

Rokasgrāmata un ISO 21500 standarts

1.1.

Lai saprastu, kāpēc «Projektu vadīšanas rokasgrāmatas» pārmaiņas notiek atbilstoši ISO 21500 standartam, jāzina, kāpēc tapa šis standarts, kā arī jāielūkojas pasaules mērogā – starptautiskajā līmenī – un jāizprot situācija pašu valstī.

Kāpēc starptautiskā līmenī ir izveidots ISO 21500 standarts?

Pasaulē projektu vadībā ir trīs lieli noteicēji – organizācijas, kuras ir izveidojušas savas metodoloģijas, standartus un pieejas. Šīs organizācijas būtībā nosaka vadlīnijas, kuras izmanto visā pasaulē, lai īstenotu projektu vadību. Šie trīs lielie spēlētāji, kā tos varētu dēvēt, ir:

- **PRINCE2** – metodes, pieejas, kas radušās Lielbritānijā, bet kļuvušas populāras visā pasaulē. Galvenokārt orientējas uz būvniecības projektiem no valsts sektora skatupunkta. Šobrīd šīs metodes diezgan aktīvi izmanto IT projektos;
- **PMI** (*Project Management Institute*) – organizācija ir radusies ASV, bet tās idejas ir izplatījušās pa visu pasauli. Šī organizācija ir slavēta ar tā saucamo projektu vadības *bībeli* (*Project Management Body of Knowledge*) – vadlīnijas, metodoloģijas, kas orientētas uz procesu aprakstīšanu, iekļaujot procesus, kas pilnībā nosedz visu projekta vadību. Apjomīgajā materiālā ir iekļauts, piemēram, kam ir jābūt rezultātā un kur rezultātus tālāk izmantot. Procesa orientēta detalizēta pieeja. Populārākā grāmata, kas ir pamats projektu vadības procesu izziņai;
- **IPMA** (*International Project Management Association*) – šajā organizācijā ir iesaistīti arī mūsu valsts pārstāvji no Latvijas Nacionālās projektu vadīšanas asociācijas (LNPVA). Pamatā ir standarta pieejas līmenis, kas ir augstāks, vispārīgāks. Visu skata caur kompetencēm – kādām zināšanām un kompetencēm būtu jābūt projektu vadītājiem, lai varētu izpildīt darba pienākumus. Šeit vairāk tiek runāts par individuāla projektu vadītāja vērtējumu, kādām kompetencēm viņam vajadzētu būt.

Līdz ar to šīm organizācijām ir ļoti dažādas pieejas un nav viena kopsaucēja, tās nevar savstarpēji salīdzināt, vai pat grūti veikt korelāciju. Arī Latvijā vietvietām parādās **starptautiskā sertifikācija**. To ņem vērā, un tā apliecina, ka vadītājs ir profesionāls savā nozarē un viņa darbības ir pārbaudītas saskaņā ar izvērtēšanas principiem. Visi trīs spēlētāji veiksmīgi sertificē projektu vadītājus visā pasaulē, jā, protams, katrs caur savu skatupunktu – *PRINCE2* caur 2015-03

1.1.1

metodēm, *PMI* caur metodoloģiju, savukārt *IPMA* caur kompetencēm. Šī starptautiskā sertifikācijas sistēma ir kopīga visiem: gan privātiem, individuāliem projektu vadītājiem, gan arī organizācijām, to projektu īstenošanu vērtējot pēc labākās prakses.

Lai kaut kādā veidā radītu kopsaucēju, tika nolemts veidot ISO standartu. Tā izstrādāšanas mērķis – kopveidot projekta vadības standarta vadlīnijas, kuras derētu visiem trim iepriekšminētajiem spēlētājiem.

Būtībā tāds rezultāts arī tika panākts, izveidojot ISO 21500, kuram atbilst visu trīs minēto organizāciju pieejas, piemēram, daudz pārņemts no *IPMA* procedūras, procesu pieejas, papildinot ar kompetencēm, zināšanām. Apvienojot šo trīs organizāciju labo pieredzi, ir izveidots kopīgs, vienots standarts, uz kuru var atsaukties kā organizācijas, tā ikviena privātpersona, kuru interesē projektu vadība.

Šobrīd ISO 21500 ir izstrādāts. Vēl darbojas divas jaunas darba grupas pie diviem atzariem, veidojot standarta papildinājumus programmvadībā un portfeļu vadībā. Programmvadību var raksturot kā komplicētu, lielu projektu vadību, savukārt portfeļvadību – kā visu projektu pārvaldību un pārraudzību organizācijās. Šīs jomas ir aktuālas starptautiskā un Latvijas līmenī. Latvijā organizācijas īpaši saskaras ar to, ka nav tikai viens projekts, bet gan daudzi (pat vairāki simti), tāpēc svarīgi saprast, kā visu darbības lauku pārvaldīt kopumā.

Kāda projektu vadības situācija ir Latvijā?

Vēstures pieturzīmes. Latvijā projektu vadība ir kopš 1998. gada, kad tika izveidota LNPVA. Spēcīga projektu vadība Latvijā ienāca ap 2000. gadu, jo 1999. gada beigās IT kompānijas sāka rosīties par gada skaitļa pieraksta problēmu ar divām nullēm beigās, kad pieraksta sistēmai vajadzēja pāriet no divu ciparu pieraksta beigās uz četriem cipariem. Tobrīd pat bija bažas par lieliem pārbaudījumiem banku sistēmām, pat nepareizi sākot skaitīt laiku un naudu. Tā bija aktualitāte, kas piespieda paraudzīties uz darbu īsā termiņā, kvalitatīvi veicot projektu vadību. Līdz ar to 2000. gadā par projektu vadību parādījās daudz kursu, informācijas, ieviešot informāciju no mātes uzņēmumiem, kas atradās ārvalstīs. Tas bija lielu investīciju laiks, kad mātes uzņēmumi šeit palīdzēja sakārtot procesus projektu vadībā.

Šī brīža situācija. Latvijā *PMA* pārstāvības nav, ir tikai *IPMA*. LNPVA ir vienīgā, kas rūpējas par projektu vadītājiem no diviem skatupunktiem:

- projektu vadītājs kā profesija;

1.1.2

2015-03

- IPMA pārstāvība.

Asociācija nepārtraukti seko līdzi projektu vadības norisēm pasaulē, kā arī vēlas, lai profesija kļūtu pazīstamāka, skaidrāk izprotama un lai asociācija būtu galvenais viedokļa paudējs par projektu vadību Latvijā.

Pārstāvot asociācijas redzējumu, uzskatu, ka **ISO standarta ieviešana varētu noņemt barjeras, aizspriedumus, kuru patiesībā ir ļoti daudz**. Kā parasti pie mums notiek? Kāds ir bijis uz kursiem, izlasījis vai dzirdējis kādu informāciju, to stāsta un iesaka arī pārējiem.

Vispārēja viedokļa par to, kāpēc tad Latvijā ir jāizmanto ISO 21500 standarts, nav.

Bet es parasti jautāju: ir jāsaprot, ko vēlamies – vai strādāt ar cilvēkiem, kompetencēm, zināšanām – vai arī vēlamies izmantot standartizētas veidlapas. Patiesībā nav nekādu aizspriedumu par to, kurš standarts ir populārāks vai piemērotāks, bet nozīmīgi ir raudzīties pēc vienota principa. Savukārt par izvērtēšanu ir jāsaprot, kas ir būtiski – vai fokusēties uz cilvēku attīstību vai procesu ieviešanu vai kā nelielu špikeri izmantot konkrētas metodes un pēc tām strādāt.

Šobrīd ISO 21500 standarts tiek tulkots latviešu valodā, to veic plaša darba grupa, kurā iesaistīti gan asociācijas biedri, gan profesionāļi, gan valodnieki utt. Plānots, ka darbu veiktu līdz 2015. gada beigām. Mērķis – standartu apstiprināt Latvijas Nacionālajā standartizācijas institūcijā «Latvijas standarts» (LVS).

Ko sakārtos standarts? Joprojām valsts līmenī nav vienota standarta vai izpratnes par projektu vadību. Pēc katra miljona vērtā projekta saprotam, ka varētu iegūt ne tikai vērtīgu pieredzi, bet arī praksi standartizēt.

Ja skatās pēc būtības – standarts ir ļoti augsta līmeņa vadlīnija, kas parāda virzienu, bet neparāda, kādā veidā detalizēti kaut ko realizējam. Standarts nepateiks priekšā, ko un kā darīt, bet gan – uz kurieni virzīties. Tas, ko darīt un kā darīt, paliek organizāciju ziņā.

Tas arī ir standarta līmenis un mērķis. Izmantojot šo standartu, katra organizācija varētu strukturētā veidā noteikt, kādas ir tās pieejas, metodes, procesi un rīki, ko izmanto, un aiziet līdz galam – projekta noslēgumam.

Svarīga ir vienota izpratne.

2015-03

1.1.3

Vēl viena būtiska lieta, ko tieksies sakārtot standarts, ir **terminoloģija**. Līdz šim nav bijusi vienota terminoloģijas vārdnīca, tāpēc katra valsts iestāde vai uzņēmējs ievieš un izmanto to izpratni, kā pašiem šķiet pareizi. Tādējādi rodas nozīmīgas atšķirības un dažāda lietošana, kas rada neskaidrības. Bieži vien, uzsākot projektu, atkal un atkal vienojas, kādu terminoloģiju lietot un ko ar to sapratīs.

Eiropas Savienības projektos vajadzētu būt vienotai pieejai un izpratnei. Manuprāt, tam vajadzētu būt vienam no kritērijiem, lai varētu iegūt finansējumu. Ja kādreiz nebija skaidrības, kuru no trīs lielo spēlētāju pieejām izvēlēties, tad šobrīd šī situācija ir atrisināta ar ISO standarta ieviešanu.

Kopumā projektu vadīšanu ir iespējams sakārtot organizāciju līmenī, jo katram uzņēmumam, iestādei būs kāda sava niša, pieeja, kā tās darbojas.

Līdz ar to organizācijas kultūra būtu galvenais, kas noteiktu, kā standartu ieviest soli pa solim.

No asociācijas viedokļa svarīgi ir uz to raudzīties kā vienotu skatījumu, bet nevajag uzlikt rāmi, jo tam atkal nebūtu jēgas. Jā, ir standarts kā kopējās vadlīnijas, un, ņemot tās vērā, katra organizācija veido savu detalizēto skatījumu, kas arī ir ļoti pareizi. Mēs nevaram likt visiem izmantot tikai vienu pieeju.

Ar šo ISO standartu tiks precizēts, kas tad ir **projekta vadītājs**, bet diemžēl pilnībā deformēto izpratni neizdosies izskaust. Izpratne mainītos, ja cilvēki vairāk interesētos, lasītu, sekotu līdz utt. Problēma radās krīzes laikā, kad 2008. gadā nebija citas iespējas paaugstināt algu, bet cilvēki bija jāmotivē. Lai to darītu, steidzās piešķirt papildinājumus amatiem, jo projektu vadītājs tobrīd bija diezgan nezināms, izklausījās interesanti, saistoši, pat prestiži un populāri. Līdz ar to projektu vadītājus radīja mākslīgi, īpaši daudz tādu bija krīzes un pēckrīzes periodā. Arī ļoti daudzi biroja administratori ir projektu vadītāji. Tā ir taisnība. Diemžēl šajā ziņā to risināt varētu ar regulāru publicitāti un skaidrošanu, kas ir projektu vadītājs.

Projektu vadītājam vajadzētu būt ikvienam augstākā vai vidējā līmeņa vadītājam. Šobrīd administratīvajai vadībai ir jābūt rokrokā ar projektu vadību. Turpmāk projektu vadība kļūs aizvien populārāka un nepieciešamāka. Viennozīmīgi – jā!

Jo vairāk pārmaiņu būs ekonomiskajā un sociālajā vidē, jo būtiskāka nozīme būs projektu vadībai.

Vajadzētu būt tā, ka projektu vadītājs ir jebkurš vadītājs. Atšķiras tikai atbildes uz jautājumu, cik profesionāli tas tiek pārvaldīts. Nozīmīgi, lai šī izpratne mainītos un paaugstinātos arī valsts līmenī. Starp citu, ja skatās pēc amatu aprakstiem, tad sanāk, ka valsts līmenī gandrīz visi strādājošie ir projektu vadītāji.

Standarts un rokasgrāmata

Jāatzīst, ka projektu vadībā galvenā valoda ir angļu, savukārt latviešu valodā ir maz pētījumu, jo mums nav tādas zinātniskās (akadēmiskās) bāzes. Projektu vadība Latvijā ir ļoti jauna, salīdzinot ar Rietumiem, kur tā veidojusies vairāk nekā simt gadu pieredzē. Rietumvalstīs projektu vadība ir daudz profesionālākā un detalizētākā līmenī. Lai attīstītu projektu vadību Latvijā, ir izveidota sadarbība ar augstskolām, aicinot maģistrantūras studentus izstrādāt darbus par konkrētām tēmām.

Arī «Projektu vadīšanas rokasgrāmata» ir unikāls materiālu apkopojums latviešu valodā.

Rokasgrāmatas pārveides laikā sakrita divas būtiskas lietas. Bija skaidrs, ka rokasgrāmatai ir jāmainās atbilstoši pārmaiņām projektu vadībā. Lai tā kļūtu mūsdienīgi pārskatāma un atbilstoši informatīvi bagāta, kad jebkurš projektu vadītājs to varētu ērti izmantot, atrodot vērtīgu informāciju ikdienas darbam, būtiski bija izmantot kādu koncepciju.

Tā kā šajā pašā laikā ir tapusi standarta struktūra, tad šķita loģiski, lai interesentiem rokasgrāmatas informācija būtu pieejama pēc jaunās struktūras – vienotā ISO 21500 standarta.

Rokasgrāmatā pieejamā informācija ir domāta plašai mērķauditorijai, tādēļ tā ir dažādu līmeņu. Skatoties uz informācijas kopumu, protams, tajā ir dažādi spektri, skatījumi. Noteikti būs cilvēki, kurus interesēs tikai un vienīgi praktiski noderīga informācija, piemēram, konkrētas metodes izmantošana. Savukārt cits tikai uzsāks projektu vadīšanas izpēti, vēloties ieviest kādu procesu.

Lai gan – praktiķi saprot, ka teorija jau ir tā prakse, kas arī ikdienā palīdz.

Ņemot vērā lasītāja viedokli un opcijas, ir izveidotas atbilstošas vizuālas zīmes, kas palīdz orientēties. Sekojiet līdzi tām!

▣

2015-03

1.1.5

Loģiska šķīta informācijas gradācija no vispārīgās (pamatinformācijas) uz padziļināto, jo bez vispārīgās informācijas nevar saprast padziļināto. Kad izprasta vispārīgā informācija, tad var uztvert arī detalizāciju.

Padziļinātā informācija – projektu vadība savā būtībā ir ļoti plaša, var teikt – dziļa. Tieši tāpat kā aisbergs, kad redzama ir tikai neliela daļiņa.

Tā bieži var novērot, ka projektu vadītājs praktiķis izpēta, kādas metodes eksistē. Tad, visticamāk, kaut kas īsti neīstenojas, proti, uzkāpj uz kāda grābekļa. Bet tajā brīdī, kad viņa vadītajā projektā izmantotais izdodas, rodas nepamatota sajūta, ka tagad es visu zinu, tagad es visu protu. Tāpēc nereti projektu vadītāja pašnovērtējums ir 9 vai 10 (10 ballu skalā), bet patiesībā pāiet vairāki gadi, kas apliecina, ka gluži nav tā, kā iepriekš šķita. Līdzko sāk meklēt atbildes dziļāk, ir redzams, cik daudz atbilžu ir iespējams, cik daudz vēl jāapgūst.

Patiesībā projektu vadības izpratne notiek visu laiku, un «Projektu vadīšanas rokasgrāmata» var būt labs ceļabiedrs. Lai ražīga un noderīga rokasgrāmatas lietošana!

Ivars Ruņģis,
Mg. proj. mgmt., Latvijas Nacionālās
projektu vadīšanas asociācijas valdes priekšsēdētājs,
projektu vadīšanas konsultants un treneris