskajām un finanšu struktūrām.

Galvenā saikne ar:

1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.04 Riski un iespējas, 1.05 Kvalitāte, 1.11 Termiņi un projekta fāzes, 1.13 Izmaksas un finanses, 1.16 Kontrole un atskaites, 1.20 Projekta noslēgums, 2.03 Paškontrole, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.08 Orientācija uz rezultātu, 2.11 Sarunas, 2.15 Ētika, 3.03 Orientācija uz projektu portfeli, 3.06 Bizness, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

3.11 Juridiskie aspekti (Legal)

Šis kompetences elements apraksta likumu un noteikumu ietekmi uz projektiem un programmām. Raugoties no kontekstuālās perspektīvas, svarīgi ir limitēt pakļaušanu juridiskajai ietekmei (eksistē risks, ka kāds pret jums uzsāk juridisku procesu). Turklāt biznesa darījumi jāveic likuma ietvaros un ievērojot ētiskos principus. Izvairīšanās no konflikta ar likumu ievērojami mazinās tiesas procesa iespējamību. Arī tad, ja Jums būs taisnība, aizstāvībai apsūdzības gadījumā būs nepieciešams liels finansiāls un laika ieguldījums. Pat uzvarot procesā nav garantēts, ka saņemsiet atpakaļ izdevumus par advokāta algošanu.

Projekta, programmas un projektu portfeļa vadībai jākoncentrējas arī uz civiltiesisko pārkāpumu (Civiltiesības aizsargā personu intereses attiecībā uz personisko drošību, īpašumu, finanšu līdzekļiem un reputāciju) un prasību, kas var rasties no tādām darbībām, kā piem., līguma laušana, novēršanu.

Projektā atkārtoti tiek pieņemti lēmumi, kuriem ir juridiskas sekas vai kuri jāpieņem noteiktā likumdošanas ietvarā. Projekta vadītājam jārūpējas par to, lai viņš strādātu likuma ietvaros un būtu spējīgs identificēt un atrast, kurām aktivitātēm jāatbilst likumdošanas prasībām un kādi tiesiskie principi ir attiecināmi uz projektu. Vadot noteikta veida projektus, līgumtiesību pārzināšana un attiecīga pieredze ir obligātas. Starptautiskie projekti var būt vairāk nekā vienas tiesiskās sistēmas prasību subjekti.

Visos svarīgos juridiskos jautājumos jāpieaicina juridiskais konsultants. Projekta, programmas un projektu portfeļa vadītājam jāapzinās, kad šādas juridiskās konsultācijas ir nepieciešamas, un jāsniedz konsultantiem nepieciešamo informāciju par projektu. Viņiem kopā ar juridisko konsultantu nepieciešams definēt procedūras, visas prasības koordinēt ar laika plānu un saprast ietekmi uz rezultātiem (deliverables), izmaksām, riskiem un iespējām.

Organizācijas juridiskā politika var noteikt, ka visa projekta dokumentācija tiek pakļauta juridiskai pārbaudei vai visi ārējie līgumi pirms parakstīšanas ir juridiski jāpārbauda.

Tādēļ nepieciešams ņemt vērā šādus svarīgus aspektus:

- Tiesisko aspektu zināšana, kuri attiecināmi uz projektu vai programmu, pie kura/kuras Jūs šobrīd strādājat. Šeit ietilpst, piem., darba likumdošana, līgumu tiesības, atļaujas un apstiprinājumi iekārtām un produktiem, licences, atsavināšana, atbildība par produktu, patenti, apdrošināšanas līgumi, datu aizsardzības likumi, krimināltiesības, veselības, aizsardzības, drošības un vides likumdošana, normatīvās prasības.
- Apzināties no projekta vai programmas atvasināmu tiesisko pamatu, kā piem., līgumu vadību, darba tiesības, personālvadības noteikumus, noteikumus finanšu grāmatvedībai un tiesībām parakstīt līgumus un/vai finansiālas saistības. Visi projekta līguma noteikumi (pienākumi, tiesības un procesi) balstās uz likumu. Attiecīgās prasības ir noteiktas tiesiskajās normās un likumos, kā piem., krimināltiesībās, it īpaši uzņēmējdarbības un līgumtiesībās, tirdzniecības tiesībās, darba tiesībās, darba likumdošanā, veselības un drošības, datu aizsardzības, būvniecības noteikumos, intelektuālā īpašuma aizsardzības, patentu un autora honorāra likumos, kā arī likumos par dzimumu, seksuālās orientācijas, diskriminācijas, invaliditātes, vecuma, rases un reliģijas diskriminācijas novēršanai.
- Visu uz projektu, programmu vai uz visu projektu portfeli attiecināmo tiesisko normatīvu iestrādāšana atbilstošos procesos un dokumentācijā.

Iespējamie procesa soļi:

1. Uz organizāciju vai projektu portfeli attiecināmu tiesisko normu un vadlīniju noteikšana.
2. Procesu iniciēšana, lai ieviestu piemērotus standartus un vadlīnijas organizācijā vai projektu portfeļa un projektu un programmu novērtēšana saistībā ar šiem standartiem un vadlīnijām.
3. Izpētīt un aprakstīt organizācijai vai projektu portfelim atbilstošus tiesiskos aspektus, kas varētu attiekties uz projektu vai programmu.
4. Atbilstoša līgumu, prasību un izmaiņu vadība projekta vai programmas ietvaros.
5. Efektīvi pasākumi pret organizētiem darba konfliktiem.
6. Atbilstoša reakcija uz sūdzībām par apgrūtinājumiem, diskrimināciju, drošības jautājumiem un neizpildi.
7. Iegūtās pieredzes dokumentēšana.
8. Dokumentēt atsauksmes par iegūto pieredzi un, ja nepieciešams, pielāgot standartus un vadlīnijas.

Aplūkotās tēmas:

Vienošanās
Spēkā esošā likumdošana
Arbitrāža
Līgumi
Intelektuālais īpašums
Atbildība
Licences
Standarti un noteikumi

Galvenās kompetences līmeņos:

A Ir bijis dalībnieks komitejā, kas uzrauga uz tiesiskām prasībām balstītu procesu attīstību un ieviešanu, kuri atrodas viņa atbildības jomā. Vadījis uz tiesiskām prasībām balstītu projekta vadības procesu attīstību. Nosakot prioritātes projektos un programmās, iekļāvis tajos arī tiesiskos apsvērumus. Piemīt zināšanas par tiesiskiem aspektiem attiecībā uz informācijas sistēmām. Sekmīgi informējis augstāko vadību par tiesiskajiem jautājumiem stratēģiskajā līmenī.

B Kā galvenais resurss bijis iesaistīts projekta un biznesa atbilstības tiesisko aspektu izstrādē un tālāk attīstībā. Devis ieguldījumu un vadījis projekta vadības procesus attiecībā uz tiesiskajiem aspektiem. Sekmīgi vadījis juridiskās daļas vai juridisko konsultantu ietekmi uz sarežģītu projektu. Taktiskajā līmenī sekmīgi vadījis jautājumus, kas radušies no tiesiskajām prasībām.

C Savā darbā daļējas sarežģītības projektos ir saskāries ar vadības procesiem saistībā ar tiesiskajiem aspektiem un sekmīgi tos vadījis. Ar tiesiskajiem jautājumiem saskāries operatīvajā līmenī.

D Piemīt nepieciešamās zināšanas par tiesiskajām prasībām, jautājumiem un metodēm.

Galvenā saikne ar:

1.04 Riski un iespējas, 1.14 Iepirkumi un līgumi, 1.17 Informācija un dokumentācija, 1.20 Projekta noslēgums, 2.03 Paškontrole, 2.04 Spēja pārliecināt, 2.11 Sarunas, 2.12 Konflikti un krīzes, 2.15 Ētika, 3.06. Bizness, 3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.08 Personālvadība, 3.09 Veselība, aizsardzība, drošība un vide

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

5. nodaļa

Atsauces

5.1. Galvenie starptautiskie standarti

Šādi standarti veido IPMA vispārējās četru līmeņu sertifikācijas sistēmas pamatu:

- IPMA Kompetences vadlīnijas, versija 3.0, 2006 (šis dokuments)
- ISO/IEC standarts 17024:2003, "Vispārējās prasības personu sertifikācijas institūcijām" („General requirements for bodies operating certification of persons")
- ISO standarts 9001:2000, „Kvalitātes vadības sistēmas" („Quality managemnt systems")

Katra sertifikācijas institūcija izmanto IPMA Kompetences vadlīniju (ICB) versiju 3.0 vai uz ICB versiju 3.0 balstītas nacionālās kompetences vadlīnijas. Sertifikācijas institūcijas papildus var pieņemt nacionālos projektu vadīšanas noteikumus.

5.2. Nacionālās kompetences vadlīnijas uz 2005.gada decembri ar paziņotajiem izdevumiem

Kā pirmās tiek nosauktas četras nacionālās kompetences vadlīnijas (NCB), kas veido pirmo ICB pamatu. Tālāk valstu un dalībnieku organizāciju alfabētiskā secībā uzskaitītas NCB, kas tika izstrādātas pēc pirmajām ICB.

Apvienotā Karaliste

- Body of Knowledge, Association for Project Management (APM), 5th Edition (2006), U.K., First published in 1992.

Šveice

- Beurteilungsstruktur, Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zürich, Version 3.0, 31.07.2003, first published in 1996.
- IInstrument d'appreciation, Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zurich, Version 3.0, 31.07.2003, Edition July 2003.

Francija

- Referentiel de Competences en Management de Projet, National Competence Baseline, AFITEP, version 5, fevrier 2004, Paris, First published in 1996.

Vācija

- PM-KANON, Bewertungsunterlagen zur Beurteilung der PM-Kompetenz, GPM / PM-ZERT, Germany, version 05-05-2002, first published in 1998.

Austrija

- pm baseline, Wissenselemente zum Projekt und Programmmanagement sowie zum Management Projektorientierter Organisationen, pma, Version 2.3, January 2005, Vienna. First published in 1999.

Azerbaidžāna

- Project Management: National Competence Baseline/National Certification System/ Basis of Professional Knowledge, Baku-2002 (in Azeri language).

- Basis of Professional Knowledge by Project Management / National Competence Baseline / Baku-2004. (in Russian language).
- International Certification Body by Project Management / IPMA – B,C and D, Baku-2004 (in the Azeri language).

Brazīlija (Brasil)
- Referencial Brasileiro de Competencias em Gerenciamento de Projetos (RBC), Versäo 1.1 Janeiro de 2005.

Ķīna
- Chinese-Project Management Body of Knowledge & Chinese-National Competence Baseline C-PMBOK&C-NCB, first edition 2001.

Horvātija
- National Competence Baseline, version 0, 2001.

Čehijas Republika
- Projektove rizeni, (standard CR dle IPMA), Project Management (Czech Republic Body of Knowledge), SD 02-01-2000.

Dānija
- "Kompetencer I projektledelse" (Competencies in Project Management) First published June 2002.
- New version in Danish and English were published in February 2005.

Ēģipte
- Egyptian competence Baseline ECB, Version 2.0 MES PM CERT (MPC) Cairo, 02.02.2002 (English & Arabic).

.
Somija
- Projektin Johdon Pätevyys – originally published, version 1, in May 1997 (in Finnish and English);
- Projektin Johdon Pätevyys - National Competence Baseline Finland, Version 2, May 2004 (in Finnish and English), published first in May 1997.

Ungārija
- IPMA szerinti vizsgakövetelmenyek es vizgarend, version 1.0 published in May 2002.

Islande
- Hugtakalykill - National Competence Baseline, third edition, November 2004. First edition published in December 2001.

Indija
- National Competence Baseline, June 2005.

Īrija
- NCBI – National Competence Base Line for Ireland, Version 1.0, first published in 2001.

Itālija
- Manuale delle Competenze di Project Management, edizione 3, Marzo 2004, Manuale per la Certificazione dei Project Manager Livelli A, B, C, D – edizione 6, Marzo 2004.

Kuveita
- Kuwait Competence Baseline KCB.

Latvija
- Projektu vadīšanas nacionālās kompetences vadlīnijas, 1.izdevums, 2004.

Nīderlande
- Nederlandse Competence Baseline, Version 2.0, 2005.

Norvēģija
- "Kompetanse I prosjektledelse" – Danish (Competencies in Project Management), first published in 2002.
- Competencies in Project Management (National Competence Baseline for Scandinavia) published in February 2005.

Polija
- Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA Wersja 1.2.

Portugāle
- Especificacao de Competencias para Gestores de Projecto, Version 3.0, APOGEP, Agosto de 2002.

Rumānija
- SR 13465:2002, version 1, first published in 2002.

Krievija
- Project Management: A Framework of Professional Knowledge, National Competence Baseline, Moscow: SOVNET, 2001.

Serbija-Melnkalne
- Nacionalna osnova za ocenjivanje kompetentnosti/ National Competence Baseline, Version 1.05, Belgrade, 2005.

Slovākijas Republika
- S P S - Sübor pozadovanych schopnosti pre odbornikov na projektove riadenie, version 2, Trnava-Bratislava, 2002.

Slovēnija
- SZPM - Struktura znany projektnega managementa, first published in 1998.

Dienvidāfrika
- Services SETA/PM Chamber is developing national qualification frameworks and standards.

Spānija
- Bases para la competencia en direcciön de Proyectos, version 2.0, OCDP, Zaragoza, 2002, first published October 2000.

Zviedrija
- Kompetens i Projektledning, Version 2.1, published November 2004.

Ukraina
- Ukraine National Competence Baseline, UPMA, Version 2.0, Kiev, 2003, first published in 2000.

Amerikas Savienotās valstis
- asapm National Competence Baseline, Version 1.0, published in October 2005.

Šis saraksts tiks regulāri aktualizēts IPMA interneta mājas lapā (www.ipma.ch).

Citi noteikumi un atsauces dokumenti projektu vadībā:

- IPMA project management excellence model (paredzēts IPMA-Award).
- ISO 10006 Kvalitātes vadība – Vadlīnijas kvalitātei projektu vadībā.
- Guide to Project Management Body of Knowledge, PMI Project Management Institute, USA 2000.
- A Competence Standard, Level 4/5/6, AIPM Australian Institute for Project Management, 2004.
- The Competence standard P2M, Japan 2002.

Pielikumi

Pielikumi sniedz sekojošu papildus informāciju:

- Kompetences elementu aprakstos izmantoto jēdzienu saraksts ar norādēm uz atbilstošajiem kompetences elementiem (1.pielikums).
- Pārskats, kas ataino saistību starp visām kompetences elementu kombinācijām (2.pielikums).
- Pašvērtējuma veidlapa, kuru pretendents var izmantot, novērtējot savu zināšanu un pieredzes līmeni saistībā ar atsevišķiem kompetences elementiem novērtējuma skalā no 0 līdz 10 (3.pielikums).
- Taksonomija, kurā ir noteikts punktu skaits zināšanu un pieredzes līmenim, kas nepieciešams IPMA četros līmeņos (no A līdz D) attiecībā uz katru tehnisko, uzvedības un kontekstuālo kompetences elementu (Pielikuma tabulas no 4.1 līdz 4.3). Pielikuma tabula 4.4 parāda vidējo punktu skaitu, kuru jāsasniedz pretendentam katrā IPMA līmenī.
- Atslēgvārdi angļu, latviešu un vācu valodās.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Pielikums Nr. 1

Kompetences elementu aprakstos izmantoto jēdzienu saraksts

„As built" projekta dokumentācija	1.20.Projekta noslēgums
„Kas būtu, ja" analīze	1.16.Kontrole un atskaites
Aizsardzība	1.17.Informācija un dokumentācija, 1.18.Komunikācija, 3.09.Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Ieinteresētība	1.19.Projekta uzsākšana, 1.20.Projekta noslēgums, 2.02.Ieinteresētība un motivācija
Apdraudējumi	1.02.Ieinteresētās puses, 1.03.Projekta prasības un mērķi, 1.04.Riski un iespējas, 2.08.Orientācija uz rezultātu
Atbildība	3.10.Finansējums, 3.11.Juridiskie aspekti
Atbildības matrica / funkciju diagramma	1.06.Projekta organizācija
Atgriezeniskā saite	2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.01.Vadība, 2.10.Konsultācijas, 2.12.Konflikti un krīzes, 2.13.Uzticamība, 2.14.Vērtību atzīšana
Atklātums	1.07.Komandas darbs, 2.06.Atvērtība, 2.13.Uzticamība, 3.06.Bizness
Atlikušais risks	1.04.Riski un iespējas
Atvērta sistēma	3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Atzīšana	2.01.Vadība
Audits	3.10.Finansējums
Autoritāte	2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.04.Spēja pārliecināt, 2.01.Vadība, 3.05. Pastāvīgā organizācija
Ārkārtas situācija	1.04.Riski un iespējas, 1.11.Termiņi un projekta fāzes, 1.16. Kontrole un atskaites, 2.09. Efektivitāte
Biznesa procesi	3.04.Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Biznesa procesu reorganizācija	3.01.Orientācija uz projektu
Brieduma (gatavības) pakāpes modeļi, Maturity Models	3.04.Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Briedums (gatavība)	1.02.Ieinteresētās puses, 3.04.Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Budžets	1.03.Projekta prasības un mērķi, 1.13.Izmaksas un finanses, 1.19. Projekta uzsākšana, 2.05. Relaksācija, 2.13.Uzticamība, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Rezerves	1.13.Izmaksas un finanses
Biznesa plāns	1.03.Projekta prasības un mērķi, 3.02.Orientācija uz projektu, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.03.Orientācija uz projektu portfeli, 3.06.Bizness, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.20.Finansējums
Naudas plūsma	3.20.Finansējums
Caurspīdīgums, aprēķināmība	2.06.Atvērtība, 2.12.Konflikti un krīzes, 2.15.Ētika
Koučings	2.01.Vadība, 2.09.Efektivitāte, 3.04.Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana.
Konkurējošā inženierija	1.11.Termiņi un projekta fāzes
Darba aizsardzība	3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Darba aizsardzības speciālists	3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Darba konflikti	3.11.Juridiskie aspekti
Darba pakete	1.09.Projekta struktūras, 1.11.Termiņi un projekta fāzes, 1.13. Izmaksas un finanses, 2.01.Vadība
Darbi	1.02.Ieinteresētās puses, 1.05.Kvalitāte, 1.06.Projekta organizācija, 1.12.Resursi, 1.14.Iepirkumi un līgumi, 1.16.Kontrole un atskaites, 2.08.Orientācija uz rezultātu, 3.01.Orientācija uz projektu,

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

	3.03.Orientācija uz projektu portfeli, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.08.Personālvadība
Darbinieku rezultāti	2.08.Orientācija uz rezultātu
Darbu apjoma definēšana	1.10.Darbu apjoms un rezultāti
Darbu apraksts, darbu apjoms	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.02.Ieinteresētās puses, 1.10.Apjoms un rezultāti, 2.01.Vadība, 2.07.Radošums, 2.14.Vērtību atzīšana, 3.01.Orientācija uz projektu, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Darījumu mērķi	3.02.Orientācija uz programmu
Debates	2.03.Paškontrole, 2.04. Spēja pārliecināt, 2.10.Konsultācijas, 2.12.Konflikti un krīzes, 2.14. Vērtību atzīšana
Deeskalācija	2.05.Relaksācija
Deleģēšana	2.02.Ieinteresētība un motivācija, 2.01.Vadība, 2.08.Orientācija uz rezultātu
Rezultāti	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.02.Ieinteresētās puses, 1.03.Projekta prasības un mērķi, 1.15.Kvalitāte, 1.10.Apjoms un objekti, 1.11. Termiņi un projekta fāzes, 1.13.Izmaksas un finanses, 1.14.Iepirkumi un līgumi, 1.15.Izmaiņas, 1.20.Projekta noslēgums, 2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.09.Efektivitāte, 3.01.Orientācija uz projektu.
Diplomāta spējas	2.03.Diplomāta spējas, 2.10.Konsultācijas
Disciplīna	2.01.Vadība, 2.10.Konsultācijas, 2.13.Uzticamība
Diskrēcija	1.11.Termiņi un projekta fāzes, 2.04.Spēja pārliecināt
Dokumentācija	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.10.Apjoms un rezultāti, 1.17. Informācija un dokumentācija, 1.20.Projekta noslēgums, 3.05.Pastāvīgā organizācija, 3.11.Juridiskie aspekti
Dokumentācijas sistēma	1.17.Informācija un dokumentācija
Dokuments	1.03.Projekta prasības un mērķi, 1.4.Riski un iespējas, 1.5.Kvalitāte, 1.10.Apjoms un rezultāti, 1.14.Iepirkumi un līgumi, 1.17.Informācija un dokumentācija, 1.18.Komunikācija, 2.02.Ieinteresētība un motivācija, 2.05.Relaksācija, 2.09.Efektivitāte, 2.10.Konsultācijas, 3.09.Veselība, drošība, aizsardzība un vide, 3.11.Juridiskie aspekti
Domāšanas modeļi	2.03.Paškontrole
Draudzīgums	2.06.Atklātums
Dzīves cikla modeļi	1.11.Termiņi un projekta fāzes
Dzīves cikls	1.11.Termiņi un projekta fāzes, 2.09.Efektivitāte, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Efektivitāte	2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.09.Efektivitāte
Elastība	2.06.Atvērtība, 3.05.Pastāvīgā organizācija, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģijas
Emocionālā inteliģence	2.07.Radošums
Entuziasms	2.02.Ieinteresētība un motivācija, 2.04.Spēja pārliecināt, 2.09.Efektivitāte, 2.14.Vērtību atzīšana
Ētika	2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.15.Ētika
Faktiskais datums	1.11.Termiņi un projekta fāzes
Fascinācija	2.01.Vadība
Fast-Tracking	1.11.Termiņi un projekta fāzes
Fāzes	1.04.Riski un iespējas
Finansējums	1.13.Izmaksas un finanses, 1.15.Izmaiņas, 1.19.Projekta uzsākšana, 3.6.Bizness
Finanšu atskaišu sagatavošana	3.10.Finansējums
Finanšu līdzekļu izlietojuma apstiprināšana	3.10.Finansējums
Finanšu pārvalde	3.10.Finansējums
Finanšu tirgi	3.10.Finansējums
Frustrācija	2.03.Paškontrole
Funkcija	1.06.Projekta organizācija, 1.07.Komandas darbs, 1.20.Projekta

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

	noslēgums, 2.01.Vadība, 2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.10.Konsultācijas, 2.12.Konflikti un krīzes, 2.14.Vērtību atzīšana, 3.03.Orientācija uz projektu portfeli, 3.06.Bizness, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģijas, 3.08.Personāla vadība
Funkcionalitāte	3.06.Bizness
Garantija	1.20.Projekta noslēgums
Garantijas periods	1.20.Projekta noslēgums
Grupu dinamika	1.07.Komandas darbs
Harizma	2.01.Vadība
Holistiskā domāšana	2.07.Radošums
Humors	2.05.Relaksācija un stresa pārvarēšana
Iedvesma	2.01.Vadība
Iegūtā pieredze	1.08.Problēmu risināšana, 1.20.Projekta noslēgums, 2.05.Relaksācija, 2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.13.Uzticamība, 3.9. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Ieinteresēto pušu vadības plāns	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.02.Ieinteresētās puses
Iekšējās vienošanās	1.14.Iepirkumi un līgumi
Ienākumu analīze	1.08.Problēmu risināšana
Ieņēmumi	3.06.Bizness, 3.10.Finansējums
Iepirkums	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.03.Projekta prasības un mērķi, 1.14.Iepirkumi un līgumi
Iepirkums	1.14.Iepirkumi un līgumi
Iepirkumu plāns	1.01.Projekta vadības panākumi
Iespēja	1.02.Ieinteresētās puses, 1.03.Projekta prasības un mērķi, 1.04.Riski un iespējas, 1.15.Izmaiņas, 1.20.Projekta noslēgums, 2.01.Vadība, 2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.13.Uzticamība, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģijas, 3.08.Personāla vadība.
Iespējamība	1.04.Riski un iespējas
Iespēju novērtēšana	1.04.Riski un iespējas
Ietekme	1.02.Ieinteresētās puses, 1.20.Projekta noslēgums, 3.06.Bizness
Inflācija	1.13.Izmaksas un finanses
Informācijas datu bāzes	1.17. Informācija un dokumentācija
Informācijas sistēma	1.09.Projekta struktūras, 1.17.Informācija un dokumentācija
Informācijas vadība	1.17.Informācija un dokumentācija
Instrumenti	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.04.Riski un iespējas, 1.12.Resursi, 2.01.Vadība, 2.07.Radošums, 3.02.Orientācija uz projektu, 3.03.Orientācija uz projektu portfeli, 3.04.Projekta, programmas un projektu portfeļa vadība, 3.09.Veselība, aizsardzība, drošība un vide.
Integrācija	1.01.Projekta vadības panākumi
Integrētā PV informācijas sistēma	3.03.Orientācija uz projektu portfeli
Integritāte	2.12.Konflikti un krīzes, 2.15.Ētika
Intelektuālais īpašums	3.11.Tiesiskie aspekti
Intuīcija	2.07.Radošums
Izdevumi	3.10.Finansējums
Izmaiņas	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.02 Ieinteresētās puses, 1.03 Projekta prasības un mērķi, 1.06 Projekta organizācija, 1.09 Projekta struktūras, 1.10.Apjoms un rezultāti, 1.11.Termiņi un projekta fāzes, 1.12.Resursi, 1.13.Izmaksas un finanses, 1.14. Iepirkumi un līgumi, 1.15. Izmaiņas, 1.17.Informācija un dokumentācija, 1.19.Projekta uzsākšana, 2.01.Vadība, 2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.09.Efektivitāte, 3.05.Pastāvīgā organizācija, 3.04.Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija,

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

	3.08.Personālvadība
Izmaiņu kontroles pilnvara	1.15. Izmaiņas
Izmaiņu pieprasījums	1.15. Izmaiņas
Izmaiņu vadība	1.03.Projekta prasības un mērķi, 1.10.Apjoms un rezultāti, 1.15.Izmaiņas, 2.07.Radošums, 2.09.Efektivitāte
Izmaiņu vadītājs	3.02.Orientācija uz programmu
Izmaksu aprēķins	3.10.Finansējums
Izmaksu plāns	1.13.Izmaksas un finanses
Izmaksu un finansēšanas vadība	3.10.Finansējums
Izmaksu un lietderības analīze	1.08.Problēmu risināšana
Iztēle	2.07.Radošums
Izturība	2.09.Efektivitāte
Īpašnieks, īstenotājs	1.09.Projekta struktūras, 1.20.Projekta noslēgums, 2.12.Konflikti un krīzes, 2.13.Uzticamība, 3.02.Orientācija uz programmu.
Materiālās vērtības	3.10.Finansējums
Īstenojamība	3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Juridiskais konsultants	3.11.Juridiskie aspekti
Jūtīguma analīze	1.04.Riski un iespējas
Kapitāla peļņa (ROI)	1.03.Projekta prasības un projekta mērķi
Karjeras plānošana	3.08.Personālvadība
Klausīšanās	1.18.Komunikācija
Klientu apmierinātība	1.05.Kvalitāte, 1.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.20.Projekta noslēgums
Klientu prasības	1.05.Kvalitāte
Klientu rezultāti	2.08.Orientācija uz rezultātu
Klientu vajadzības	1.03.Projekta prasības un mērķi
Klusums (Flaute)	1.13.Izmaksas un finanses
Kļūdas	1.05.Kvalitāte
Kļūdu novēršanas modeļi	1.05.Kvalitāte
Kodēšanas sistēmas	1.09.Projekta struktūras
Komanda	1.04.Riski un iespējas, 1.05.Kvalitāte, 1.06.Projekta organizācija, 1.07.Komandas darbs, 1.08.Problēmu risināšana, 1.12.Resursi, 1.19.Projekta uzsākšana, 1.20.Projekta noslēgums, 2.01.Vadība, 2.02.Ieinteresētība un motivācija, 2.03.Paškontrole, 2.04.Realizācijas spēja, 2.05.Relaksācija, 2.06.Atvērtība, 2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.10.Konsultācijas, 2.12.Konflikti un krīzes, 2.13.Uzticamība, 2.14.Vērtību atzīšana, 2.15.Ētika, 3.05.Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.06.Bizness, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.08.Personālvadība
Komandas attīstība	1.07.Komandas darbs
Komandas dalībnieku paškontrole	2.03.Paškontrole
Komandas darbs	1.07.Komandas darbs
Komandas gars	1.07.Komandas darbs
Komandas izveide	1.07.Komandas darbs, 2.05.Relaksācija, 2.12.Konflikti un krīzes
Komandas mērķis	1.07.Komandas darbs
Kompleksitāte	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.11.Termiņi un projekta fāzes, 3.01.Orientācija uz rezultātu
Komunikācija	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.06.Projekta organizācija, 1.16.Kontrole un atskaites, 1.18.Komunikācija, 2.06.Atvērtība, 2.01.Vadība, 2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.11.Sarunas, 2.13.Uzticamība
Komunikācijas metode	2.01.Vadība
Konfidencialitāte	1.17.Informācija un dokumentācija, 1.18.Komunikācija, 2.13.Uzticamība, 3.11.Juridiskie aspekti

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Konfigurācija	1.10.Apjoms un rezultāti, 1.15.Izmaiņas, 1.17.Informācija un dokumentācija, 2.08.Orientācija uz rezultātu
Konfigurācijas vadība	1.10.Apjoms un rezultāti
Konflikti	1.07.Komandas darbs, 1.08.Problēmu risināšana, 2.03.Paškontrole, 2.01.Vadība, 2.10.Konsultācijas, 2.11.Sarunas, 2.12.Konflikti un krīzes, 2.15.Ētika
Konfrontācija	2.10.Konsultācijas
Konsultācijas	2.10.Konsultācijas
Kontaktu uzturēšana	2.14.Vērtību atzīšana
Konteksts	1.01.Projekta vadības panākumi, 1.02.Ieinteresētās puses, 1.3.Projekta prasības un mērķi, 1.15.Izmaiņas, 1.18.Komunikācija, 1.19.Projekta uzsākšana, 2.01.Vadība, 2.08.Orientācija uz rezultātu, 2.10.Konsultācijas, 2.14.Vērtību atzīšana, 3.04.Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.07.Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.09.Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Kontroles cikli	2.13.Uzticamība
Koriģējošie pasākumi	1.05.Kvalitāte, 1.13.Izmaksas un finanses, 1.16.Kontrole un atskaites, 3.08.Personālvadība
KPIs (Key Performance Indikatoren)	3.03.Orientācija uz projektu portfeli
Radošums	1.08.Problēmu risināšana, 2.07.Radošums
Kritika	2.02.Ieinteresētība un motivācija, 2.03.Paškontrole, 2.1.Vadība, 2.9.Efektivitāte, 2.10.Konsultācijas, 2.12.Konflikti un krīzes
Kritiskie projekti	3.03.Orientācija uz projektu portfeli
Krīzes	1.08.Problēmu risināšana, 2.1.Vadība, 2.12.Konflikti un krīzes, 2.15.Ētika
Kultūra	2.03.Paškontrole, 2.05.Relaksācija, 2.09.Efektivitāte, 2.10.Konsultācijas, 3.01.Orientācija uz projektu, 3.02.Orientācija uz programmu
Kultūras atšķirības	2.06.Atvērtība, 2.15.Ētika
Kvalitatīvu un kvantitatīvu risku un iespēju novērtēšana	1.04. Riski un iespējas
Kvalitātes kontrole	1.05. Kvalitāte, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Kvalitātes mēri un mērīšanas procedūra	1.05. Kvalitāte, 2.07. Radošums, 2.08. Orientācija uz rezultātu
Kvalitātes mērīšana	1.05. Kvalitāte
Kvalitātes mērķi	1.05. Kvalitāte
Kvalitātes nodrošināšana	1.05. Kvalitāte, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Kvalitātes plānošana	1.05. Kvalitāte
Kvalitātes politika	1.05. Kvalitāte
Kvalitātes uzlabošana	1.05. Kvalitāte
Kvalitātes vadība	1.05. Kvalitāte, 2.13. Uzticamība, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Kvalitātes vadības izmaksas	1.05. Kvalitāte
Kvalitātes vadības plāns	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.05. Kvalitāte
Kvalitātes vadības sistēmas	1.05. Kvalitāte
Ķermeņa valoda	1.18. Komunikācija, 2.11. Sarunas
Laika plānošanas metodes	1.11. Termiņi un projekta fāzes
Laika rezerve	1.11. Termiņi un projekta fāzes
Iegūtā vērtība	1.16. Kontrole un atskaites
Iegūtās vērtības analīze	1.16. Kontrole un atskaites
Lēmumu koki	1.04. Riski un iespējas
Lēmumu pieņemšana	1.07. Komandas darbs, 2.01.Vadība, 2.12. Konflikti un krīzes, 3.05. Pastāvīgā organizācija
Lietotājs	1.05. Kvalitāte
Lietotājs	1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.05. Kvalitāte,

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

	1.10. Apjoms un rezultāti, 3.06. Bizness, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Līdzsvara faktors	3.03. Orientācija uz projektu portfeli
Līguma izpilde	1.14. Iepirkumi un līgumi
Līguma laušana	3.11. Juridiskie aspekti
Līguma plāns	1.01. Projekta vadības panākumi
Līguma vadība	1.14. Iepirkumi un līgumi
Līgums	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.06. Projekta organizācija, 1.14. Iepirkumi un līgumi, 1.20. Projekta noslēgums 2.12. Konflikti un krīzes
Līgumsodi	1.14. Iepirkumi un līgumi, 1.20. Projekta noslēgums
Līgumu vadība	1.14. Iepirkumi un līgumi
Hierarhiskā organizācija	3.02. Orientācija uz programmu
Loģiska aktivitāšu secība	1.11. Termiņi un projekta fāzes
Make-/Buy analīzes	1.14. Iepirkumi un līgumi
Maksātspēja	3.10. Finansējums
Mediācija (Samierināšana)	2.10. Konsultācijas, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.15. Ētika
Metodes	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.11.Termiņi un projekta fāzes, 1.12.Resursi, 1.13.Izmaksas un finanses, 2.03.Paškontrole, 2.05.Relaksācija, 2.09.Efektivitāte, 2.10.Konsultācijas, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.09. Veselība, drošība un aizsardzība
Plānotais datums	1.11. Termiņi un projekta fāzes
Mērķi	2.04. Realizācijas spējas, 2.10. Konsultācijas, 2.14. Vērtību atzīšana, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.08. Personālvadība
Mērķu noteikšana	1.02. Ieinteresētās puses, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.07. Komandas darbs, 1.08. Problēmu risināšana, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.11. Termiņi un projekta fāzes, 1.13. Izmaksas un finanses, 1.16. Kontrole un atskaites, 1.19. Projekta uzsākšana, 1.20.Projekta noslēgums, 2.01. Vadība, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.04. Spēja pārliecināt, 2.07. Radošums, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.11. Sarunas, 2.13. Uzticamība, 2.14. Vērtību atzīšana, 3.01. Orientācija uz projektu, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģijas
Monte-Carlo analīze	1.04. Riski un iespējas
Morāles standarti	2.15. Ētika
Motivācijas modeļi	2.02. Ieinteresētība un motivācija
Motivācijas spēja	1.07. Komandas darbs, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.04. Spēja pārliecināt, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.14. Vērtību atzīšana, 3.08.Personāla vadība
Naudas līdzekļi	1.12. Resursi, 1.13. Izmaksas un finanses, 3.10. Finansējums
Naudas vērtība	1.04. Riski un iespējas
Nenoteiktība	1.04. Riski un iespējas, 1.13. Izmaksas un finanses, 1.19. Projekta uzsākšana, 2.01. Vadība, 2.07. Radošums, 2.12. Konflikti un krīzes
Neparedzētas izmaksas	1.13. Izmaksu vadība un finansējums
Neveiksme	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.04. Riski un iespējas, 3.06. Bizness
Drošības plāni	1.04. Riski un iespējas
Normas	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.02. Ieinteresētās puses, 1.05. Kvalitāte, 1.14. Vērtību atzīšana, 2.15. Ētika, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Noteikumi	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.05. Kvalitāte, 1.06. Projekta organizācija, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa

	ieviešana, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Novērtējums	1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.04. Riski un iespējas, 1.11.Termiņi un projekta fāzes, 1.12. Resursi, 1.13. Izmaksas un finanses, 2.03. Paškontrole, 2.04. Realizācijas spēja, 2.09.Efektivitāte, 2.14. Vērtību atzīšana
Novērtēšana	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.04. Riski un iespējas, 1.07. Komandas darbs, 1.08. Problēmu risināšana, 1.13. Izmaksas un finanses, 3.08. Personālvadība
Novērtēšanas sistēma	3.02. Orientācija uz programmu, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli
Novirze	1.04 Riski un iespējas, 1.13. Izmaksas un finanses
Struktūra	1.06. Projekta organizācija
Organizatoriskās izmaiņas	3.02. Orientācija uz programmu
Organizācijas finanšu grāmatvedības sistēma	3.10. Finansējums
Organizācijas struktūra	1.06. Projekta organizācija, 3.05. Pastāvīgā organizācija
Orientācija uz projektu portfeli	3.03. Orientācija uz projektu portfeli
Orientācija uz programmu	3.02. Orientācija uz programmu
Orientācija uz projektu	3.01. Orientācija uz projektu, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Orientācija uz rezultātu	2.08. Orientācija uz rezultātu
Pastāvīgā organizācija	1.05. Kvalitāte, 1.06. Projekta organizācija, 2.14. Vērtību atzīšana, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Pastāvīgās organizācijas darba metodes	3.05. Pastāvīgā organizācija
Panākumi	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.15. Kvalitāte, 1.07. Komandas darbs, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.20. Projekta noslēgums, 2.04. Spēja pārliecināt, 2.05. Relaksācija, 2.01. Vadība, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.09. Efektivitāte, 2.10.Konsultācijas, 2.15. Ētika, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05. Pastāvīgā organizācija
Pasākumi un plāni ārkārtas situācijām	1.04. Riski un iespējas
Pastāvība	2.01. Vadība, 2.13. Uzticamība
Pasūtītājs/Sponsors	3.06. Bizness
Paškontrole	2.03. Paškontrole, 2.13. Uzticamība
Pašrealizācija	2.04. Spēja pārliecināt
Pārkāpumi	3.11. Juridiskie aspekti
Pārliecināšanas spēja	2.04. Spēja pārliecināt
Kopskats	1.02. Ieinteresētās puses, 3.06. Bizness
Personāla attīstība	3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.08. Personāla vadība
Personāls	1.06. Projekta organizācija, 1.12. Resursi, 1.19. Projekta uzsākšana, 3.4.Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.8. Personāla vadība, 3.11. Juridiskie aspekti
Personīgā pārliecība	2.04. Realizācijas spēja
Personīgie mērķi	2.03. Paškontrole
Personība	2.04. Realizācijas spēja, 2.01. Vadība
Personības profils	1.07. Komandas darbs
Piedāvājums	1.14. Iepirkumi un līgumi
Piegādātāji	1.14. Iepirkumi un līgumi, 1.20. Projekta noslēgums
Piegādātājs	1.09. Projekta vadības panākumi, 1.14. Iepirkumi un līgumi
Piegādātāju ķēdes vadība	1.14. Iepirkumi un līgumi
Iegūtā pieredze	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.04. Riski un iespējas
Plānošana	1.02. Ieinteresētās puses, 1.04. Riski un iespējas, 1.06. Projekta organizācija, 1.11. Termiņi un projekta fāzes, 1.12. Resursi, 1.13.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

	Izmaksas un finanses, 1.15. Izmaiņas, 1.19. Projekta uzsākšana, 2.03. Paškontrole, 3.01. Orientācija uz projektu, 3.11. Juridiskie aspekti
Plānotais datums	1.11. Termiņi un projekta fāzes
Plāns ārkārtas situācijām	1.04. Riski un iespējas
Politika saistībā ar ārkārtas situācijām	1.16. Kontrole un atskaites
Politiskais jūtīgums	2.14. Vērtību atzīšana
Projektu portfelis	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.02. Ieinteresētās puses, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.05. Kvalitāte, 1.06. Projekta organizācija, 1.02. Problēmu risināšana, 1.09. Projekta struktūras, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.15.Izmaiņas, 1.17. Informācija un dokumentācija, 1.18. Komunikācija, 1.19. Projekta uzsākšana, 1.20. Projekta noslēgums, 2.09. Efektivitāte, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Projektu portfeļa komanda	1.20. Projekta noslēgums
Projektu portfeļa organizācijas	1.06. Projekta organizācija
Projektu portfeļa vadības birojs	3.03. Orientācija uz projektu portfeli
Projektu portfeļa plāns	1.01. Projekta vadības panākumi
Pozitīva attieksme	2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.04. Realizācijas spēja, 2.06. Atvērtība, 2.13. Uzticamība
Prasības	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.02. Ieinteresētās puses, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.15. Kvalitāte, 1.09.Projekta struktūras, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.16. Kontrole un atskaites, 1.19. Projekta uzsākšana, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.03.Paškontrole, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.08. Personālvadība, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Prasības	1.13. Izmaksas un finanses, 3.11. Sarunas 3.11. Juridiskie aspekti
Sūdzību vadība	1.15. Izmaiņas
Prioritāšu noteikšana	1.02. Ieinteresētās puses, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 2.07. Radošums, 3.01. Orientācija uz projektu
Prioritāšu noteikšanas komiteja	3.03. Orientācija uz projektu portfeli
Prioritāte	1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.11. Termiņi un projekta fāzes, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Privāto investoru un sabiedriskajiem projektu realizētājiem	3.10. Finansējums
Problēma	1.08. Problēmu risināšana
Problēmu risināšana	1.08. Problēmu risināšana, 2.07. Radošums, 2.11. Sarunas, 2.12. Konflikti un krīzes
Problēmu risināšanas metodes	1.08. Problēmu risināšana
Procesi	1.04. Riski un iespējas, 1.05. Kvalitāte, 1.06. Projekta organizācija, 1.08. Problēmu risināšana, 1.09. Projekta struktūras, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.14. Iepirkumi un līgumi, 1.15. Izmaiņas, 1.17. Informācija un dokumentācija, 2.01. Vadība, 2.09. Efektivitāte, 3.01. Orientācija uz projektu, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.02. Orientācija uz programmām, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli, 3.04. PPP ieviešana
Process	1.06. Projekta organizācija, 1.08. Problēmu risināšana, 2.09. Efektivitāte, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Procesu kvalitātes vadība	1.05. Kvalitāte
Produkta dzīves cikls	3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Produktu vadība	3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Produkti	1.10. Apjoms un rezultāti, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Ražīgums	1.12. Resursi, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.09. Efektivitāte, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Produktu attīstības process	3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Produktu kvalitātes vadība	1.05. Kvalitāte
Profesionālais izturēšanās kodekss	2.15. Ētika
Prognozes	1.11. Termiņi un projekta fāzes, 1.13. Izmaksas un finanses, 1.16. Kontrole un atskaites
Programma	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.02. Ieinteresētās puses, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.05. Kvalitāte, 1.06. Projekta organizācija, 1.08. Problēmu risināšana, 1.09.Projekta struktūras, 1.10. Apjoms un prezultāti, 1.15.Izmaiņas, 1.16. Kontrole un atskaites. 1.17. Informācija un dokumentācija, 1.18.Komunikācija, 1.19. Projekta uzsākšana, 1.20. Projekta noslēgums, 2.01. Vadība, 2.09.Efektivitāte, 2.11. Sarunas, 2.12. Konflikti un krīzes, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.08. Personāla vadība
Programmas birojs	3.01. Orientācija uz projektu, 3.02. Orientācija uz programmu
Programmas direktors	3.02. Orientācija uz programmu
Programmas vadība	1.01. Projekta vadības panākumi, 3.02. Orientācija uz programmu
Programmas vadības komiteja	3.02. Orientācija uz programmu
Programmas vadības rokasgrāmata	1.01. Projekta vadības panākumi
Programmas vadītājs	3.02. Orientācija uz programmu
Progress	1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.16. Kontrole un atskaites
Projekta atļauja	1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.4. Riski un iespējas
Projekta attīstība	1.04. Riski un iespējas
Projekta cikls	1.06. Projekta organizācija, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Projekta daļa	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.19. Projekta uzsākšana, 1.20.Projekta noslēgums
Projekta definīcija	1.03. Projekta prasības un mērķi
Projekta dzīves cikls	1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.04. Riski un iespējas, 1.06. Projekta organizācija, 1.08. Problēmu risināšana, 1.13. Izmaksas un finanses, 1.17. Informācija un dokumentācija, 1.19. Projekta uzsākšana
Projekta fāzes	1.10. Apjoms un rezultāti, 1.11. Termiņi un projekta fāzes, 1.13. Izmaksas un finanses, 1.16. Kontrole un atskaites, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Projekta finansējums	1.13. Izmaksas un finanses, 3.10. Finansējums
Projekta gaitas plānošana, tīkla plāni	1.11 Termiņi un projekta fāzes, 2.08 Orientācija uz rezultātu
Projekta izmaksu un finansēšanas vadība	1.13. Izmaksas un finanses
Projekta izmaksu vadība	1.13. Izmaksas un finanses
Projekta komandas darbs	2.08. Orientācija uz rezultātu
Projekta komunikācijas plāns	1.01. Projekta vadības panākumi
Projekta konteksta noteikumi	1.03. Projekta prasības un mērķi
Projekta kvalitātes vadība	1.05. Kvalitāte
Projekta apraksts	1.19. Projekta uzsākšana
Projekta mērķis	1.03. Projekta prasības un mērķi

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Projekta mērķu noteikšana	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.04. Riski un iespējas, 1.16. Kontrole un atskaites, 1.19. Projekta uzsākšana, 1.20. Projekta noslēgums, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.12. Konflikti un krīzes, 3.01.Orientācija uz projektu,
Projekta neveiksmes	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.04. Riski un iespējas
Projekta noslēgums	1.04. Riski un iespējas, 1.12. Resursi, 1.20. Projekta noslēgums
Projekta novērtēšana	1.13. Izmaksu vadība un finansējums
Projekta novērtēšana	1.03. Projekta prasības un mērķi
Projekta organizācija	1.06. Projekta organizācija, 1.09. Projekta struktūras, 1.20. Projekta noslēgums, 2.10. Konsultācijas
Projekta panākumi	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.19. Projekta uzsākšana, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.07. Radošums, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.13. Uzticamība, 3.08. Personāla vadība
Projekta panākumu kritēriji	1.01. Projekta vadības panākumi
Projekta parametri	1.01. Projekta vadības panākumi
Projekta plāns	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.04. Riski un iespējas, 1.09. Projekta struktūras, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.09. Efektivitāte, 2.13. Uzticamība
Projekta prasības	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.05. Kvalitāte, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.16. Kontrole un atskaites
Projekta procesu kvalitāte	1.05. Kvalitāte
Projekta progress	1.16. Kontrole un atskaites
Projekta dokumentācija	1.20. Projekta noslēgums
Projekta rezultāti	1.16. Kontrole un atskaites, 2.08. Orientācija uz rezultātu
Projekta rezultāts	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.02. Ieinteresētās puses
Projekta rezultātu kvalitāte	1.05. Kvalitāte
Projekta uzsākšanas seminārs	1.07. Komandas darbs
Projekta uzsākšanas sanāksme	1.07. Komandas darbs
Projekta uzsākšana	1.19. Projekta uzsākšana
Projekta statuss	1.16. Kontrole un atskaites
Projekta stratēģija	1.03. Projekta prasības un mērķi
Projekta struktūras	1.09. Projekta struktūras
Projekta tips	3.01. Orientācija uz projektu
Projekta vadība	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.02. Ieinteresētās puses, 1.09. Projekta struktūras, 1.12. Resursi, 1.17. Informācija un dokumentācija, 1.19. Projekta uzsākšana, 2.05. Relaksācija, 2.06.Atvērtība, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.09. Efektivitāte, 2.10. Konsultācijas, 3.01. Orientācija uz projektu, 3.02.Orientācija uz programmu, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Projekta vadības brieduma modeļi	3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Projekta vadības audits	1.01. Projekta vadības panākumi
Projekta vadības birojs	3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Projekta vadības komanda	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.19. Projekta uzsākšana, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Projekta vadības līgums	1.01. Projekta vadības panākumi
Projekta vadības novērtēšana	1.01. Projekta vadības panākumi
Projekta vadības organizatoriskais briedums	1.02. Ieinteresētās puses
Projekta vadības panākumi	1.01. Projekta vadības panākumi
Projekta vadības plāns	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.09. Projekta struktūras
Projekta vadības prakses	1.02. Ieinteresētās puses, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Projekta vadības rezultāti	1.01. Projekta vadības panākumi
Projekta vadības vadlīnijas	3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Projekta vai programmas uzsākšanas sanāksme	1.19. Projekta uzsākšana
Projekta vīzija	1.19. Projekta uzsākšana
Projekta ziņojumu sagatavošanas sistēma	1.16. Kontrole un atskaites
Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana	3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Prototipi	1.05. Kvalitāte, 1.10. Apjoms un rezultāti
Punkti	1.16. Kontrole un atskaites, 2.04. Spēja pārliecināt, 2.14. Vērtību atzīšana, 2.15. Ētika
Realizācijas iespēju izpēte	1.03. Projekta prasības un mērķi
Realizācijas spēja	2.04. Realizācijas spēja
Reputācija	3.11. Juridiskie aspekti
Respekts	1.10. Apjoms un rezultāti, 1.11. Termiņi un projekta fāzes, 1.12. Resursi, 1.13. Izmaksas un finanses, 2.06. Atvērtība, 2.10.Konsultācijas, 2.11. Sarunas, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.13. Uzticamība, 2.14. Vērtību atzīšana, 2.15. Ētika
Resursi	1.06. Projekta organizācija, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.11. Termiņi un projekta fāzes, 1.12. Resursi, 1.13. Izmaksas un finanses, 1.14. Iepirkumi un līgumi, 1.19. Projekta uzsākšana, 1.20. Projekta noslēgums, 2.03. Paškontrole, 2.09. Efektivitāte, 3.01. Orientācija uz projektu, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.08. Personālvadība
Resursu reorganizācija	1.15. Izmaiņas
Rezerve	1.13. Izmaksas un finanses
Rezerves ārkārtas situācijām	1.04. Riski un iespējas
Rezultāti	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.15. Kvalitāte, 1.07. Komandas darbs, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.20. Projekta noslēgums, 2.04. Spēja pārliecināt, 2.05. Relaksācija, 2.01. Vadība, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.09. Efektivitāte, 2.10. Konsultācijas, 2.15. Ētika, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05. Pastāvīgā organizācija
Rezultāti, ko sagaida interešu grupas	1.02. Ieinteresētās puses
Rezultātu indikatori	3.03. Orientācija uz projektu portfeli
Rēķinvedība	3.10. Finansējums
Risinājums	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.08. Problēmu risināšana, 2.07. Radošums, 2.01. Vadība, 2.11. Sarunas, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.13. Uzticamība
Risks	1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.02. Ieinteresētās puses, 1.04. Riski un iespējas, 1.05. Kvalitāte, 1.13. Izmaksas un finanses, 1.15. Izmaiņas, 1.20. Projekta noslēgums, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.07. Radošums, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.13. Uzticamība, 3.06.Bizness, 3.09. Veselības, drošība, aizsardzība un vide, 3.11. Tiesiskie aspekti
Risku aversija	1.04. Riski un iespējas
Risku ķēdes	1.04. Riski un iespējas
Risku noteikšana	1.04. Riski un iespējas
Risku novērtēšana	1.04. Riski un iespējas
Risku un iespēju objekts	1.04. Riski un iespējas
Risku un iespēju vadības stratēģijas un plāni	1.04. Riski un iespējas
Risku vadība	1.04. Riski un iespējas
Robežstabi	1.10. Termiņi un projekta fāzes

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Robežstabs	3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana
Sagaidāmais	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.02. Ieinteresētās puses, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.19. Projekta uzsākšana, 1.20. Projekta noslēgums, 2.01. Vadība, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.09. Efektivitāte, 3.06. Bizness
Sagaidāmā monetārā riska vērtība	1.04. Riski un iespējas
Sagaidāmā un šaubu vadība	1.02. Ieinteresētās puses
Saite	1.09. Projekta struktūras, 2.11. Sarunas, 2.12. Konflikti un krīzes, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.06. Bizness
Sarunas	1.08. Problēmu risināšana, 2.11. Sarunas
Saskares punkts	1.05. Kvalitāte, 1.06. Projekta organizācija, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.11. Termiņi un projekta fāzes, 1.17. Informācija un dokumentācija, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.06. Bizness, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģijas
Sadarbība tīklā	2.13. Uzticamība
Scenāriju tehnikas	1.04. Riski un iespējas, 2.10. Konsultācijas, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.13. Uzticamība
Sevis vadība	2.03. Paškontrole
Sistēmas	1.08.Problēmu risināšana, 1.10. Apjoms un rezultāti, 2.10. Konsultācijas, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Sistēmas daļa	3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Sistēmas funkcijas	3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Sistēmas teorija	3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Sistēmas vadība	3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Stingrība	2.13. Uzticamība
Skaidra nauda	1.13. Izmaksas un finanses
Interešu grupas	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.02. Ieinteresētās puses, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.04. Riski un iespējas, 1.07. Komandas darbs, 1.10. Apjoms un rezultāti, 1.15. Izmaiņas, 1.16. Kontrole un atskaites, 1.20. Projekta noslēgums, 2.01. Vadība, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.09. Efektivitāte, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.13. Uzticamība, 2.14. Vērtību atzīšana, 2.15. Ētika, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.06. Bizness, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģijas
Interešu grupu vajadzības	1.02. Ieinteresētās puses
SMART (specifisks, izmērāms, sasniedzams, reāls, ierobežots laikā)	2.01. Vadība
Sociālais jūtīgums	2.14. Vērtību atzīšana
Solidaritāte	2.15. Ētika
Spēkā esošā likumdošana	3.11. Juridiskie aspekti
Sponsors	3.02. Orientācija uz programmu
Spēja paust viedokli	2.12. Konflikti un krīzes
Ieinteresētā puse	1.02. Ieinteresētās puses
Standarti un noteikumi	3.11. Juridiskie aspekti
Starptautiski projekti	3.11. Tiesiskie aspekti
Stāstu stāstīšana	2.05. Relaksācija
Stratēģija	1.02. Ieinteresētās puses, 1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.04. Riski un iespējas, 1.14. Iepirkumi un līgumi, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģijas
Stratēģiskie mērķi	3.02. Orientācija uz programmu
Stresa pārvarēšana	2.05. Relaksācija, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.12. Konflikti un

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

	krīzes
Stress	2.03. Paškontrole, 2.05. Relaksācija
Struktūra	1.06. Projekta organizācija, 1.09. Projekta struktūras, 1.13. Izmaksas un finanses, 1.17. Informācija un dokumentācija, 1.19. Projekta uzsākšana, 2.06. Atvērtība, 2.09. Efektivitāte, 2.10. Konsultācijas, 3.05. Pastāvīgā organizācija, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Struktūru plašums un dziļums	1.09. Projekta struktūras
SVID analīze (Stiprās puses, vājās puses, iespējas, riski)	1.04. Riski un iespējas
Sistēminžnērija	2.10. Konsultācijas
Tautsaimniecības nozare	3.05. Pastāvīgā organizācija
Tālredzība	1.03. Projekta prasības un mērķi, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.01. Vadība
Tehnikas	1.01. Projekta vadības panākumi, 1.04. Riski un iespējas, 2.04. Realizācijas spējas, 2.10. Konsultācijas, 3.01. Orientācija uz projektu, 3.01. Orientācija uz programmu, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.08. Personālvadība
Tehnoloģija	1.12. Resursi, 1.17. Informācija un dokumentācija, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Tehnoloģiju vadība	3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Termiņu kontrole	1.11. Projekta fāzes, gaita un termiņi
Testu veikšana	1.05. Kvalitāte
Tēma	1.02. Ieinteresētās puses, 1.08. Problēmu risināšana, 1.17. Informācija un dokumentācija, 1.20. Projekta noslēgums, 2.01. Vadība, 2.03. Paškontrole, 2.07. Radošums, 2.09. Efektivitāte, 2.10. Konsultācijas, 2.11. Sarunas, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.15. Ētika, 3.06. Bizness, 3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide, 3.11.Juridiskie aspekti
Tiesas process	3.11. Juridiskie aspekti
Tiesiskā politika	3.11. Juridiskie aspekti
Juridiskie aspekti	1.14. Iepirkumi un līgumi, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.14. Ētika, 3.01. Orientācija uz projektu, 3.06. Bizness, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide, 3.11. Juridiskie aspekti
Tiesiskie līdzekļi un tiesas vieta	3.11. Juridiskie aspekti
Tiesiskie pamati	3.11. Juridiskie aspekti
Tīkla grafiks	1.02. Ieinteresētās puses
Trade-off analīze	1.16. Kontrole un atskaites
Uz projektiem orientēta organizācija	3.05. Pastāvīgā organizācija
Uzņēmējdarbība	2.08. Orientācija uz rezultātu
Uzņēmuma aktivitātes	3.01. Orientācija uz projektu
Uzņēmuma sistēmu, produktu un tehnoloģiju arhitektūra	3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Uzņēmuma standarti un vadlīnijas	3.06. Bizness
Uzņēmuma stratēģija	3.03. Orientācija uz projektu portfeli
Uzraudzība	1.16. Kontrole un atskaites
Uzslava	2.06. Atvērtība
Uzstāšanās	2.04. Spēja pārliecināt
Uzticamība	2.06. Atvērtība, 2.13. Uzticamība
Uzticība	2.06. Atvērtība, 2.01. Vadība, 2.09. Efektivitāte, 2.13. Uzticamība, 2.14. Orientācija uz vērtībām, 2.15. Ētika
Uztveršanas spēja	2.05. Relaksācija
Vadība	1.07. Komandas darbs, 2.01. Vadība, 2.08. Orientācija uz rezultātu,

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

	2.11. Sarunas, 3.01. Orientācija uz projektiem
Vadība, izmantojot PPP (projektus, programmas, projektu portfeli)	3.06. Bizness
Vadības uzvedības piemērs	2.01. Vadība
Vadības lomas	2.01. Vadība
Vadības stils	2.01. Vadība
Vadīšana, izmantojot programmas	3.02. Orientācija uz programmu
Vadīšana, izmantojot projektus	3.01. Orientācija uz projektu
Vairākdimensiju struktūras	1.09. Projekta struktūras
Vajadzība	1.08. Problēmu risināšana, 1.11. Termiņi un projekta fāzes, 1.14. Iepirkums un līgumi, 1.19. Projekta uzsākšana, 1.20. Projekta noslēgums, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 3.02. Orientācija uz programmu, 3.06. Bizness, 3.11. Juridiskie aspekti
Vērtību inženierija	3.07. Sistēmas, produkti un tehnoloģija
Vara	1.02. Ieinteresētās puses, 2.03. Paškontrole, 2.01. Vadība, 2.04. Spēja pārliecināt, 2.06. Atvērtība, 2.10. Konsultācijas, 2.12. Konflikti un krīzes, 2.15. Ētika
Veselais saprāts	1.07. Komandas darbs, 2.07. Radošums
Vēlmes	2.04. Spēja pārliecināt
Vērtība	1.03. Projekta prasības un mērķi, 1.04. Riski un iespējas, 2.04. Spēja pārliecināt, 2.14. Vērtību atzīšana
Vērtību analīze	1.08. Problēmu risināšana
Vide	1.10. Apjoms un rezultāti, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.12. Konflikti un krīzes, 3.04. Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana, 3.06. Bizness, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Seku uz vidi novērtēšana	3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide
Starpnieks	2.12. Konflikti un krīzes
Vienošanās	3.11. Juridiskie aspekti
Finanšu vadlīnija	3.10. Finansējums
Vispārējā kvalitātes vadība	1.05. Kvalitāte
Vispārējā kvalitātes vadība	2.13. Uzticamība
Domāšana vīzijās	2.13. Uzticamība
WBS (Projekta struktūrplāns)	1.09. Projekta struktūras
Win-Win situācija	2.10. Konsultācijas, 2.11. Sarunas
Ziņojumi	1.16. Kontrole un atskaites, 1.18. Komunikācija, 2.02. Ieinteresētība un motivācija, 2.08. Orientācija uz rezultātu, 2.13. Uzticamība, 3.03. Orientācija uz projektu portfeli, 3.09. Veselība, drošība, aizsardzība un vide

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Pielikums Nr. 2

Galveno saikņu pārskats

Tabulas pielikumā Nr.2 piedāvā pārskatu par savstarpējo saistību starp kompetences elementiem.

Konkrētā projekta, programmas vai projektu portfeļa situācijā parasti ir nepieciešami vairāki kompetences elementi. Kompetences novērtēšanā tiek ņemta vērā saikne starp kompetences elementiem.

NCB katrā kompetences elementa aprakstā ir uzskaitītas galvenās savstarpējās saiknes. Galvenā saikne nozīmē to, ka svarīga informācija vienā kompetences elementā ir nozīmīga cita kompetences elementa izpildē.

Galveno saikņu uzdevums ir sniegt lasītājam palīdzību kompetences elementu pielietošanā praktiskās situācijās. Šādās situācijās nepieciešami nevis viens, bet gan vairāki kompetences elementi, lai identificētu projekta vadības uzdevumus, realizētu nepieciešamos pasākumus un novērtētu rezultātus. No lietotāja ir atkarīgs lēmums, cik daudz kompetences elementu ir saistīti. Uzskaitījums kompetences elementu aprakstos ir vispārēja izvēle. Tas ir samērā garš un to var saīsināt atbilstoši attiecīgās situācijas vajadzībām.

Saikne ir savstarpēja un kā komunikācijas kanāls, principā, ir atvērta abos virzienos. Tomēr var būt tā, ka saikne ir pietiekoši nozīmīga saņēmējam, lai būtu galvenā saikne, bet nav pietiekoši nozīmīga sūtītājam, lai būtu galvenā saikne, un otrādi. Tabulās savstarpējās saiknes ir apzīmētas ar X. Svarīgākās vienpusējās saiknes ir apzīmētas ar x. Saikne sākas no kompetences elementa, kas atrodas rindā (pirmajā kolonnā) un ved pie kompetences elementa, kas ierakstīts kolonnā.

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Pielikuma tabula 2.1. Pārskats par galvenajām tehniskās kompetences elementu saiknēm (tehniskās - tehniskās)

Tehniskā kompetence	1.01 Projekta vadības panākumi	1.02 Ieinteresētās puses	1.03 Projekta prasības un mērķi	1.04 Riski un iespējas	1.05 Kvalitāte	1.06 Projekta organizācija	1.07 Komandas darbs	1.08 Problēmu risināšana	1.09 Projekta struktūras	1.10 Apjoms un rezultāti	1.11 Termiņi un projekta fāzes	1.12 Resursi	1.13 Izmaksas un finanses	1.14 Iepirkumi un līgumi	1.15 Izmaiņas	1.16 Kontrole un atskaites	1.17 Informācija un dokumentācija	1.18 Komunikācija	1.19 Projekta uzsākšana	1.20 Projekta noslēgums
1.01 Projekta vadības panākumi		X			X									x	x			X	x	x
1.02 Ieinteresētās puses	X		X	X	x	x				x				x	x			X		
1.03 Projekta prasības un mērķi	x	X		x	X										x	x				
1.04 Riski un iespējas	x	X			x										X	X				
1.05 Kvalitāte	X		X											X		X				
1.06 Projekta organizācija							X		X			x		x						
1.07 Komandas darbs	x					X		x						x				x		
1.08 Problēmu risināšana			x	x	x									x	x					

1.09 Projekta struktūras	x					X		x					x		x	x		x		
1.10 Apjoms un rezultāti			x						x				X	x	X	x	x		x	x
1.11 Termiņi un projekta fāzes			x	x						x		x	X			x				
1.12 Resursi							x						x		x					
1.13 Izmaksas un finanses		x	x	x						X	X			x		x				
1.14 Iepirkumi un līgumi			x	x	X											x			x	x
1.15 Izmaiņas				X						x	x		x	x		X				
1.16 Kontrole un atskaites	x			X	X										X		X	X		
1.17 Informācija un dokumentācija					x					x					x	X		x	x	x
1.18 Komunikācija	X	X							x							X	x		x	x
1.19 Projekta uzsākšana			x			x	x			x	x							x		
1.20 Projekta noslēgums			x			x				x										

Pielikuma tabula 2.2. Pārskats par kompetences elementu galvenajām saistībām

(Uzvedības kompetence – Kontekstuālā kompetence - Tehniskā kompetence)

2 Uzvedības kompetence / **1 Tehniskā kompetence**	1.01 Projekta vadības panākumi	1.02 Ieinteresētās puses	1.03 Projekta prasības un mērķi	1.04 Riski un iespējas	1.05 Kvalitāte	1.06 Projekta organizācija	1.07 Komandas darbs	1.08 Problēmu risināšana	1.09 Projekta struktūras	1.10 Apjoms un rezultāti	1.11 Termiņi un projekta fāzes	1.12 Resursi	1.13 Izmaksas un finanses	1.14 Iepirkumi un līgumi	1.15 Izmaiņas	1.16 Kontrole un atskaites	1.17 Informācija un dokumentācija	1.18 Komunikācija	1.19 Projekta uzsākšana	1.20 Projekta noslēgums
2.01 Līderība		x		x					x							X				
2.02 Ieinteresētība un motivācija			x			x				x	x		x					X	x	x
2.03 Paškontrole	x		x	X			x					x			x		x			
2.04 Spēja pārliecināt		x				x								x				x	x	
2.05 Relaksācija	x					X	X				x									
2.06 Atvērtība			x		x			x											x	
2.07 Radošums				x		x		x	x									X	x	
2.08 Orientācija uz rezultātu	X	x	x		x					x				x	x	x				x

2.09 Efektivitāte						X		x	x						x	x		x		
2.10 Konsultācijas						x		x			x		x		x		x			x
2.11 Sarunas				x	x							x		X						
2.12 Konflikti un krīzes		X		x			X	x					x							
2.13 Uzticamība		x			x					x				x		x	X			
2.14 Vērtību atzīšana		x	x		x		X					x			x	x				x
2.15 Ētika			X		x		X						x	x		x				
3 Kontekstuālā kompetence																				
3.01 Orientācija uz projektu	x	x	x					x				x		x						
3.02 Orientācija uz programmu	x	X					X									x	x			
3.03 Orientācija uz projektu portfeli	x	X		x		x		x								x	x			
3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana					x				X	x	x		x					x	X	X
3.05 Pastāvīgā organizācija			X		x	X				x			x				x	x	x	x
3.06 Bizness	x		X					X		x					x	x				
3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija			x		X		X			X		x					X			
3.08 Personālvadība						x	X				x	X								
3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide			x	X	x									x						
3.10 Finansējums			x	x									X			x				x
3.11 Juridiskie aspekti				x																x

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Pielikuma tabula 2.3. Pārskats par kompetences elementu galvenajām saistībām (Tehniskā kompetence – Uzvedības kompetence – Kontekstuālā kompetence)

1 Tehniskā kompetence / **2 Uzvedības kompetence**	2.01 Līderība	2.02 Ieinteresētība un motivācija	2.03 Paškontrole	2.04 Spēja pārliecināt	2.05 Relaksācija	2.06 Atvērtība	2.07 Radošums	2.08 Orientācija uz rezultātu	2.09 Efektivitāte	2.10 Konsultācijas	2.11 Sarunas	2.12 Konflikti un krīzes	2.13 Uzticamība	2.14 Vērtību atzīšana	2.15 Ētika	**3 Kontekstuālā kompetence**	2.01 Līderība	3.02 Orientācija uz programmu	3.03 Orientācija uz projektu portfeli	3.04 Projekta, programmas un projektu portfeja izvērtēšana	3.05 Pastāvīgā organizācija	3.06 Bizness	3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija	3.08 Personālvadība	3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide	3.10 Finansējums	3.11 Juridiskie aspekti
1.01 Projekta vadības panākumi	x			x		x		X												x							
1.02 Ieinteresētās puses		X				x	x					X						X	X								
1.03 Projekta prasības un mērķi				x											X			x	x		X	X					
1.04 Riski un iespējas			X																		x	x					
1.05 Kvalitāte										x												x	X		X	x	
1.06 Projekta organizācija	x				X				X					x							X	x					
1.07 Komandas darbs	x	X													x					x				X			
1.08 Problēmu risināšana					x			x						x								X					

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

1.09 Projekta struktūras			x					x					X							X			X				
1.10 Apjoms un rezultāti									x	x													X		x		
1.11 Termiņi un projekta fāzes			x						x								x									x	
1.12 Resursi					x							x												X			
1.13 Izmaksas un finanses									x					x			x									X	
1.14 Iepirkumi un līgumi											X											x					x
1.15 Izmaiņas							x				x										x						
1.16 Kontrole un atskaites	X																			x							
1.17 Informācija un dokumentācija													X		x					x			X				x
1.18 Komunikācija		X			x												x	x	x								
1.19 Projekta uzsākšana							X													X							
1.20 Projekta noslēgums																				X							

Pielikuma tabula 2.4. Pārskats par kompetences elementu galvenajām saistībām (Uzvedības un kontekstuālās – uzvedības un kontekstuālās kompetences elementi)

2 Uzvedības kompetence / **2 Uzvedības kompetence**	2.01 Līderība	2.02 Ieinteresētība un motivācija	2.03 Paškontrole	2.04 Spēja pārliecināt	2.05 Relaksācija	2.06 Atvērtība	2.07 Radošums	2.08 Orientācija uz rezultātu	2.09 Efektivitāte	2.10 Konsultācijas	2.11 Sarunas	2.12 Konflikti un krīzes	2.13 Uzticamība	2.14 Vērtību atzīšana	2.15 Ētika	**3 Kontekstuālā kompetence**	3.01 Orientācija uz projektu	3.02 Orientācija uz programmu	3.03 Orientācija uz projektu portfeli	3.04 Projekta, programmas un projektu portfeja ieviešana	3.05 Pastāvīgā organizācija	3.06 Bizness	3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija	3.08 Personālvadība	3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide	3.10 Finansējums	3.11 Juridiskie aspekti
2.01 Līderība		X		x		x		X				X			x					x		x					
2.02 Ieinteresētība un motivācija	X			X	x												x	x	x								
2.03 Paškontrole		x		x									x		x										x	x	x
2.04 Realizācijas spēja		X						X							x					x	x	x					
2.05 Relaksācija			x									x		x	x									x			
2.06 Atvērtība					x		X												x	X							
2.07 Radošums					x	X											x						X				
2.08 Orientācija uz rezultātu	X	x		X			x		X				x								x					x	

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

2.09 Efektivitāte			x		x			X		X												X					
2.10 Konsultācijas							x	x	X					x				x	x								
2.11 Sarunas	x		x	x		x			x	x				x								x				x	
2.12 Konflikti un krīzes	X					x				x	X			x	x												X
2.13 Uzticamība		x		x											x						X						
2.14 Vērtību atzīšana		x		x		x							x		X			x	x					x			
2.15 Ētika		x												X												x	x
3 Kontekstuālā kompetence																											
3.01 Orientācija uz projektu			x												x				X	X							
3.02 Orientācija uz programmu								x									x										
3.03 Orientācija uz projektu portfeli								x									X	x		X		x				x	
3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana						X		x			x			x			X	x	X			x		x			
3.05 Pastāvīgā organizācija					x							x	X		x							X		X			
3.06 Bizness		x				x	x	x	X	x											X					X	x
3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija							X		x	x												x			x	x	x
3.08 Personālvadība	x	x								x											X						x
3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide															x												x
3.10 Finansējums				x																		X					
3.11 Juridiskie aspekti				x							x	X															

Pielikums Nr. 3

Pašvērtējuma tabula

Pielikuma tabula 3.1. Pašvērtējuma tabula

	Zināšanas											Pieredze										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Tehniskā kompetence																						
1.01 Projekta vadības panākumi																						
1.02 Ieinteresētās puses																						
1.03. Projekta prasības un mērķi																						
1.04 Riski un iespējas																						
1.05 Kvalitāte																						
1.06 Projekta organizācija																						
1.07 Komandas darbs																						
1.08 Problēmu risināšana																						
1.09 Projekta struktūras																						
1.10 Apjoms un rezultāti																						
1.11 Termiņi un projekta fāzes																						
1.12 Resursi																						
1.13 Izmaksas un finanses																						
1.14 Iepirkumi un līgumi																						
1.15 Izmaiņas																						
1.16 Kontrole un atskaites																						
1.17 Informācija un dokumentācija																						
1.18 Komunikācija																						
1.19 Projekta uzsākšana																						
1.20 Projekta noslēgums																						

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Vidējais rādītājs 1																						

Pielikuma tabula 3.1. Pašvērtējuma tabula (turpinājums)

	Zināšanas											Pieredze										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 Uzvedības kompetence																						
2.01 Līderība																						
2.02 Ieinteresētība un motivācija																						
2.03 Paškontrole																						
2.04 Spēja pārliecināt																						
2.05 Relaksācija																						
2.06 Atvērtība																						
2.07 Radošums																						
2.08 Orientācija uz rezultātu																						
2.09 Efektivitāte																						
2.10 Konsultācijas																						
2.11 Sarunas																						
2.12 Konflikti un krīzes																						
2.13 Uzticamība																						
2.14 Vērtību atzīšana																						
2.15 Ētika																						
Vidējais rādītājs 2																						

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Pielikuma tabula 3.1. Pašvērtējuma tabula (turpinājums)

	Zināšanas											Pieredze										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 Kontekstuālā kompetence																						
3.01 Orientācija uz projektu																						
3.02 Orientācija uz programmu																						
3.03 Orientācija uz projektu portfeli																						
3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana																						
3.05 Pastāvīgā organizācija																						
3.06 Bizness																						
3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija																						
3.08 Personālvadība																						
3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide																						
3.10 Finansējums																						
3.11 Juridiskie aspekti																						
Vidējais rādītājs 3																						

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Pielikums Nr. 4

Taksonomija, NCB versija 3.0

Pielikuma tabula 4.1. Taksonomijas grupa 1, tehniskā kompetence

1 Tehniskā kompetence	Zināšanas											Pieredze										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.01 Projekta vadības panākumi					D		C	B	A								C		B	A		
1.02 Ieinteresētās puses					D	C		B	A								C		B	A		
1.03 Projekta prasības un mērķi						D	C	B	A							C		B	A			
1.04 Riski un iespējas						D, C		A, B								C		B	A			
1.05 Kvalitāte						D, C		A, B								C		B	A			
1.06 Projekta organizācija						D	C	B	A							C		B		A		
1.07 Komandas darbs						D	C, B	A									C	B, A				
1.08 Problēmu risināšana							D, C	B	A								C	B	A			
1.09 Projekta struktūras						D, C	B	A								C		B	A			
1.10 Apjoms un rezultāti						D	C	B	A							C	B		A			
1.11 Termiņi un projekta fāzes						D	C	B	A								C	B	A			
1.12 Resursi						D, C	B	A								C		B	A			
1.13 Izmaksas un finanses						D	C	B	A								C	B	A			
1.14 Iepirkumi un līgumi					D	C		B	A							C	B	A				
1.15 Izmaiņas						D, C		B, A								C		B	A			

1.16 Kontrole un atskaites						D	C	B	A							C		B		A		
1.17 Informācija un dokumentācija					D	C	B	A								C		B	A			
1.18 Komunikācija						D	C	B	A								C	B		A		
1.19 Projekta uzsākšana						D	C	B	A								C	B	A			
1.20 Projekta noslēgums						D	C	B	A								C	B	A			

A, B, C, D apzīmē četrus IPMA sertifikācijas līmeņus.

Pielikuma tabula 4.2. Taksonomijas grupa 2, uzvedības kompetence

2 Uzvedības kompetence	Zināšanas											Pieredze										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.01 Līderība				D	C		B	A								C		B		A		
2.02 Ieinteresētība un motivācija				D		C		B	A								C	B, A				
2.03 Paškontrole				D		C	B	A								C		B	A			
2.04 Spēja pārliecināt					D	C	B	A								C		B		A		
2.05 Relaksācija				D	C		B	A								C		B	A			
2.06 Atvērtība				D	C	B	A									C		B	A			
2.07 Radošums				D		C	B	A									C		B	A		
2.08 Orientācija uz rezultātu					D	C		B	A							C			B	A		
2.09 Efektivitāte					D	C	B	A								C		B	A			
2.10 Konsultācijas					D	C	B		A							C		B, A				
2.11 Sarunas						D, C	B	A								C			B, A			
2.12 Konflikti un krīzes					D	C	B	A									C		B	A		
2.13 Uzticamība				D		C		B, A										C	B	A		
2.14 Vērtību atzīšana				D	C	B	A									C			B, A			
2.15 Ētika					D	C	B	A								C		B	A			

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Pielikuma tabula 4.3. Taksonomijas grupa 3, uzvedības kompetence

3 Kontekstuālā kompetence	Zināšanas											Pieredze										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.01 Orientācija uz projektu					D	C		B	A								C		B	A		
3.02 Orientācija uz programmu			D	C		B		A							C	B			A			
3.03 Orientācija uz projektu portfeli			D		C		B		A						C		B			A		
3.04 Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana					D	C	B	A							C		B		A			
3.05 Pastāvīgā organizācija					D	C	B	A							C	B		A				
3.06 Bizness				D		C		B	A							C		B	A			
3.07 Sistēmas, produkti un tehnoloģija				D	C	B		A							C	B		A				
3.08 Personālvadība				D	C	B	A								C	B		A				
3.09 Veselība, drošība, aizsardzība un vide					D, C		B, A									C	B	A				
3.10 Finansējums				D	C	B	A								C		B	A				
3.11 Juridiskie aspekti				D, C		B	A								C	B		A				

Pielikuma tabula 4.4. No kandidāta sagaidāmais vidējais punktu skaits attiecīgajā IPMA līmenī.

Kompetences komponenti	IPMA līmenis A (0 līdz 10)	IPMA līmenis B (0 līdz 10)	IPMA līmenis C (0 līdz 10)	IPMA līmenis D (0 līdz 10)
Zināšanas	7	6	5	4
Pieredze	7	6	4	(opcionāli)

Skaitļi esošajā pielikuma tabulā 4.4 (atbilst tabulai 3.13 pamattekstā) ataino no kandidāta sagaidāmo vidējo punktu skaitu attiecīgajā IPMA līmenī.

Pielikums Nr. 5

Atslēgvārdu rādītājs

Pielikuma tabula 5.1. Kompetences elementu aprakstā izmantoto atslēgvārdu saraksts

Angļu val.	Latviešu val.	Vācu val.
Priority setting committee	Prioritāšu noteikšanas komisija	Prioritätenausschuss
Problem	Problēma	Problem
Problem solving	Problēmu risināšana	Problemlösung
Problem solving methods	Problēmu risināšanas metodes	Problemlösungsmethoden
Products	Produkti	Produkte
Product development processes	Produktu attīstības process	Produktentwicklungsprozess
Productivity	Produktivitāte	Produktivität
Product life cycle	Produkta dzīves cikls	Produktlebenszyklus
Pruduct management	Produktu vadība	Produktmanagement
Code of professional conduct	Profesionālās izturēšanās kodekss	Professioneller Verhaltenskodex
Forecast	Prognoze	Prognose
Programme	Programma	Programm
Programme office	Programmas vadības birojs	Programmbüro
Programme director	Programmas direktors	Programmdirektor
Programme steering committee	Programmas vadības komiteja	Programmlenkungsausschuss
Programme management	Programmas vadība	Programmmanagement
Programme management handbook	Programmas vadības rokasgrāmata	Programmmanagementhandbuch
Programme manager	Programmas vadītājs	Programmmanager
Programme orientation	Orientācija uz programmu	Programmorientierung
Project, programme & portfolio implementation	Projekta, programmas un projektu portfeļa ieviešana	Projekt-, Programm- und Portfolioeinführung
Clouse-out	Projekta noslēgums	Projektabschluss
Project requirements	Projekta prasības	Projektanforderungen
Project charter	Projekta apraksts	Projektauftrag
Project records	Projekta dokumentācija	Projektaufzeichnungen
Project reporting system	Projekta ziņojumu (atskaišu) sistēma	Projektberichtserstattungssystem
Project assessment	Projekta novērtēšana	Projektbewertung
Project office	Projekta vadības birojs	Projektbüro
Project definition	Projekta definēšana	Projektdefinition
Project appraisal	Projeka novērtēšana	Projekteinschätzung
Project development	Projekta attīstība	Projektentwicklung
Project success	Projekta panākumi	Projekterfolg
Project success criteria	Projekta panākumu kritēriji	Projekterfolgskriterien
Project outcome	Projekta rezultāti	Projektergebnisse
Project financing	Projekta finansējums	Projektfinanzierung
Project financial management	Projekta finanšu vadība	Projekt-Finanzmanagement
Project progress	Projekta progress	Projektfortschritt
Project authorisation	Projekta apstiprināšana	Projektgenehmigung
Project communication plan	Projekta komunikācijas plāns	Projektkommunikationsplan
Project context conditions	Projekta konteksta noteikumi	Projektkontextbedingungen
Project cost management	Projekta izmaksu vadība	Projektkostenmanagement
Project life-cycle	Projekta dzīves cikls	Projektlebenszyklus
Project performance	Projekta veikums	Projektleistung
Project management	Projekta vadība	Projektmanagement

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Project management maturity models	Projekta vadības brieduma modeļi	Projektmanagement Maturity Models
Project management audit	Projekta vadības audits	Projektmanagement-Audit
Project management assessment	Projekta vadības novērtējums	Projektmanagementbewertung
Project management support office	Projekta vadības atbalsta birojs	Projektmanagementbüro
Project management success	Projekta vadības panākumi	Projektmanagementerfolg
Project management performance	Projekta vadības sniegums	Projektmanagementleistung
Project management plan	Projekta vadības plāns	Projektmanagementplan
Project management practices	Projekta vadības prakses	Projektmanagementpraktiken
Project management guidelines	Projekta vadības vadlīnijas	Projektmanagementrichtlinien
Project management team	Projekta vadības komanda	Projektmanagementteam
Project management contract	Projekta vadības līgums	Projektmanagementvertrag
Project failure	Projekta neveiksme	Projektmisserfolg
Project mission	Projekta misija	Projektmission
Project organisation	Projekta organizācija	Projektorganisation
Project oriented organisation	Uz projektiem orientēta organizācija	Projektorientierte Organisation
Project orientation	Orientācija uz projektu	Projektorientierung
Project parameters	Projekta parametri	Projektparameter
Project phases	Projekta fāzes	Projektphasen
Project plan	Projekta plāns	Projektplan
Project quality management	Projekta kvalitātes vadība	Projektqualitätsmanagement
Project start-up	Projekta uzsākšana	Projektstart
Project start-up meeting	Projekta uzsākšanas sanāksme	Projektstartbesprechung
Project status	Projekta statuss	Projektstatus
Project strategy	Projekta stratēģija	Projektstrategie
Project structures	Projekta struktūras	Projektstrukturen
Project type	Projekta tips	Projekttyp
Project vision	Projekta vīzija	Projektvision
Project goal	Projekta mērķis	Projektziel
Project objectives	Projekta mērķi	Projektzielsetzungen
Project cycle	Projekta cikls	Projektzyklus
Prototypes	Prototipi	Prototypen
Processes	Procesi	Prozesse
Public and Private Partnership	Publiskā un privātā partnerība	Public-Private-Partnership
Quality of the project deliverables	Projekta rezultātu kvalitāte	Qualität der Projekt-Deliverables
Quality of the project processes	Projekta procesu kvalitāte	Qualität der Projekt-Prozesse
Quality control	Kvalitātes kontrole	Qualitätskontrolle
Quality management	Kvalitātes vadība	Qualitätsmanagement
Quality plan	Kvalitātes plāns	Qualitätsmanagementplan
Quality management systems	Kvalitātes vadības sistēmas	Qualitätsmanagementsysteme
Quality metrics	Kvalitātes mērīšana	Qualitätsmaße und Messverfahren
Quality planning	Kvalitātes plānošana	Qualitätsplanung
Quality policy	Kvalitātes politika	Qualitätspolitik
Quality assurance	Kvalitātes nodrošināšana	Qualitätssicherung
Quality improvement	Kvalitātes uzlabošana	Qualitätsverbesserung
Quality objectives	Kvalitātes mērķi	Qualitätsziele
Legal	Juridiskie aspekti	Rechtliche Aspekte
Legal advisors	Juridiskais konsultants	Rechtsberater
Legal policies	Tiesiskā politika	Rechtspolitik
Maturity	Briedums	Reife
Maturity models	Brieduma pakāpes modeļi	Reifegradmodelle, Maturity Models
Buffer	Rezerve	Reserve
Respect	Respekts	Respekt

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Resources	Resursi	Ressourcen
Residual risk	Atlikušais risks	Restrisiko
Risk	Risks	Risiko
Risk aversion	Riska aversija	Risikoaversion
Risk assessment	Risku novērtēšana	Risikobewertung
Risk identification	Risku identifikācija	Risikoermittlung
Risk management	Risku vadība	Risikomanagement
Fallback plan	Regresa plāns	Rückgriffplan
Arbitration	Arbitrāža	Schlichtung
Interface	Saskares vieta	Schnittstelle
Self-control of the team	Komandas paškontrole	Selbsteuerung der Teammitarbeiter
Self management	Sevis vadīšana (paškontrole)	Selbstmanagement
Self-control	Paškontrole	Selbststeuerung
Self actualisation	Pašrealizācija	Selbstverwirklichung
Sensitivity analysis	Jūtīguma analīze	Sensitivitäts-Analyse
Security officer	Drošības speciālists	Sicherheitsbeauftragte
SMART (specific, measureable, achievable, realistic, timebound)	SMART (specifisks, izmērāms, sasniedzams, reāls, ierobežots laikā)	SMART (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, zeitgebunden)
Solidarity	Solidaritāte	Solidarität
Social sensitivity	Sociālais jutīgums	Soziale Sensibilität
Sponsor	Sponsors	Sponsor
Stakeholders	Ieinteresētās puses	Stakeholder
Interested parties management plan	Ieinteresēto pušu vadības plāns	Stakeholder Managementplan
Permanent organisation	Pastāvīgā organizācija (ilgstošas darbības organizācija)	Stammorganisation
Start-up workshop	Projekta uzsākšanas seminārs	Start-Workshop
Strategy	Stratēģija	Strategie
Organisation's strategy	Organizācijas stratēģija	Strategie der Organisation
Strategic goals	Stratēģiskie mērķi	Strategische Ziele
Stress	Stress	Stress
Structure	Struktūra	Struktur
SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats)	SVID analīze (stiprās puses, vājās puses, iespējas, draudi)	SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
Systems	Sistēmas	Systeme
System functions	Sistēmas funkcijas	Systemfunktionen
System management	Sistēmas vadība	Systemmanagement
Systems engineering	Sistēminženērija	Systems engineering
Systems theory	Sistēmteorija	Systemtheorie
Scenario planning	Scenāriju plānošana	Szenariotechniken
Actual date	Faktiskais datums	Tatsächliches Datum
Team	Komanda	Team
Teamwork	Komandas darbs	Teamarbeit
Team building	Komandas izveide	Teambildung
Team development	Komandas attīstība	Teamentwicklung
Team spirit	Komandas gars	Teamgeist
Team goal	Komandas mērķis	Teamziel
Techniques	Tehnikas	Techniken
Technology	Tehnoloģija	Technologie
Technology management	Tehnoloģijas vadība	Technologiemanagement
Sub-project	Apakšprojekts	Teilprojekt
Sub-systems	Apakšsistēmas	Teilsysteme
Testing	Testēšana	Testdurchführung
Issue	Tēma	Thema

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

TQM (total quality management)	TQM (Vispārējā kvalitātes vadība)	TQM (Total Quality Management)
Trade-off analysis	Kompromisu analīze	Trade-off-Analyse
Transparency	Caurspīdīgums	Transparenz
Overview	Kopskats	Übersicht
Monitoring	Uzraudzība	Überwachung
Persuasiveness	Pārliecināšanas spēja	Überzeugungskarft
Environment	Vide	Umwelt
Environmental impact plan	Apkārtējās vides ietekmes plāns	Umwelteinflussplan
Uncertainty	Nenoteiktība	Unsicherheit
Corporate strategy	Organizācijas stratēģija	Unternehmensstrategie
Judgement	Spriešanas spēja/ Spēja paust viedokli	Urteilsvermögen
Responsibility matrix	Atbildības matrica (funkciju matrica)	Verantwortlichkeitsmatrix / Funktionendiagramm
Agreements	Vienošanās (līgumi)	Vereinbarungen
Procedures	Procedūras	Verfahren
Negotiation	Sarunas	Verhandlungen
Reliability	Uzticamība	Verlässlichkeit
Assets	Aktīvi	Vermögenswerte
Networking	Sadarbība tīklā	Vernetzung
Contract	Līgums	Vertrag
Breach of contract	Līguma laušana	Vertragsbruch
Contract completion	Līguma izpilde	Vertragserfüllung
Contract management	Līguma vadīšana	Vertragsmanagement
Contract plan	Līguma plāns	Vertragsplan
Penalties	Līgumsodi	Vertragsstrafen
Confidence	Rada uzticību	Vertrauen
Visionary thinking	Spēja izstrādāt vīziju	Visionäres Denken
Regulations	Noteikumi	Vorschriften
Imagination	Iztēles spēja	Vorstellungskarft
Perceptiveness	Uztveršanas spēja	Wahrnehmungsvermögen
Probability	Iespējamība	Wahrscheinlichkeit
What-if analysis	"Kas būtu, ja" analīze	Was-wäre-wenn-Analyse
WBS (work breakdown structure)	WBS (projekta struktūrplāns)	WBS (Projektstrukturplan)
Vision	Vīzija	Weitblick
Value	Vērtība	Wert
Value analysis	Vērtības analīze	Wertanalyse
Value engineering	Vērtības inženierija	Wertanalyse
Values	Punkti (vērtība)	Werte
Win-win situations	Ieguvumu situācijas	Win-Win-Situationen
Project start-up workshop	Projekta uzsākšanas seminārs	Workshop zum Projektstart
Wants	Vēlmes	Wünsche
Robustness	Izturība	Zähigkeit
Tenacity	Neatlaidība	Hartnäckigkeit
Solvency	Maksātspēja	Zahlungsfähigkeit
Time planning methods	Laika plānošanas metodes	Zeitplanungsmethoden
Time contingency buffers	Laika rezerve	Zeitpuffer
Target date	Plānotais datums	Zieldatum
Goals	Virsmērķi	Ziele
Objectives	Mērķi	Ziele
Listening	Klausīšanās	Zuhören
Claims	Sūdzības	Forderungen
Contract administration	Līguma administrēšana	Vertragsverwaltung
Corporate standards and guidelines	Organizācijas standarti un vadlīnijas	Unternehmensstandards und -richtlinien

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012

Corporate systems, products and technology architecture	Organizācijas sistēmas, produkti un tehnoloģiju arhitektūra	System-, Produkt- und Technologiearchitektur des Unternehmens
Cost contingencies	Neparedzētie izdevumi	
Estimate	Aplēse	Abschätzung
Float	Svārstības	
Fundamentals of law enforced by the context	Pamatlikumi, kas attiecas uz kontekstu	
Hierarchial and non-hierarchial structures	Hierarhiskās un nehierarhiskās struktūras	
Integrated project management information system	Integrētā projektu vadības informācijas sistēma	
Internal conviction	Iekšējā pārliecība	
Labour challenges	Problēmas ar darbaspēku	
Operational activities	Operacionālās aktivitātes	Betriebsaktivitäten
Programme management support office	Programmas vadības atbalsta birojs	Programmbüro
Risk and opportunity owners	Risku un iespēju skartās puses	Träger von Risiken und Chancen
Scoring system	Punktu sistēma	
Sector	Sektors	
Strategy through projects and programmes	Stratēģijas ieviešana ar projektiem un programmām	Strategie durch Projekte und Programme
Successive principle	Secīgi principi	
Time control methods	Laika kontroles metodes	Termincontrolling
Torts	Pārkāpumi	Verstöße
Total benefit analysis	Vispārējā lietderīguma analīze	
Scope	Apjoms / Ietvars	
Milestone	Robežstabs/šķirtne	

© 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012