

Latvijas Kultūras Akadēmija
Kultūras socioloģijas un menedžmenta katedra

Latvijas valsts simfonisko orķestru projektu vadības efektivitāte
starptautisko projektu vadības metodoloģiju kontekstā

Maģistra darbs

Autore:

Akadēmiskās maģistra studiju programmas “Mākslas”
Kultūras menedžmenta un radošo industriju apakšprogrammas

2.kursa studente Tatjana Novojevskā

(ID nr. 20144611)

Darba vadītājs:

Prof.Dr.phil.Ivars Bērziņš

Rīga

2016

Saturs

Ievads.....	5
1. PROJEKTU VADĪBAS PROCESA TEORĒTISKIE UN METODOLOĢISKIE PAMATI.....	9
1.1. Projekta vadības aktualitāte un priekšrocības.....	9
1.2. Projekta vadības starptautiski atzīto metodoloģiju raksturojums.....	11
1.3. Projekta definīcijas, tā pazīmes un darba organizācijas raksturojums.....	13
1.4. PMBOK metodoloģijas projekta dzīves cikla un projekta vadības procesu apskats.....	17
1.5. PMBOK piecas procesu grupas.....	20
1.6. Efektivitātes skaidrojumi. Orķestru darbības efektivitāte.....	28
2. PROJEKTU VADĪBA VALSTS KULTŪRAS NOZARĒ.....	38
2.1. Kultūras projektu vadības specifika.....	39
2.2. Projekta vadības specifika mūzikas nozarē.....	41
2.3. Kultūras projektu finansējuma veidi.....	42
2.4. Projekta vadība kultūras menedžmenta ietvaros.....	44
3. LATVIJAS VALSTS SIMFONISKO ORĶESTRU PROJEKTU VADĪBAS PROCESU ANALĪZE.....	47
3.1. Latvijas Nacionālā Simfoniska orķestra projektu vadības procesu analīze.....	48
3.2. LNSO projekta dzīves cikla apraksts, projekta norišu raksturojums.....	52
3.3. Valsts kamerorķestra “Sinfonietta Rīga” projektu vadības procesu analīze.....	56
3.4. LNSO un “Sinfonietta Rīga” projektu vadības norises raksturojums.....	63
4. PROJEKTU EFEKTĪVĀS IEVIEŠANAS PIELIETOJAMĀ METODE.....	73
4.1. Efektivitātes kritēriji, izmantoti projektu efektīvās ieviešanas metodes izveidošanā.....	73
4.2. Efektīvās projektu ieviešanas metodes apraksts.....	77
KOPSAVILKUMS. TĒZES.....	80
NOBEIGUMS.....	83
IZMANTOTO LITERATŪRAS AVOTU SARAKSTS.....	85
PIELIKUMI.....	91
1.pielikums. Interviju jautājumi ar LNSO un “Sinfonietta Rīga” projektu vadībā iesaistītajiem ekspertiem.....	91
SUMMARY.....	104

TABULU RĀDĪTĀJS

Tabula 1. Efektivitātes jēdzienu skaidrojumi (autores pielāgots I.Kotānes efektivitātes apkopojums).	31
Tabula 2. Ekonomiskās un funkcionālās efektivitātes salīdzinājums.	32
Tabula 3. Darba ražīguma komponentes orķestrī.	35
Tabula 4. LNSO projektu dzīves cikls un projektā veicamās aktivitātes attiecīgi projekta posmiem (darba autores veidotā).	52
Tabula 5. Projektu norise valsts simfoniskajā kamerorķestrī “Sinfonietta Rīga” (darba autores veidota).	59
Tabula 6. Apkopoti LNSO un “Sinfonietta Rīga” projektu posmi un tajos veicamās aktivitātes (darba autores apkopojums).	68
Tabula 7. Projekta vadītāja veiktie pienākumi orķestros salīdzinājumā ar PMBOK projekta vadītāja profesijas standartu.	69
Tabula 8. PMBOK procesu grupas.	92
Tabula 9. Projekta laika vadības procesi un rezultāti.	94
Tabula 10. Projekta cilvēkresursu procesi un rezultāti.	95
Tabula 11. Projekta risku vadības procesi un rezultāti.	95
Tabula 12. Projekta ieinteresēto pušu vadības process.	96
Tabula 13. Projekta komunikācijas vadības process.	97
Tabula 14. Projekta iepirkumu vadības process.	97
Tabula 15. Projekta kvalitātes vadības process.	98
Tabula 16. Projekta izmaksu vadības process.	98
Tabula 17. Projektu mērķu atbilstības novērtējuma tabula (darba autores veidotā).	99
Tabula 18. Vadlīnijas efektīvai projektu izstrādei, plānošanai un īstenošanai (autores veidotā, balstīta pētījuma rezultātos un PMBOK metodoloģijā).	100

ATTĒLU RĀDĪTĀJS

Attēls 1. PRINCE 2 projekta vadības process	13
Attēls 2. Projekta spriedzes trīsstūris.....	17
Attēls 3. Projekta dzīves cikls.....	19
Attēls 4. Projektu vadības procesa piemērs un tā sastāvdaļas	20
Attēls 5. Ekonomiskā un funkcionālā efektivitāte.....	32
Attēls 6. LNSO darbinieku struktūra	102
Attēls 7. VSIA “Latvijas Koncerti” struktūrshēma	103

levads.

Darba pētniecības tēma ir Latvijas valsts simfonisko orķestru (Latvijas Valsts Simfoniskais Orķestris, Valsts Kamerorķestris "Sinfonietta Rīga") projekta vadības efektivitāte projektu vadības starptautisko metodoloģiju kontekstā. Ar projektiem kultūras jomā tiek saprasts procesu kopums, kurā tiek apvienoti cilvēku, materiālu un finanšu resursi, lai noteiktā laikā un izmaksu grafikā sasniegtu definēto mērķi.¹

Latvijas valsts simfoniskajos orķestros kā projekti tiek skatīti 1) koncertdarbības un izrāžu radīšana; 2) profesionālās mūzikas festivālu un konkursu organizēšana un norise; 3) mūzikas procesu fiksēšana, izpēte, dokumentēšana, izdošana; 4) mūzikas profesionālās izglītības un talātkizglītošanas pasākumi; 5) multi-mediālu produktu veidošana; 6) oriģinālmūzikas radīšana; 7) citas aktivitātes, kas veicina Latvijas profesionālās mūzikas mākslinieciskā līmeņa izaugsmi un popularizēšanu. Ar projekta vadību tiek saprastas zināšanu, prasmju, instrumentu un paņēmieni pielietošana projekta aktivitātēs, lai realizētu ieinteresēto pušu vajadzības un projekta ieceres.²

Pētījuma rezultātā darbā tiks piedāvāts projektu efektīvās ieviešanas metode, balstīta uz starptautiski atzītu projektu vadības metodoloģiju PMBOK³, kas savukārt var būt izmantojama gan kā projektu plānošanas vadlīnijas valsts kultūras jomas institūcijās, gan kā šo projektu norises un rezultātu novērtējuma instruments.

Pētījuma problēma un tēmas aktualitāte

Pēdējās desmitgadēs ir būtiski mainījušies ārējās vides apstākļi, kuros darbojas kultūras organizācijas un kas būtiski ietekmē to darbību. Mūsdienu kultūras projekti tiek īstenoti ierobežotu resursu apstākļos: bieži ar nelieliem līdzekļiem un ierobežotu atbalstu, kā arī ar vadības prasmju trūkumu, kas savukārt var iespējams kalpot par turpmākā valsts, pašvaldības vai Eiropas Savienības atbalsta atteikuma iemeslu. Projektu process nereti notiek stihiski, netiek veikta risku analīze, kvalitātes nodrošinājuma aktivitātes, nav ieviestas vadlīnijas projektu efektivitātes uzlabošanai, kā arī to rezultātu novērtēšanai. Kultūras projektu vadībā bieži vien netiek izmantota kāda no eksistējošajām projekta vadības formālajām pieejām un metodoloģijām, iztrūkst projektu rezultātu un efektivitātes novērtējuma, kā arī paliek atklāts jautājums par to, kā jau konkrētas kultūras institūcijas iepriekšējā realizētā projekta efektivitāte un kvalitāte

¹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Newtown Square: Project Management Institute, 2013, p. 38

² *Mērķorientētu projektu izstrāde un vadīšana*. RTU Tālmācības studiju centrs. Studiju materiāli, 2005, 99 lpp.

³ *Project Management Body of Knowledge* jeb Apkopotā projekta pārvaldība

iespaido finansiālā atbalsta piešķiršanu nākamajiem tās pašas kultūras organizācijas plānotajiem projektiem.

Projektu vadības augošā nozīme kultūras jomā vienlaicīgi ar mūsdienu projektu vadības metodoloģiju izmantošanas trūkumu rada nepieciešamību padziļināti pētīt iespējas izmantot eksistējošo starptautisku projektu vadības metodoloģiju kultūras projektu vadībā, kā arī analizēt notiekošo projektu rezultātus, lai, balstoties uz analīzes datiem, noformulētu metodi, kas var palīdzēt efektīvāk vadīt šos procesus. Pētniecības darbā tiek analizēta projektu vadības efektivitāte un projektu vadības norises procesi valsts kultūras organizācijās.

Darba novitāte ir saistīta ar to, ka projektu vadības process valsts kultūras organizācijās, t.i., valsts simfoniskajos orķestros, tiek salīdzināts ar projektu vadības metodoloģijas (PMBOK) labākās prakses (angļu *best practices*)⁴ piemēriem, kā arī tiek piedāvāts projektu efektīvās ieviešanas metode, kas ļauj izvērtēt projektu rezultātus.

Pētījuma teorētiskā bāze.

Dotais pētniecības jautājums ir komplekss, un tā pilnvērtīga izpēte prasa analīzi no vairākiem skatupunktiem. Pirmkārt, nepieciešams apskatīt projektu vadību un tās praksi, otrkārt, tiek runāts par projektu vadību valsts kultūras institūcijās, tāpēc ir nepieciešams ieskats kultūras menedžmentā un projektu vadībā Latvijas kultūras nozarē; treškārt, ir nepieciešams efektivitātes jēdziena skaidrojums, kas būtu pielietojams projektu vadībai valsts simfoniskajos orķestros. Vēl jo vairāk, ņemot vērā to, ka jēdzieni “efektivitāte”, “projektu vadība” sakņojas ekonomikas zinātnē, darbā tiek analizēts arī kultūras menedžmenta un uzņēmējdarbības jēdziens un tā saistība ar pārējiem šī darba pētījuma objektiem.

Darba teorētiskā bāze ir balstīta uz kultūras menedžmenta un uzņēmējdarbības esošajiem pētījumiem, kā arī starptautisku projektu vadības teoriju (PMBOK). Eksistē vairākas projektu vadības metodoloģijas, kas mūsdienās tiek plaši pielietotas praksē. Darba teorētiskajā bāzē ir izmantoti šādu

⁴Veisbergs, A. *Jaunā angļu-latviešu vārdnīca*. Rīga, Zvaigzne ABC, 2005., 920 lpp

teorētisku darbi, kā P.Bendiksens (*P.Bendixen*)⁵, E.Pūlmanis⁶, V.Baumols (*W.Baumol*)⁷, R.Malkahijas (*R.Malcahy*)⁸, J.Čarvata (*J.Charvat*)⁹, M. Hejness¹⁰ (*M.Heyness*) un citu autoru darbi.

Pētījuma empīriskā bāze un metodoloģija.

Darba empīriskā daļa veidota vairākos etapos. Sākotnēji, lai iezīmētu galvenās tendences, kas saistītas ar projektu vadīšanas procesiem valsts kultūras institūcijā, tiek veikta esošo orķestru projektu vadības dokumentācijas un procesu analīze. Pētījuma posmā iegūtie dati tika izmantoti turpmākajā izpētē.

Darba izpētes procesā tiek veikta divu valsts kultūras institūciju (Latvijas Simfonisko Orķestru – LNSO, “Sinfonietta Rīga”/Latvijas Koncerti) vadības un projektu vadībā iesaistīto pušu intervēšana, lai noskaidrotu 1) orķestru projektu vadības norises vispārīgās tendences; 2) projektu novērtējuma izpratni un tendences; 3) iespējas pielietot projektu vadības starptautiskās metodoloģijas kultūras institūcijas realizētajos projektos to efektivitātes kāpināšanai.

Balstoties uz iegūtajiem empīriskajiem kvalitatīvajiem datiem, tiks piedāvāta metodoloģiska pieeja projektu vadības efektivitātes novērtējumam, kas var kalpot kā efektivitātes uzlabošanas instruments un būtu izmantojams ne tikai Latvijas valsts simfoniskajos orķestros, bet arī konceptuāli visā valsts kultūras nozarē.

Darba izpētes jautājums:

Vai sistemātiska projektu vadība, balstīta uz projektu vadības starptautiskajām metodoloģijām, spēj pozitīvi ietekmēt kultūras nozarē realizējamo projektu efektivitāti?

Darba mērķis un uzdevumi.

Maģistra darba ietvaros izvirzītais mērķis ir izstrādāt pielietojamu metodi kultūras projektu ieviešanai, to plānošanai un īstenošanai, to rezultātu optimālajam sniegunam, kas varētu tikt izmantojams

⁵ Bendiksens P. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā*, SIA “Jāņa Rozes apgāds”, 2008.

⁶ Pūlmanis E, Bruna S. *Application of Project Management Process in Public Projects*; Rīga, University of Latvia, 2013. 493-499.lpp.

⁷ Baumol, William J, William G. Bowen. *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: The Twentieth Century Fund, 1966.

⁸ Mulcahy R, *PMP EXAM Prep Book*, 8th edition; Project Management Institute, 2015., p.860

⁹ Charvat J. *Project management methodologies: selecting, implementing and supporting methodologies and processes for projects*. New York: John Wiley & Sons, 2003. 260 lpp

¹⁰ Haynes M.E. *Project management: how to manage a project through the crucial stages from idea to implementation*. London: Kogan page, 1997, 78 lpp.

gan kā projektu vadības instruments valsts simfoniskajos orķestros un valsts kultūras institūcijās kopumā, ar mērķi efektīvāk vadīt projektus.

Lai īstenotu maģistra darba mērķi, autore nosaka sekojošos uzdevumus:

1. veikt teorētisko pārskatu par starptautiskajām metodoloģijām projektu vadīšanā, kā arī apskatīt efektivitātes jēdziena iespējamās interpretācijas;
2. raksturot projektu vadības lomu Latvijas kultūras nozarē;
3. veikt Latvijas valsts simfoniskajos orķestros realizējamo projektu vadības procesu pētījumu un analīzi un salīdzināt to ar PMBOK projektu vadības metodi;
4. piedāvāt metodi kultūras projektu vadības atbalstam, kas būtu izmantojams, kā rīks efektīvākai kultūras projektu ieviešanai, to plānošanai un īstenošanai, to rezultātu optimālajam sniegunam.

Darba praktiskie rezultāti un nozīme.

Darbs ir gan teorētiski akadēmisks, gan praktisks, ar projektu vadības empīriski pielietojamiem rezultātiem. Darbā piedāvātā efektīvās projektu ieviešanas metode tiks radīta, balstoties uz veikto pētījumu un interviju rezultātiem. Tas var būt noderīgs projektu vadītājiem kā rīks efektīvākai kultūras projektu ieviešanai, to plānošanai un īstenošanai, to rezultātu optimālajam sniegunam.

1. PROJEKTU VADĪBAS PROCESA TEORĒTISKIE UN METODOLOĢISKIE PAMATI.

Darba autores izvirzītais izpētes jautājums, vai sistemātiska projektu vadība, balstīta uz projektu vadības starptautiskajām metodoloģijām, spēj pozitīvi ietekmēt kultūras nozarē realizējamo projektu efektivitāti, ir komplekss un tā pilnvērtīga izpēte prasa analīzi no vairākiem skatupunktiem:

- projektu vadību eksistējošās teorijas un metodes;
- kultūras projektu vadību Latvijas kultūras nozarē;
- efektivitātes jēdzienu, kas būtu pielietojams projektu vadībai valsts simfoniskajos orķestros.

Pētnieki un nozares profesionāļi ir pievērsušies efektīvās projektu vadības tēmai, jo to pamatoja arvien biežāka projektu vadības formas pielietošana uzņēmumos, kā rezultātā radusies nepieciešamība pēc efektīvas projekta vadības, kas savukārt ir būtiska uzņēmuma vai organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanai. No projektu vadības formas un metodoloģijas ieviešanas centieniem mūsdienās šis process ir attīstījies līdz uzskatam, ka projekts ir mūsdienu uzņēmuma veiksmīgas darbības un nākotnes ilgtspējas pamatā¹¹. Lai sāktu analīzi par kultūras nozares un valsts kultūras organizāciju projektu vadības procesu kultūras institūciju menedžmenta ietvaros, ir svarīgi apskatīt jēdzienu “projektu vadība” un “efektivitāte” skaidrojumus, kā arī eksistējošās projektu vadības metodoloģijas.

1.1. Projekta vadības aktualitāte un priekšrocības.

Projektu vadības nozare pēdējos 30 gados ir strauji attīstījusies un kļuvusi par nozīmīgu izaugsmes faktoru gan valsts un pašvaldību iestādēs, gan uzņēmējdarbībā jebkurā tautsaimniecības nozarē. Uzskatāms, ka tā sniedz attīstības iespējas organizācijām gan valsts, sabiedriskajā, gan uzņēmējdarbības sektorā, piemēram, veicina uzņēmuma konkurētspējas palielināšanu tirgū vai sekmīgu pieejamo finanšu instrumentu apgūšanu.¹²

Šobrīd projektu vadība ir viens no aktuālākajiem uzdevumu organizācijas veidiem. Starp tās pielietošanas nepieciešamības noteicošajiem faktoriem ekonomikas zinātne nosauc daudzus¹³, taču svarīgākie no tiem ir arvien pieaugošā produktu un pakalpojumu kompleksitāte un konkurence tirgos. Konkurences pieaugums tirgos piespiež uzņēmējus pirmkārt efektīvāk izmantot savus resursus. Šajos apstākļos projektu vadīšana rada jaunas iespējas. Mūsdienās arvien lielāks skaits darbu un uzdevumu tiek izpildīti projektu veidā. Ekonomikas nozares profesionāļi prognozē, ka nākotnē projektu darba apjomi

¹¹ Arnaboldi, M., Azzone, G., Avoldelli, A. (2004). *Managing public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry*. International Journal of Project management, Vol. 22(3), p. 213–223, p.213.

¹² Turpat, p.213

¹³ Turpat, p.215

palielināsies, kā rezultātā pieaugs pieprasījums pēc kvalificētiem projektu vadītājiem. Tādēļ aktualizējās arī projektu vadīšanas teorētiskie un praktiskie jautājumi - kā pareizi projektu inicializēt, novērtēt, kā izvēlēties finansiāli izdevīgākos projektus, kā novērtēt projektu ilgtspēju. Nemazāk svarīgi ir metodiskie jautājumi kā plānot projektu darbus, laiku un resursus, kā noteikt projektu riskus un tos uzraudzīt, kādus rīkus lietot projektu vadības procesā.¹⁴ Valsts vai sabiedriskajā sektorā projektu vadības pielietojums ir cieši saistīts ar finansējuma piešķiršanu projektiem.

Eiropas Komisija ir definējusi, ka, īstenojot Eiropas Savienības struktūrfondu finansētos projektus, pielieto projektu ciklu vadības metodi¹⁵.

Galvenā projektu vadības priekšrocība un arī mērķis, kāpēc projektu formu izmanto, ir tas, ka šī pārbaudītā pieeja palīdz projektu vadītājiem un viņu komandām izstrādāt un īstenot kvalitatīvus projektus, iekļaujoties termiņos un paredzētajā budžetā. Projektu vadības metode ir zināma ar savu spēju realizēt idejas ar piesaistīto līdzekļu palīdzību, kad noteikto mērķu īstenošanai nav vai pietrūkst līdzekļu. Tas ir īpaši svarīgi, jo visbiežāk finansējums projekta īstenošanai tiek iedalīts specifisko uzdevumu izpildei. Runājot par pētījuma objektu - valsts kultūras institūcijā projektu vadību, to var izmantot kā instrumentu pašas kultūras institūcijas vai uzņēmuma izmaksu samazināšanai.

Apkopojot dažādus projektu vadības literatūras avotus (starp tiem *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, Dž.Dingls, Dž.Čarvats, M.Hajness) starp projekta vadības formas priekšrocībām būtu izceļami sekojošie:

- izteikta virzība uz uzstādīto mērķi, noteiktība: palīdz izvairīties no koncentrācijas tikai uz radošo procesu (īpaši attiecas uz projektiem kultūras nozarē vai radošajās jomās);
- sniedz iespēju iecerēto mērķi sasniegt stratēģiski īsākā laikā ar visracionālāko resursu izlietojumu un mazāko pašizmaksu;
- ļauj aplūkot risinājumu no vienotas veselības pozīcijas; uzdevumu - kā vienotu veselumu;
- palīdz fokusēties uz radošā procesa rezultativitāti un nepieciešamību noteiktajām mērķauditorijām;
- veicina komunikācijas uzlabošanu un stratēģisku plānošanu;
- veicina formālās autoritātes aizvietošanu ar kompetences nepieciešamību;

¹⁴ Ilmete, Ž. <http://www.pvpa.lv/par-projektu-vadisanu>, [skatīts: 20.05.2016].

¹⁵ *Rokasgrāmata ES struktūrfondu projektu iesniedzējiem. EU Projektu pieteikumu izstrādes rokasgrāmata*. Valsts reģionālas attīstības aģentūra, Rīga, 2009. lpp. 50-53. Pieejams: <http://www.vraa.gov.lv/lv/rokasgramata/manual/pdf/rokasgramata2.pdf> [skatīts 06.05.2016].

- tiecas sasniegt kopīgu rezultātu, orientētu uz rezultātu un aktivitāšu kopumu;
- sekmē tīklveida domāšanu, atbrīvo no izolētās un lineārās domāšanas;
- motivē līdzstrādniekus un vadošos darbiniekus strādāt ar lielāku atdevi spriedzes apstākļos.

Daudzās institūcijās projekts ir līdzeklis, kuru izmanto tādās situācijās, kuras nevar atrisināt ierastas darbības ietvaros.

1.2. Projekta vadības starptautiski atzīto metodoloģiju raksturojums.

Šī darba ietvaros tiek apskatītas dažas no starptautiski atzītām un visā pasaulē plaši pielietojamām projektu vadības metodoloģijām. Tās ir:

- Tradicionālā projektu vadības pieeja vai Ūdenskrituma metodoloģija (*Traditional, Sequential, Waterfall*). Metodoloģijas pamatā ir secīga produkta izstrāde. Metodoloģijas nosaukums radies no līdzības ar projekta dzīves cikla attēlošanu, kurā visi projektā ietvertie darbi tiek izklāstīti pakāpienu secībā un to izpilde atgādina iešanu uz leju kā pa ūdenskritumu ar vairākiem posmiem. Tradicionālā vai Ūdenskrituma metodoloģijas pamatā ir uzskats, ka produkts ir jāizstrādā, to arvien detalizētāk aprakstot, katru detalizācijas līmeni saskaņojot ar pasūtītāju.¹⁶

- PMI/PMBOK (*Project Management Body of Knowledge* jeb Apkopotā projekta pārvaldība) ir starptautiski atzīts standarts un “*best practice*” metodoloģija projektu vadībā, ko sagatavojis Amerikas Projektu pārvaldības institūts (*Project Management Institute vai PMI*). Standarts ir apkopots tādā veidā, ka var būt pielietojams visu tipu projektiem neatkarīgi no nozares, kurā tie tiek īstenoti. Amerikas Projektu pārvaldības institūts tika dibināts 1969.gadā kā bezpeļņas organizācija; šodien tā ir lielākā un prestižākā sertificētu profesionāļu apvienība projektu vadības jomā visā pasaulē. PMI nodarbojas ar projektu vadības attīstību un speciālistu kvalifikācijas celšanu starptautiskajā līmenī, kā arī nodarbojas ar pētniecību, izglītību, zinātniskā materiāla un mācību grāmatu publikāciju, veic akreditāciju un sertifikāciju projektu vadības jomā. PMI sertifikāts PMP (*Project Management Professional*) ir viens no visvairāk atzītajiem profesionālajiem sertifikātiem projekta vadībā, un tas ir uzskatāms par pakāpi, kas apstiprina kandidāta zināšanu līmeni un prasmes.

PMI izdotā grāmata *A Guide to the Project management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)* ir pamatdokuments, kas ir atzīts par standartu ANSI (*American National Institute of Standards*), kā arī PMBOK

¹⁶ *Tutorialspoint –learn management concepts, pieejams: http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/project_management_methodologies.htm, [skatīts 17.05.2016].*

procesi tika adaptēti ISO (Starptautiskā Standartizācijas organizācija (*International Organization for Standardization*)).

- *Agile* (latīņu tulkojumā – *agilis* – *dzīvīgs, žigls, veikls*¹⁷) projektu metodoloģija ir vērsta uz izpildes termiņu un pielāgošanos mainīgajiem projekta vides apstākļiem. Tā ietver iteratīvu produkta izstrādi, kas ir sadalīta piegādes posmos, ar pakāpenisku tuvināšanos gala rezultātam, pastāvīgi iekļaujot jaunākās pasūtītāja prasības produkta tapšanas procesā. Agile metodes pamatā ir uzskats, ka produkts ir kā organisms, kas nevar tikt saprasts, pirms tas ir izstrādāts, līdz ar to pie tā tiek strādāts pakāpeniski – prasību detalizācija tiek veikta tālākos attīstības posmos. Izstrādes procesā piedalās pasūtītājs, kam tiek piešķirtas netipiski nozīmīgas lēmumpieņemšanas tiesības¹⁸.

- *Taupīgā vadība jeb Lean Management* (no angļu valodas) – vadības principu un metožu kopums, kura galvenais fokuss ir uz gala patērētāju un vērtību radīšanu uzņēmuma produktam/ pakalpojumam, sasaistot to tiešā veidā ar gala patērētāja vēlmēm. Lean mērķis ir, izmantojot pēc iespējas mazāk resursus, radīt lielāku vērtību klientam un palielināt savu konkurētspēju. Lean būtību vislabāk definē divi pamatprincipi: nepārtraukta pilnveidošanās un nevajadzīgu darbību likvidēšana, t.i., tādu procesu likvidēšana vai mazināšana, kuri nerada vērtību klientam vai uzņēmumam¹⁹.

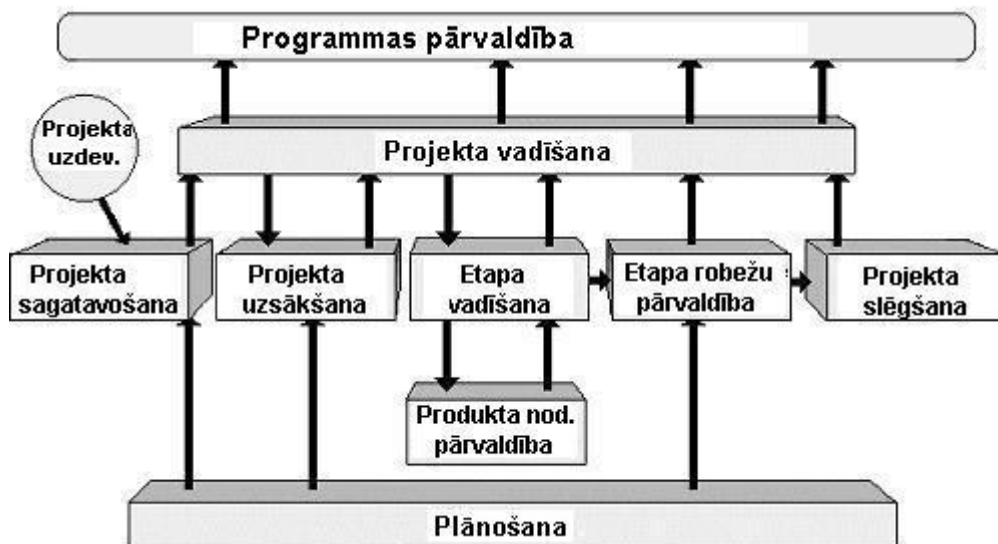
- PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments 2*) ir uz procesu balstīta pieeja projekta pārvaldībai, kas nodrošina viegli pielāgojamu un mērojamu metodi visu tipu projektu pārvaldībai. PRINCE2 procesa modelis sastāv no astoņiem atšķirīgiem pārvaldības procesiem, kas pārklāj aktivitātes, sākot ar projekta sākumu, caur projekta kontroli un progresu pārvaldību līdz projekta pabeigšanai. Plānošanas process ir citu projekta procesu pamatā.²⁰

¹⁷ *Latīņu-latviešu vārdnīca*, sast.A.Gavrilovs, Zvaigzne ABC, 1994., 520 lpp.

¹⁸ *Mindtools: Essential Skills for an Excellent Career: Agile Project Management: Organizing Flexible Project*, pieejams: <https://www.mindtools.com/pages/article/agile-project-management.htm>, [skatīts 19.05.2016]

¹⁹ *Lean Enterprise Institute, What is Lean?* Pieejams: <http://www.lean.org/WhatsLean/>, [skatīts 19.05.2016]

²⁰ Prince2 Training Organization - *What is PRINCE2?* Pieejams: <http://www.prince2.com/whatisp2.html>. [skatīts 19.05.2016]



Attēls 1. PRINCE 2 projekta vadības process.²¹

PRINCE2 metodē produkti var tikt definēti projekta sākumā pietiekami precīzi tā, lai tie varētu tikt izmērīti attiecībā pret iepriekš definētiem kritērijiem²². PRINCE2 sadala projektus pārvaldāmos etapos, kas sekmē resursu efektīvu kontroli un regulāru progresa uzraudzību visā projekta dzīves cikla garumā. Projektam ir dzīves cikls, kas ir ceļš un secība caur dažādām aktivitātēm, lai radītu gala produktu, tā posmi ir secīgas projekta daļas, kas beidzas ar projekta vadības lēmumu turpināt vai neturpināt konkrētu darbību. Projekta plānošana, kas izmanto PRINCE2, ir uz produktu balstīta²³.

Darba autore projektu efektivitātes metodē balstīsies PMBOK (*Project Management Body of Knowledge* jeb Apkopotā projekta pārvaldība), jo, kā jau minēts, PMBOK standarts ir apkopots tādā veidā, ka var būt pielietojams visu tipu projektiem neatkarīgi no tā, kurā nozarē tie tiek īstenoti, un to ir adaptējušas un pielieto tādas organizācijas, ka ANSI un ISO.

1.3. Projekta definīcijas, tā pazīmes un darba organizācijas raksturojums.

Projektu vadīšanas metožu pielietošana nodrošina projekta īstenošanu iespējami augstā kvalitātē, attiecīgi projektā noteiktajam mērķim, veiksmīgi strādājot laika, finanšu, personāla un citos ierobežojumos.

²¹ Prince2 Training Organization - *What is PRINCE2?* Pieejams: <http://www.prince2.com/whatisp2.html>. [skatīts 19.05.2016]

²² Prince2 Training Organization - *PRINCE2 2002 Glossary of Terms*. Pieejams: <http://www.prince2.com/docs/english.pdf>, [skatīts 19.05.2016].

²³ Prince2 Training Organization - *What is PRINCE2?* Pieejams: <http://www.prince2.com/whatisp2.html>, [skatīts 19.05.2016].

Lai projekti būtu veiksmīgi un tajos ieguldītie līdzekļi tiktu izlietoti efektīvi, ir svarīgi pielietot mūsdienīgas projektu plānošanas, uzraudzības un kontroles metodes.

Autores izvēlēta metodoloģija ir zināma ar savu pielietojamību daudzās nozarēs. PMBOK definē projektu kā "īstermiņa darbību ar mērķi radīt unikālu produktu, pakalpojumu vai rezultātu"²⁴. Lai atklātu projekta specifiku un tā īpašības, būtu ieteicams apskatīt arī alternatīvus projekta vadības skaidrojumus.

Vārds „projekts” ir cēlies no latīņu vārda “*projicere*” un nozīmē „veikt izmaiņas, izmainīt”²⁵. Vienota projekta vadīšanas definīcija nepastāv, jo dažādi autori to traktē atšķirīgi. Projektu vadības literatūrā ir sastopami dažādi projekta jēdziena skaidrojumi:

- Plānveidīgs, vienreizējs kompleksu un savstarpēji saistītu darbu jeb aktivitāšu kopums ar izvirzītu mērķi, kurš jāsasniedz noteikta laika, finanšu, personāla un citu ierobežojumu ietvaros un kam piemīt projektam specifiskā darba organizācija²⁶;
- Projekts ir laika un izmaksu ziņā ierobežots pasākums, lai sasniegtu virkni skaidri definētu rezultātu (apjoms projekta mērķa sasniegšanai), ievērojot noteiktus kvalitātes standartus un prasības²⁷;
- PRINCE2 metodē projekts tiek definēts kā „pārvaldības vide, kas radīta mērķim piegādāt vienu vai vairākus biznesa produktus saskaņā ar norādīto biznesa stāvokli”²⁸;
- Īstermiņa mērķtiecīga darbība, lai radītu unikālu produktu vai pakalpojumu ierobežotā laika posmā; ar ierobežotiem naudas līdzekļiem; ar ierobežotiem personāla resursiem²⁹;
- Nodoms, kuram ir definēts sākums un beigas, un kura iepriekš izvirzīto mērķi sasniegšana, realizējot atsevišķas savstarpēji saistītas un vienu no otras atkarīgas norises³⁰;

²⁴ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2012.p.3

²⁵ *Latīņu-latviešu vārdnīca*, sast.A.Gavrilovs, Zvaigzne ABC, 1994., 520 lpp

²⁶ *Mērķorientētu projektu izstrāde un vadīšana*. RTU Tālmācības studiju centrs. Studiju materiāli, 2005. 99 lpp

²⁷ 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012, - pieejams: [Nac_projektu_vadibas_vadlinijas_NCB_3.1.pdf](#), [skatīts: 09.05.2016].

²⁸ Prince2 Training Organization - *PRINCE2 Structure*. Pieejams: <http://www.prince2.com/structure.html>, [skatīts 28.01.2016]

²⁹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2012. p.3

³⁰ Dingle J. *Project management: Orientation for Decision Makers*. Great Britain: Hodder Headline Group, 1997., p.19

- Process, ko veido koordinētu un kontrolētu norišu kopums, kuram ir noteikti sākuma un beigu termiņi un kura īpašām prasībām atbilstošais mērķis jāsasniedz, iekļaujoties atvēlētajos laika, izdevumu un resursu ietvaros³¹.

Projekta būtība ir darbība – būvniecība, renovācija, jaunu produktu izstrāde, organizatoriskie pārveidojumi, koncepciju un stratēģiju izstrāde un ieviešana, jaunu pakalpojumu izstrāde un ieviešana, informācijas komunikāciju sistēmas izstrāde un ieviešana, u.c.. Visām šīm darbībām pamatā ir iepriekš izvirzīts mērķis – sasniegt jaunu, līdz šim nebijušu rezultātu.

Darbības un projekti pamatā atšķiras ar to, ka darbības ir pastāvīgas un atkārtojas, kamēr projekti ir laikā ierobežoti un unikāli (vienreizēji), tādējādi projektu definē ar tā atšķirīgajām īpašībām – projekts ir laikā ierobežots pasākums ar mērķi radīt unikālu produktu vai pakalpojumu. Laikā ierobežots nozīmē, ka katram projektam ir noteikts sākums un noteiktas beigas. Beigas iestājas, kad ir sasniegti projekta mērķi, vai arī kļūst skaidrs, ka projekta mērķi netiks vai nevar tikt sasniegti, vai arī zudusi vajadzība pēc projekta realizācijas nepieciešamības. Unikāls nozīmē, ka produkts vai pakalpojums ir kaut kādā ziņā atšķirīgs no visiem citiem produktiem vai pakalpojumiem. Laikā ierobežots ne obligāti nozīmē īslaicīgumu; daudzi projekti ilgst gadiem.

Projekta mērķis ir sasniegt plānā noteiktos rezultātus, kurā ir iekļauti gan stratēģiskie apsvērumi, gan arī organizācijas ieguvumi. Pati stratēģija nav projekta vadītāja uzdevums. Lielākajā daļā organizāciju projekta pasūtītājs ir atbildīgs par ieguvumu realizēšanu. 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 ietvarā³².

Projektus raksturo noteiktas pazīmes, kas ļauj projektu atšķirt no citām uzņēmuma vai institūcijas darbībām³³:

- projektus izstrādā un realizē, lai īstenotu organizācijas stratēģiskos mērķus;
- projekta produkts pēc definīcijas ir unikāls, agrāk nebijis pakalpojums vai prece; vispārējā gadījumā – labums;

³¹ ISO 10006.2003. *Quality management: Guidelines to Quality in Project management*. Pieejams: <https://law.resource.org/pub/in/bis/S07/is.iso.10006.2003.pdf> [skatīts 11.01.2016]

³² 2012 Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012, - pieejams: *Nac_projektu_vadibas_vadlinijas_NCB_3.1.pdf*, [skatīts: 09.05.2016]

³³ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.4

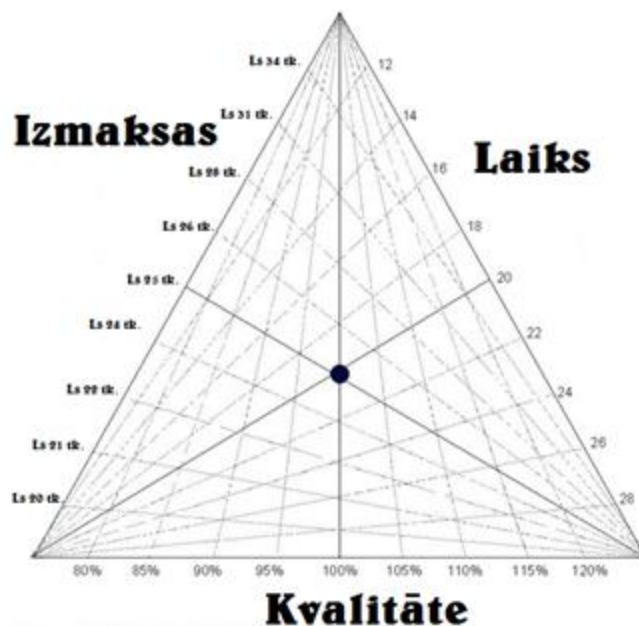
- projektam skaidri noteikts projekta sākums un beigas;
- projektam ir raksturīga pakāpeniska izvēršana, kas apvieno laika ierobežotības un unikalitātes jēdzienus;
- projektam raksturīgs dinamiskums;
- projektam ir specifiskā, projektorientētā darba organizācija;
- projekts ir inovatīvs;
- projektam piemīt mērķorientācija; tam ir iepriekš formulēts mērķis;
- projekts parasti ir starpdisciplinārs – tiek iesaistīti dažādu profesiju darbinieki;
- projekts ir komplekss;
- projekts ir ierobežots laikā, tam ir noteikts īstenošanas laiks; tam ir definēts sākums un beigas;
- projektam ir ierobežoti resursi (cilvēkresursi, materiāli, tehniskie un finanšu resursi);
- darba uzdevumu sadalījums;
- projekts ir riskants³⁴.

Projektu vadības literatūrā projekta pārvalde jeb vadība ir definēta kā zināšanu, prasmju, pieejamo rīku un paņēmienu pielietošana projekta aktivitātēs ar mērķi apmierināt projekta prasības. Projekta pārvaldību īsteno, izmantojot tādus procesus, kā iniciēšana (uzsākšana), plānošana, izpilde, vadīšana un noslēgšana.

Projekta darbības laikā tā aktivitātes, pasākumi un arī nepieciešamo resursu patēriņš dažkārt var sasniegt ļoti augstu intensitāti. Parasti šīs intensitātes līmenis ir visaugstākais projekta īstenošanas laikā, tādējādi iesaka projekta darbības laiku sīkāk sadalīt konkrētos periodos, kuri kopā tiek uzskatīti par projekta darbības ciklu. Projekts pamatu pamatos ir spriedzes trīsstūris, redzams 2.attēlā ar raksturojošiem pamatrādītājiem: laiks, resursi un kvalitāte³⁵.

³⁴ Geipele I., Tambovceva T. *Projektu vadīšana: studijām un biznesam*. Rīga: Valters un Rapa. 2004., 39 lpp

³⁵ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.5



Attēls 2. Projekta spriedzes trīsstūris³⁶

Par projekta sākumu tiek uzskatīts brīdis, kad ir definēta kāda konkrēta problēma un tiek pieņemts lēmums īstenot noteiktu darbību tās atrisinājumam. Neskatoties uz to, ka dažādiem projektiem ir dažādas darbības, tās tomēr var nosacīti grupēt: sadalīt posmos un katrā posmā iegūt starpproduktu. Posmus sauc par projekta fāzēm³⁷.

1.4. PMBOK metodoloģijas projekta dzīves cikla un projekta vadības procesu apskats.

Projekts sastāv no procesiem, kurus vispārīgi iedala divās pamatkategorijās:

- projekta vadības procesi, kas apraksta, organizē, kontrolē un noslēdz projekta darbus;
- produktā orientēti procesi, kas specificē un veido projekta produktu³⁸.

Projekta vadības procesus, kā tos definē PMBOK, var iedalīt grupās pēc diviem kritērijiem – pēc projektu vadības zināšanu apgabaliem (jomām) un projektu vadības procesu grupām. Šis modelis palīdz projekta procesam kļūt atvērtam, caurskatāmām, sniedz iespējas vieglāk noteikt nepilnības, pieļautās kļūdas, skaidri noteikt nepareizi veiktās kalkulācijas, plānošanas darbības, var palīdzēt noteikt korektu

³⁶ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.5

³⁷ Turpat, p.5-7

³⁸ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. 41.lpp

aktivitātes ilguma noteikšanu un attiecīgi aktivitātes resursu novērtēšanu, kā arī vieglāk iekļaut projekta laika rezerves.

Ievērojams amerikāņu biznesa analītiķis, T.Krusons (*T.Crusson*) nodalīja projekta vadības procesus trīs līmeņos, skaidrojot ar to, ka uz produktu orientēti procesi tiek noteikti atbilstoši projekta un produkta veidam. Tie tiek definēti, balstoties uz atbilstošiem standartiem vai uz uzņēmumā/ institūcijā jau eksistējošiem procesiem. Rezultātā projekta vadības procesi nosacīti tiek iedalīti trīs līmeņos:

I - projekta vadības process;

II - projekta vadības plāna apakšplānu procesi;

III - produktu un specifisku notikumu orientēti procesi³⁹.

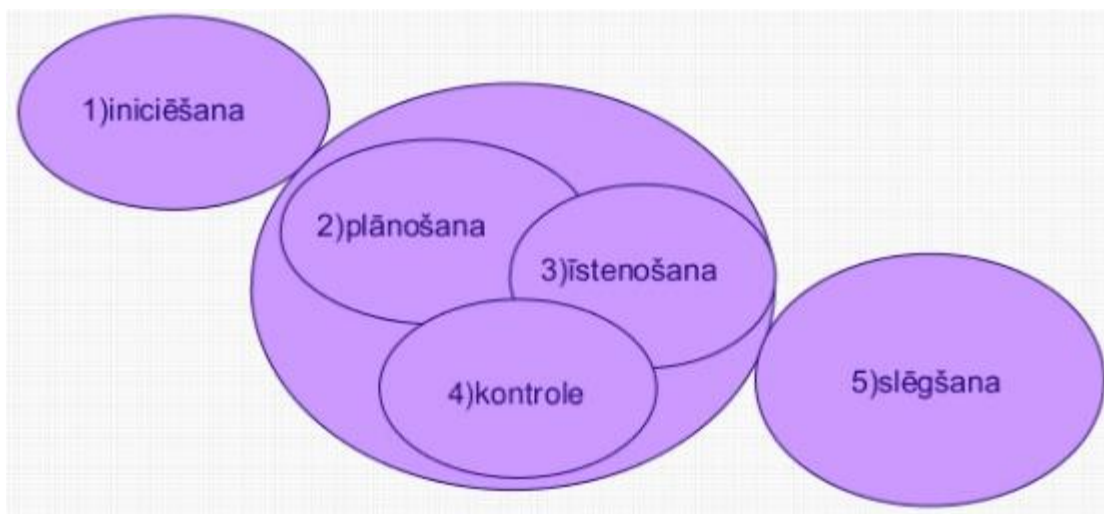
Projekta vadības process ir noteikts, tā struktūra nedaudz var tikt manīta atkarībā no apakšprocesiem un procesu jomām, kas nav saistoši konkrētajam projektam. Piemēram, projektam nav iepirkumu, līdz ar to nav arī procesu, kas saistīti ar iepirkumu plānošanu, organizēšanu un kontroli. Visi procesi, kas ir projekta vadībā, nosacīti tiek apvienoti šajā projekta vadības procesā⁴⁰.

Projekta dzīves cikls ir projekta kopējais dzīves ceļš, kurš aptver visas projekta fāzes, sākot ar projekta tapšanu, līdz pat tā slēgšanai. Visi projekti iziet sekojošu dzīves ciklu, redzamu 3.attēlā:

- iniciēšana;
- plānošana;
- īstenošana;
- kontrole;
- noslēgums.

³⁹ Crusson T. *Business Process Management Essentials*. GLiNTECH, 2006. Pieejams: <http://www.glintech.com/downloads/BPM%20Essentials%20with%20Open%20Source.pdf> [skatīts 15.01.2016].

⁴⁰ Bērziša S., Grabis J. *An Approach for Implementing of Project Management Information Systems. Information Systems Development: Towards a Service Provision Society*, Springer-Verlag: New York (IN PRESS), 2008, 11.lpp



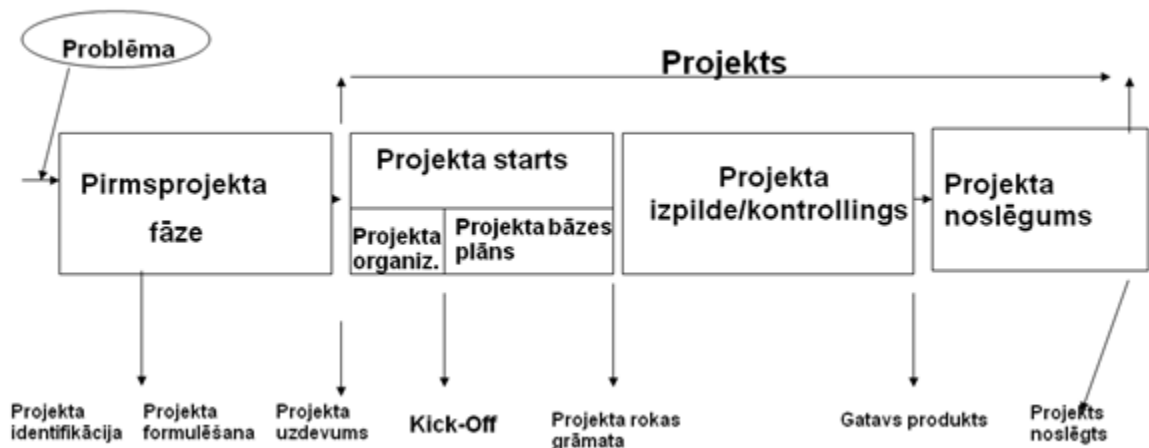
Attēls 3. Projekta dzīves cikls⁴¹.

Tāpat, PMBOK definē, ka "Projekta vadības plāns" ir galvenais projekta vadības procesus organizējošais dokuments, kas ietver vairākus apakšplānus: satura, laika grafika, izmaksu, kvalitātes, procesu uzlabošanas, personāla, komunikācijas, risku un iepirkumu vadības plāni. Šis saraksts vēl ir papildināms ar izmaiņu un problēmu risināšanas plāniem. Daži no šiem plāniem ir apvienoti vienā zināšanu apgabalā, tādēļ viss projekta vadības process tiek sadalīts atbilstoši deviņiem PMBOK zināšanu apgabaliem. Kā vienu procesu var apskatīt arī visu projektu vadību kopumā.⁴² Plānošanu var uzskatīt par projekta norises cikla svarīgāko daļu - tā vienlaikus ir arī visdarbietilpīgākā un laikietilpīgākā, jo lielā mērā no precīza un reāla plāna ir atkarīgs, vai projekts norisināsies veiksmīgi. Projektu menedžmenta pamatnostāja ir tāda, ka projekta plāns ir galvenais instruments, kas palīdz projektu izpildīt noteiktajā laikā, noteiktā finansējuma robežās un iecerētās kvalitātes rāmjos. Rīgas Tehniskās universitātes projektu vadības pētnieki S.Bērziša un J.Grābis pamato, ka ar projekta vadības plāna apakšplānu procesiem tiek nodrošināti dažādi projekta plānošanas, izpildes un kontroles procesi.⁴³ Apakšplānu grupējums tiek noteikts pēc PMBOK, bet tas, ko kurā plānā ir jāveic, tiek definēts atkarībā no projekta vides faktoriem, uzņēmuma/ institūcijas procesu aktīviem vai izstrādātiem standartiem. Bet šajos plānos ietilpst tikai projekta organizatoriskie procesi, un to savstarpējo mijiedarbību nosaka projekta vadības process.

⁴¹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Newtown Square: Project Management Institute, 2013., p.5

⁴² Turpat, p. 49

⁴³ Bērziša S., Grabis J. *An Approach for Implementing of Project Management Information Systems. Information Systems Development: Towards a Service Provision Society*, Springer-Verlag: New York (IN PRESS), 2008, 11.lpp



Attēls 4. Projektu vadības procesa piemērs un tā sastāvdaļas⁴⁴.

Čehu ekonomists J.Čarvats raksta, ka procesi konkretizē noteiktu projektu un tā rezultātu. Šie procesi tiek saistīti ar konkrētu produktu vai produkta standartu, kā arī projekta notikumu, piemēram, noteikta riska iestāšanos. Produktu procesi ir pakārtoti projekta vadības apakšplāniem⁴⁵.

1.5. PMBOK piecas procesu grupas.

Kopā PMBOK apraksta 47 projektu vadības procesus, kas ir vajadzīgi projektu pārvaldes norisē. Tos grupē piecās procesu grupās, kas ir:

1. Projekta iniciēšanas procesu grupa
2. Projekta plānošanas procesu grupa
3. Projekta īstenošanas procesu grupa
4. Projekta kontroles procesu grupa
5. Projekta noslēguma procesu grupa

Nebūtu pareizi uzskatīt PMBOK procesu grupas par projekta fāzēm. Faktiski, procesi, iekļauti katrā no procesu grupām, ir iteratīvi un atkārtojas visa projekta dzīves cikla garumā. PMBOK grupē projektu vadības zināšanas un veiktās darbības 10 zināšanu jomās (*Knowledge areas*):

1. Projekta integrācijas vadība (*Project Integration Management*)
2. Projekta aptvēruma vadība (*Project Scope Management*)

⁴⁴ Bērziša S., Grabis J. *An Approach for Implementing of Project Management Information Systems. Information Systems Development: Towards a Service Provision Society*, Springer-Verlag: New York (IN PRESS), 2008, 11.lpp

⁴⁵ Charvat J. *Project management methodologies: selecting, implementing and supporting methodologies and processes for projects*. John Wiley & Sons, 2003. 60 lpp.

3. Projekta laika vadība (*Project Time Management*)
4. Projekta izmaksu vadība (*Project Cost Management*)
5. Projekta kvalitātes vadība (*Project Quality Management*)
6. Projekta cilvēkresursu vadība (*Project Human Resource Management*)
7. Projekta komunikācijas vadība (*Project Communication Management*)
8. Projekta risku vadība (*Project Risk Management*)
9. Projekta apgādes vadība (*Project Procurement Management*)
10. Projekta iesaistīto pušu vadība (*Project Stakeholder Management*)⁴⁶

Savukārt katra no zināšanu jomām ietver sevī apakšprocesus, kuri atspoguļoti PMBOK procesu grupas⁴⁷.

Darba autore piedāvā izmantot detalizētāko būtiskāko projektu vadības zināšanu jomas un tajos iekļautos darbību aprakstus, jo tas tiks izmantots darba tālākajā gaitā, t.i., tiks izmantots orķestru darbības efektivitātes novērtējumā, kā arī efektivitātes metodes izveidošanā.

1.5.1. Projekta laika vadība.

Projekta laika vadības procesi ir:

- Projekta laika plānošana – projekta politikas, procedūru un dokumentu izveides process projekta laika plānošanai, vadīšanai, novērtēšanai un kontrolei.
- Aktivitāšu definēšana – projektā veicamo darbību identificēšanas un fiksēšanas process, lai sasniegtu projekta rezultātus;
- Aktivitāšu secības noteikšana – projekta aktivitāšu sasaistes identificēšanas un fiksēšanas process;
- Aktivitātes resursu novērtēšana – materiālu veida un daudzuma, cilvēkresursu, aprīkojuma pakalpojumu daudzuma aprēķināšanas process katrai aktivitātei;
- Aktivitātes ilguma noteikšana – aktivitāšu darba periodu ilguma novērtējuma process, lai paveiktu tās plānotajā resursu apjomā;
- Laika plāna izveide – aktivitātes secības, ilguma, resursu un grafika analizēšanas process, lai izveidotu projekta laika plānu;

⁴⁶ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.60-61

⁴⁷ Tabula 8.PMBOK procesu grupas.

- Laika plāna kontrole – projekta aktivitāšu izpildes uzraudzības process, lai atjaunotu projekta progresu un vadītu izmaiņas projekta laika plānā⁴⁸.
- Projekta vadīšanā veicamie laika vadības procesi un rezultāti norādīti 9.tabulā⁴⁹.

Projekta laika plāns pirmreizēji ir norādīts projekta iesniegumā⁵⁰.

1.5.2. Cilvēkresursu vadība.

Projekta vadītājs ir organizācijas izvēlēta persona, kas vada projekta komandu, kura ir atbildīga par mērķu sasniegšanu. Tā kā projekts ir ar kritiski stratēģisku ievirzi, tad projekta vadītājs ir vidusposms starp projekta komandu un stratēģiju.

Projekta cilvēkresursu vadības procesi ir:

- 1) Cilvēkresursu plānošana – projekta komandas identificēšanas un projekta lomu, atbildības, nepieciešamo prasmju, darba attiecību plānošanas un personāla vadības plāna izstrādes process;
- 2) Cilvēkresursu atlase – process, kurā iegūst pārliecību par projekta komandas pieejamību, lai īstenotu projekta aktivitātes;
- 3) Projekta komandas veidošana – komandas kompetenču, sadarbības un kopējās darbības vides uzlabošanas process;
- 4) Projekta komandas vadīšana – projekta komandas snieguma, atgriezeniskās saites, problēmu risināšanas un izmaiņu vadīšanas process. Projekta vadīšanā veicamie cilvēkresursu vadības procesi un rezultāti norādīti 10.tabulā⁵¹.

Cilvēkresursu vadības plāns ir dokuments, kurā tiek aprakstīti projekta komandas uzdevumi un pienākumi, struktūra, personāla vadība, slodze, nepieciešamās komandas zināšanas, komandas stiprināšanas pasākumi u.tml.⁵². Šāds plāns ir izstrādājams projekta plānošanas fāzē.

⁴⁸ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.141-144

⁴⁹ Tabula 9. Projekta laika vadības procesi un rezultāti.

⁵⁰ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.49-51

⁵¹ Tabula 10. Projekta cilvēkresursu procesi un rezultāti

⁵² *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.255-284.

Projektiem šāds plāns ne vienmēr ir izstrādāts, jo tas nav pamatots. Bieži vien bez šāda plāna esamības cilvēkresursu vadība notiek nevis atbilstoši projekta mērķiem, bet pēc organizācijas resursu pieejamības.

Uzņēmējdarbības profesors, menedžmenta praktiķis P. Bullers (*P. Buller*) uzskata, ka sistematizēts un secīgs cilvēkresursu vadības process palīdz sasniegt sekojošus rezultātus:

- sākums – projekta vadītāja amata un pienākumu apraksts;
- labāk piemeklēt vai noteikt projekta komandas kvalifikācijas atbilstību darba pienākumiem;
- veidot atbilstošos amata aprakstus;
- noteikt projekta vadības komandas pieredzi, vadības un mērķu īstenošanas spējas, vajadzīgo iemaņu esamību, kapacitāti, profesionālās un tehniskās zināšanas;
- noteikt un plānot nepieciešamības kvalifikācijas paaugstināšanas un apmācības pasākumus;
- pareizi veidot komunikācijas procesu;
- veikt darba analīzi un komandas darba novērtējumus, identificēt nepieciešamas izmaiņas, veicamajos uzdevumos;
- noteikt komandas sastāvu un slodzi atbilstoši projekta apjomam un mērogam, īpaši gadījumos, kad amata pienākumi veikti amatu savienošanas kārtībā vai blakusdarbā;
- cilvēkresursu plānošanas un izvērtēšanas procesā ir iespējams savlaicīgi identificēt projekta īstenošanai nepieciešamus ārpalpojuma iepirkumus⁵³;
- izvairīties no haotiskas un neorganizētas projekta komandas vadības, kā arī no liekas dažādu ārpalpojumu iepirkšanas⁵⁴.

1.5.3. Risku vadība.

Risku vadības procesi ir:

- 1) Projekta risku vadības plānošana – process, kas nosaka kā vadīt projekta riskus;
- 2) Risku identificēšana – process, kas nosaka kādi riski projektu var ietekmēt un kādi ir to raksturlielumi;
- 3) Risku kvalitatīvā analīze – risku prioritizēšanas process turpmākai analīzei vai risku varbūtības un ietekmes noteikšana;

⁵³ Buller P., McEvoy G. *Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight*. Human Resource Management Review, 22 (2012) p.43–56.

⁵⁴ Charvat J. *Project management methodologies: selecting, implementing and supporting methodologies and processes for projects*. John Wiley & Sons, 2003. 60 lpp.

- 4) Risku kvantitatīvā analīze – risku skaitlisko rādītāju noteikšanas process, analizējot to ietekmi uz projekta mērķiem;
- 5) Risku iestāšanās plānošana – darbību plānošanas process, lai samazinātu risku ietekmi uz projekta mērķu sasniegšanu;
- 6) Risku kontrole – process, kurā tiek ieviesti risku iestāšanās plāni, uzraudzīti identificētie riski, identificēti jauni riski un novērtēta projektu risku procesu efektivitāte.

1-5. punktā norādītais risku vadības process ir veicams projekta plānošanas fāzē, savukārt risku kontrole projekta uzraudzības un kontroles fāzē⁵⁵.

Vadot projekta riskus, ir jāsasniedz 11.tabulā redzami rezultāti⁵⁶.

Pēc J.Čarvata uzskata, risku vadība veicina:

- savlaicīgu iespējamo risku vadību nodrošināšanu, tai skaitā nepieciešamo sagatavošanas darbu veikšanu un informācijas sagatavošanu, sniegšanu par projekta īstenošanas šķēršļiem, atkāpēm no laika grafika u.c.;
- izvairīšanos no papildus liekām izmaksām un projektu termiņu, robežstabu neievērošanu projekta īstenošanas procesā⁵⁷.

Risku identificēšanā un analīzē ir piesaistāmi eksperti. Projekta vadītāja pienākums ir vadīt riskus un izmaiņas projektā, un saskaņā ar metodoloģiju – veikt izmaiņas risku reģistrā, risku vadības plānā, tajā skaitā nosakot atbildīgās personas, termiņus u.tml. Starptautiskajā lielo projektu vadības rokasgrāmatā ir norādīts, ka risku vadība lielajos projektos ir jāveic risku vadītājam. Risku vadītājs pieprasa informāciju vadītājam un komandai, tādējādi paplašinot jaunu risku identificēšanu un esošo risku satura analīzi.

Ja risku vadība veikta pēdējā brīdī – riska iestāšanās brīdī, tas var bieži prasīt papildus finanšu un cilvēku resursus, kā rezultātā var iestāties nepieciešamība iepirkt dažādus ārpalpojumus vai var rasties vēl citi neparedzami izdevumi, kas no projekta viedokļa ir uzskatāmi par vājas risku vadības rezultātā radušies izdevumi.

⁵⁵ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.309-316

⁵⁶ Tabula 11.Projekta risku vadības procesi un rezultāti.

⁵⁷ Charvat J. *Project management methodologies: selecting, implementing and supporting methodologies and processes for projects*. John Wiley& Sons, 2003. 60 lpp.

1.5.4. Projekta ieinteresēto pušu vadība.

Projekta komunikācijas vadības procesi ir⁵⁸:

- 1) Ieinteresēto (*project stakeholders*) pušu identificēšana – cilvēku, grupu vai organizāciju, kas var ietekmēt vai var tikt ietekmētas ar projekta lēmumiem, aktivitātēm, rezultātiem - interešu, iesaistes, neatkarības, ietekmes un potenciālās ietekmes uz projektu, analīze un dokumentēšana;
- 2) Ieinteresēto pušu plānošana – piemērotāko vadības stratēģiju izveides process, lai efektīvāk iesaistītu ieinteresētās puses visā projekta dzīves ciklā, balstoties uz to interešu analīzi, interesēm un potenciālo ietekmi uz projektu;
- 3) Ieinteresēto pušu iesaistes pārvaldīšana – komunikācijas un sadarbības ar ieinteresētajām pusēm process, lai ņemtu vērā to intereses, risinātu interesējošos jautājumus un veicinātu visu ieinteresēto pušu iesaisti projekta aktivitātēs visā projekta dzīves cikla laikā;
- 4) Ieinteresēto pušu iesaistes kontrole – ieinteresēto pušu uzraudzības, stratēģiju un plānu pielāgošanas process iesaistei projektā.

Vadot projekta ieinteresētās puses, ir jāsasniež 12.tabulā atspoguļotos rezultātus⁵⁹.

Starptautiskās “mega-projektu” vadības rokasgrāmatas (*International Handbook on Mega-Projects*) autori iesaka veidot ieinteresēto pušu reģistru, uz kuru balstoties būtu veicama sadarbība un īstenojama komunikācija ar ieinteresētajām pusēm⁶⁰.

No personīgās pieredzes, darba autore papildina, ka projektu vadītājiem ļoti rūpīgi jāattiecas pret regulāru aktuālās informācijas sniegšanu ieinteresētajām pusēm un to pārstāvjiem, jānovērtē izmaiņu ietekme un jānodrošina, lai ieinteresētā puse vai tās pārstāvis būtu pietiekami informēti par projektu. Pamatojoties uz šādu reģistru, ar katru no identificētajām ieinteresētajām pusēm ir jānodrošina projekta komunikācija. Savlaicīgi neveiktā komunikācija var novest līdz papildus izdevumiem, projekta rezultāta kvalitātēs nepilnībām u.c. Šie ir būtiskākie fakti, kas norāda uz atvērta dialoga, konsultāciju un komunikācijas trūkumu projekta plānošanas un īstenošanas laikā.

1.5.5. Projekta komunikācijas vadība.

Projekta komunikācijas vadības procesi ir⁶¹:

⁵⁸ Turpat, p.398-399.

⁵⁹ Tabula 12.Projekta ieinteresēto pušu vadības process.

⁶⁰ Ed.by Priemus H., Wee van B., *International Handbook on Mega- Projects*. Elgar, 2013., p.21

⁶¹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.141

- 1) Komunikācijas plānošana – projekta komunikācijas un atbilstošā komunikācijas veida izvēles process, baltoties uz ieinteresēto pušu vajadzībām, prasībām un organizatoriskajām iespējām;
- 2) Komunikācijas vadība – informācijas veidošanas, apkopošanas, izplatīšanas, glabāšanas un atjaunošanas process atbilstoši komunikācijas plānam;
- 3) Komunikācijas kontrole – komunikācijas uzraudzības un kontroles process visā projekta dzīves ciklā, lai nodrošinātu informāciju ieinteresētajām pusēm. Pamatojoties PMBOK, vadot projekta komunikāciju, ir jāsasniedz 13.tabulā⁶² atspoguļotie rezultāti.

Starptautiskās “mega-projektu” vadības rokasgrāmatas (*International Handbook on Mega-Projects*) uzsver, ka komunikācijas plāns ir daļa no projekta vadības plāna. Tas tiek veidots balstoties uz identificētajām ieinteresētajām pusēm un to interesēm, respektīvi, lai nodrošinātu komunikāciju ar tām. Turklāt komunikācija projektā ir iedalāma iekšējā un ārējā komunikācijā. Ārējā komunikācija ir vērsta uz ieinteresētajām pusēm, savukārt iekšējā komunikācija ir attiecināma uz informācijas apmaiņu organizācijā un projekta komandā. Uzdevums - nodrošināt atbilstošu ārējo komunikāciju, ka arī skaidri definēt iekšējās informācijas aprites procesu⁶³.

1.5.6. Projekta iepirkumu vadība.

Projekta iepirkumu vadības procesi ir⁶⁴:

- 1) Iepirkumu plānošana - projekta iepirkumu veikšanas lēmuma dokumentēšanas, procedūras izvēles, potenciālo piegādātāju identificēšanas process;
- 2) Iepirkumu vadīšana - piedāvājumu saņemšanas, piegādātāja izvēles un uzvarētāja izvēles process;
- 3) Iepirkumu kontrole – iepirkuma nosacījumu izpildes pārvaldīšanas, līguma nosacījumu izpildes un tā izmaiņu vai grozījumu veikšanas process;
- 4) Iepirkumu slēgšana - iepirkumu pabeigšanas process.

Vadot projekta iepirkumus, ir jāsasniedz rezultāti, kas minēti 14.tabulā⁶⁵.

⁶² Tabula 13. Projekta komunikācijas vadības process.

⁶³ Ed.by Priemus H., Wee van B., *International Handbook on Mega- Projects*. Elgar, 2013., p.21

⁶⁴ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013., p.355

⁶⁵ Tabula 14. Projekta iepirkumu vadības process.

1.5.7. Kvalitātes vadība.

Kvalitātes vadības procesi ir⁶⁶:

- 1) Kvalitātes plānošana – process projekta kvalitātes prasību un standartu identificēšanai, tā nodevumu un dokumentācijas atbilstības kvalitātes novērtēšanai;
- 2) Kvalitātes nodrošināšana – process kvalitātes prasību auditēšanai un rezultātu kvalitātes mērījumu kontrolei, lai nodrošinātu atbilstoši kvalitātes standartu ievērošanu
- 3) Kvalitātes kontrole – process kvalitātes kontroles nolūkā veikto aktivitāšu uzraudzībai un rezultātu fiksēšanai, lai novērtētu sniegumu un rekomendētu nepieciešamās izmaiņas. Pamatojoties PMBOK, vadot projekta riskus, ir jāsasniedz 15.tabulā⁶⁷ atspoguļotos rezultātus.

Kvalitātes vadības sistēmas mērķis ir nodrošināt iespējami efektīvu projekta realizāciju. Šī mērķa sasniegšanai ir izstrādāta Projekta ieviešanas rokasgrāmata, kurā sniegts projekta apraksts, tā realizēšanas mērķi, iesaistītie speciālisti un to atbildība, kā arī ieviešanas procedūras⁶⁸.

1.5.8. Projekta izmaksu vadība.

Projekta izmaksu vadības procesi ir⁶⁹:

- 1) Izmaksu plānošana – izmaksu plānošanas, vadīšanas, izlietošanas un kontrolēšanas politikas, procedūru un dokumentācijas izstrādes process;
- 2) Izmaksu aprēķināšana – aptuvenais projekta resursu novērtēšanas process, lai īstenotu projekta aktivitātes;
- 3) Budžeta noteikšana – plānoto izmaksu plānošanas process pa aktivitātēm vai aktivitāšu grupām, lai izveidotu projekta izmaksu bāzi;
- 4) Izmaksu kontrole – projekta izmaksu uzraudzības process, lai sekotu līdzi izmaksu apguvei un nepieciešamības gadījumā veiktu izmaiņas projekta budžetā.

Vadot projekta riskus, ir jāsasniedz rezultāti, kas redzami 16.tabulā⁷⁰.

Projekta visas izmaksas identificē vēl plānošanas posmā, ka arī sastāda izmaksu plānu.

⁶⁶ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013., p.277

⁶⁷ Tabula 15.Projekta kvalitātes vadības process

⁶⁸ Ed.by Priemus H., Wee van B., *International Handbook on Mega- Projects*. Elgar, 2013., p.21

⁶⁹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013., p.193

⁷⁰ Tabula 16.Projekta izmaksu vadības process.

Latvijas projektu vadības eksperts, pētnieks projektu vadības jomā, E.Pūlmanis, piemin sekojošus faktorus starp biežākiem projektu neveiksmes cēloņiem:

- nepilnīgs prasību apraksts vai izpratne;
- nepietiekamā iesaistīto pušu dalība projektu procesos;
- resursu nepietiekamība;
- nereālistiskas ekspektācijas;
- nepietiekams atbalsts no sponsora/vadības;
- nepietiekamā plānošana;
- zudusi projekta izvirzīto mērķu aktualitāte.

1.6. Efektivitātes skaidrojumi. Orķestru darbības efektivitāte.

Efektivitātes novērtējumā sabiedriskajā sektorā pastāv noteiktas sarežģītības kvantitatīvu un objektīvu datu nepietiekamības dēļ: pirmkārt, sabiedriskajam patēriņam bieži vien ir vairāki mērķi, otrkārt, sabiedriskā sektora piensums bieži vien netiek radīts pārdošanai vai tā saucamajam tirgum, kas nozīmē, kā arī cenu informācija nav pieejama un piensums nav kvantificējams.⁷¹

Galvenie efektivitātes pētījumi Latvijā aptver dažādas jomas – Latvijas ostu darbības efektivitātes vērtēšanas metodoloģijas izstrādi, Valsts policijas darba efektivitātes vērtēšanas kritēriju izstrādi, Latvijas augstākās izglītības sistēmas efektivitātes izpēti, ugunsdrošības sistēmas ekonomiskās efektivitātes novērtēšanas metožu izpēti Latvijā, Eiropas Savienības fondu efektivitātes izpēti Latvijā un Eiropas Savienības finansējuma efektīvākas izmantošanas iespēju izpēti.⁷²

1.6.1. Jēdziena “efektivitāte” attīstība uzņēmējdarbības zinātnē.

Jēdziens “efektivitāte” ne vienmēr tiek vienādi definēts dažādu nozaru ietvaros - pastāv dažādi efektivitātes jēdziena un terminu izpratnes varianti. Efektivitātes mērīšanas jautājumi vienmēr bijuši saistīti ar paaugstinātu interesi no uzņēmēju puses, ko nosaka nepārtraukta nepieciešamība paaugstināt savas darbības produktivitāti. Efektivitātes pētījumi aptver gan bezpeļņas uzņēmumus, gan peļņu orientētus uzņēmumus. Efektivitāti var uzskatīt par vienu no vadības koncepcijām, piemēram, viens no vadības teorijas

⁷¹ Pūlmanis, E. Public sector project management planning and efficiency problems. *State Regional Development Agency (Latvia)*, p.95.

⁷² Turpat, 98 lpp

pamatlicējiem, ASV efektivitātes inženieris, vadības teorētiķis G.Emersons (*Harrington Emerson*) uzskatīja efektivitāti par galveno vadītāja uzdevumu⁷³.

Uzskatu, ka efektivitāti visvairāk ir attīstījušas zemāk minētas teorijas un to autori:

1. Pēc itāļu ekonomistā V.Pareto (*Vilfredo Pareto*) dēvētais "Pareto efektivitātes" princips. 20.gs. pirmajā pusē mikroekonomikas teorija apskatīja efektivitātes konceptu. Pareto koncepcija ir par ekonomikas efektivitāti un ienākumu sadali. Pareto efektīvu situāciju raksturo kā tādu, kurā nevienam tās dalībniekam nav iespējams atrast kādu citu situāciju, kurā viņa labums palielinātos, vienlaikus nesamazinoties neviena cita dalībnieka labumam⁷⁴.

2. Amerikāņu ekonomista G.Emersona teorija paredz, ka efektīvs ir tas uzņēmums, kas ražo maksimālu produkcijas daudzumu, izmantojot 100% savu resursu, bez zaudējumiem. H.Emersons efektivitātes jēdzienu pielīdzināja produktivitātes jēdzienam⁷⁵.

3. P. Drakers (*Peter F. Drucker*), ietekmīgākais menedžmenta teorētiķis, modernās menedžmenta koncepcijas tēvs, uzskatīja, ka viens no visizplatītākajiem nepietiekoši augstas efektivitātes iemesliem ir nesabalansētība starp piedāvāto produktu tirgu un noieta kanāliem. P. Drakera izpratnē „efektīva komercdarbība” – darbības perspektīvs stāvoklis, kad tiek iegūta virspeļņa uz līdera pozīcijas rēķina. P. Drakers „efektivitāte (*efficiency*)” raksturoja kā „darīt lietas pareizi” („*doing things right*”) un „lietderīgums (*effectiveness*)” kā „darīt pareizās lietas” („*doing the right things*”). P. Drakers uzskatīja, ka lietderīga jeb rezultatīva darbība ir sekas tam, ka tiek izgatavotas lietderīgas un vajadzīgas preces, bet efektīva darbība ir sekas tam, ka tās pašas preces tiek izgatavotas pareizi. Šis Drakera efektivitātes skaidrojums ir izmantojams jau iepriekš aplūkotajā PMBOK projektu vadības metodoloģijā⁷⁶.

4. Pēc E. Ballestero un J.A. Maldonado (*E. Ballestero, J.A. Maldonado*) uzskata, pirmkārt, efektivitātes kontekstā „resursiem” (*input*) ir standarta resursu nozīme (darbs, kapitāls, zeme) tik ilgi, kamēr šos resursus pieprasa organizācija, lai piegādātu preces un pakalpojumus. Efektivitāte samazinās, kad resursu, patēriņš palielinās, bet rezultāti paliek tādi paši. „Rezultāti” ir ne tikai industriālā un garīgā ražošana, bet arī jebkādas

⁷³ Kotāne, I. *Komercdarbības efektivitātes jēdziens un tā interpretācija*, Rēzekne, 2013. Latgales Tautsaimniecības pētījumi, Sociālo zinātņu žurnāls Nr. 1(6), lpp.92-116, 93. lpp

⁷⁴ Sean Ingman, *Pareto-optimality*, pieejams: <http://www.britannica.com/topic/Pareto-optimality>, [skatīts 28.05.2016]

⁷⁵ H.Emerson. *The twelve principles of Efficiency*. New York, 1919, p.176

⁷⁶ P.F.Drucker. *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*, New York, 2009., p.183

taustāmas vai netveramas priekšrocības un ieguvumi, vēlami vai noderīgi rezultāti, kā arī jebkādas sekas, kuras dod labumu pieņēmējam⁷⁷.

5. Īru ekonomists M.J.Farels (*M.J.Farrell*) norādīja, ka „nozares produktīvās efektivitātes mērīšanas problēma ir svarīga gan ekonomikas teorētiķiem, gan ekonomikas politikas veidotājiem un to, ka efektivitāte var tikt aprēķināta empīriski.⁷⁸ M.J.Farela definētā tehniskā efektivitāte zināma kā „pilnīga tehniskā efektivitāte”, jo to neietekmē mēroga efekts. Ekonomiskās efektivitātes koncepts tiek asociēts ar vērtības kritērijiem. Jebkādas izmaiņas, kuras rada vērtības paaugstināšanos, tiek uzskatītas par efektīvām izmaiņām, kā arī par neefektīvām pretējā gadījumā.

6. 1978.gadā pētnieku grupa izveidoja datu aplenkuma (*Data envelopment analysis*) (DEA) metodi, proti, lēmumu pieņemšana vienība ir efektīva (100%) tad un tikai tad, ja citu lēmumu pieņemšo vienību rādītāji norāda, ka nav iespējams uzlabot nevienu dotās lēmumu pieņemšās vienības ieguldījuma vai rezultāta rādītāju, nepasliktinot kādu citu ieguldījuma vai rezultāta rādītāju⁷⁹. DEA mērķis ir noteikt neefektīvāti, lai sasniegtu augstākos iespējamus labumu līmeņus un izvairītos no pārmērīga resursu patēriņa.

Neskatoties uz to, ka uzņēmējdarbībā efektivitātes rādītājus vieglāk noteikt nekā publiskajā sektorā, tomēr lielāku interesi no zinātnieku puses, pamatojoties uz publicētajiem pētījumiem, izraisa tieši sabiedriskā sektora efektivitātes analīze. Ekonomikas literatūrā tāpat arī citu nozaru literatūrā izmanto dažādus terminus, lai raksturotu *efficiency* un *effectiveness* rādītājus. Apkopojot „efektivitātes” jēdziena skaidrojumus acīmredzami vērojamas šī jēdziena atšķirības: (skat. 1.tabulu):

1. Efektivitāte tiek skaidrota kā viens jēdziens, neizdalot atšķirības starp jēdzienu *effectiveness* un *efficiency* skaidrojumiem (1.– 4.jēdziena skaidrojumi)
2. Efektivitāte (3.jēdziena skaidrojums) definēta kā iekšējā uzņēmuma resursu izmantošana, ko varētu attiecināt uz *efficiency*;
3. Skaidrojot tikai *efficiency* jēdzienu (5.-8.jēdziena skaidrojumi), kaut gan 5.jēdziens skaidrojumā varētu izdalīt abus efektivitātes veidus;

⁷⁷ Kotāne, I. *Komercedarbības efektivitātes jēdziens un tā interpretācija*, Rēzekne, 2013. Latgales Tautsaimniecības pētījumi, Sociālo zinātņu žurnāls Nr. 1(6), lpp.92-116, 96.lpp.

⁷⁸ Farrell, M.J. *The Measurement of Productive Efficiency*, Journal of the Royal Statistical Society, Ser. A, Vol.120, No.3, 1957.p.271-279, Pieejams: <http://www.aae.wisc.edu/aae741/Ref/Farrell%201957.pdf>, [skatīts 25.05.2016].

⁷⁹ Kotāne, I. *Komercedarbības efektivitātes jēdziens un tā interpretācija*, Rēzekne, 2013. Latgales Tautsaimniecības pētījumi, Sociālo zinātņu žurnāls Nr. 1(6), 92-116.lpp, 97.lpp

4. Dažādas pieejas jēdzienu skaidrojumiem un dažādi jēdzienu nosaukumi (5.–8.jēdziena skaidrojumi);
5. *Efficiency* kā ekonomiskā efektivitāte un *effectiveness* kā funkcionālā efektivitāte (10.–13.jēdziena skaidrojumi).

Tabula 1. Efektivitātes jēdzienu skaidrojumi (autores pielāgots I.Kotānes efektivitātes apkopojums).

Efficiency	Effectiveness	Avots
1. Tas, cik viegli, ātri vai lēti ar attiecīgo līdzekli, metodi vai rīcības veidu sasniedzams noteikts mērķis.		Svešvārdu vārdnīca. Red. J.Baldunčiks. Rīga: Jumava, 1999. 879 lpp.
2. Resursu maksimāla atdeve, to izmantošana ar minimāliem zaudējumiem ⁸⁰		
3. Tas, cik viegli, ātri vai lēti ar attiecīgo līdzekli, metodi vai rīcības veidu sasniedzams noteikts mērķis.		KLAUSS, A. Kontrolings A -Z: skaidrojošā vārdnīca. Rīga: Preses nams, 2000. 255 lpp
4. Ierobežotu resursu maksimāla atdeve un to izmantošana ar minimāliem zaudējumiem vai bez zaudējumiem ⁸¹		
5. Pakāpe, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamu rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu.		Ekonomikas terminoloģijas apakškomisijā pieņemtie termini un definīcijas. [tiešsaiste]. LZA Terminoloģijas komisija. [atsauce 2013.10.sept.]. Pieejas veids: http://termini.lza.lv/article.php?id=115
6. Rādītājs, kas raksturo mēra pakāpi, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamu rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu		
7. Spēja strādāt labi vai uzrādīt labāku rezultātu vai padarīt darbu ātri		Dictionary of banking and finance. Dictionary P.H.Collin. 3rd ed. London: A&C Black, 2005. 383 p.
8. Maksimāla izlaide ar minimālu darba un/vai kapitāla izmantošanu		AMMER, D.S. Dictionary of Business and Economics. N.Y: The Free Press, 1984. 507 p. Ammer, 1984.

Uzņēmējdarbības literatūra nodala ekonomiskās efektivitātes un funkcionālās efektivitātes jēdzienus, t.i., ir iespējams izdalīt divus efektivitātes līmeņus – efektivitāti kā tādu, kas aptver visas kvantitatīvu attiecību starp rezultātu un ieguldījumu, kas bijis nepieciešams šī rezultāta nodrošināšanai. Resursu patēriņu raksturo ekonomiskā efektivitāte, bet sasniegto rezultātu kvalitāti kā noteikta mērķa sasniegšanu – funkcionālā efektivitāte. Ekonomiskās un funkcionālās efektivitātes jēdzienu skaidrojumu uzskatāmi parāda informācija, kas atspoguļota 2.tabulā un 5.attēla shēmā. Tabulā ir apskatāmi ekonomiskās un funkcionālās efektivitātes jēdzieni, kur ekonomiskā efektivitāte skaidrojama kā resursu patēriņš izvīrītā mērķa sasniegšanai, nosaka resursu izmantošanu ar mazākiem zaudējumiem un funkcionālā efektivitāte – kā noteiktu izvīrīto mērķu sasniegšanas pakāpe, nosaka augstāku mērķu sasniegšanu. Funkcionālās

⁸⁰ Svešvārdu vārdnīca. Red. J.Baldunčiks. Rīga: Jumava, 1999. 879 lpp

⁸¹ Klaus, A. Kontrolings A -Z: skaidrojošā vārdnīca. Rīga: Preses nams, 2000. 255 lpp

efektivitātes jēdziens tiek analizēts līdzās ekonomiskās efektivitātes jēdzienam. Funkcionālās efektivitātes rādītājs novērtē uzņēmuma spēju sasniegt savus iepriekš noteiktos mērķus un uzdevumus.

Tabula 2. Ekonomiskās un funkcionālās efektivitātes salīdzinājums⁸².

Ekonomiskā efektivitāte	Funkcionālā efektivitāte	Avots
Pakāpe, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamo rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu	Plānoto darbības rezultātu un izvēlēto alternatīvu atbilstība sasniegtajiem politikas rezultātiem un mērķiem. ⁸³	Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas pamatnostādnes 2008.-2013.gadam.
Sagaidāmo vai sasniegto darbības rezultātu kvalitātes un kvantitātes attiecība pret ieguldītajiem resursiem un darbībām	Sagaidāmo vai sasniegto darbības rezultātu un izraudzīto alternatīvu atbilstība noteiktiem mērķiem. ⁸⁴	Iekšējā audita likums, 2012 Iekšējā audita likums. LR Saeimas 2012.g. 13.dec. likums.
Parāda attiecības starp izmantotajiem resursiem un izpildes rādītājiem. To mēra kā resursu patēriņu (izmaksas, cilvēkdienas u.t.t.) uz vienu izpildes rādītāja vienību	Parāda, cik lielā mērā programma (aktivitāte, uzdevums) ir sasniegusi rezultāta un ietekmes vēlamo kvalitāti. atbilstoši programmas mērķiem un vīzijai. ⁸⁵	Pasaules Banka, 2006. Latvijas pilsētu programma Pilsētu ekonomiskās attīstības stratēģijas Pamatojums Rīgas pilsētas attīstības stratēģijas uzraudzības sistēmas izstrādei.



Attēls 5. Ekonomiskā un funkcionālā efektivitāte⁸⁶.

⁸² Kotāne, I. *Komercdarbības efektivitātes jēdziens un tā interpretācija*, Rēzekne, 2013. Latgales Tautsaimniecības pētījumi, Sociālo zinātņu žurnāls Nr. 1(6), lpp.92-116, lpp.96.

⁸³ *Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas pamatnostādnes 2008.-2013.gadam*. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/LoadAtt/file18615.doc>, [skatīts: 04.01.2016].

⁸⁴ *Iekšējā audita likums, 2012*. LR Saeimas 2012.g. 13.dec. likums. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=253680>, [skatīts: 04.01.2016].

⁸⁵ *Pasaules Banka, 2006. Latvijas pilsētu programma Pilsētu ekonomiskās attīstības stratēģijas pamatojums Rīgas pilsētas attīstības stratēģijas uzraudzības sistēmas izstrādei*. SIA "PKC" Pašvaldību konsultāciju centrs. 2006. Pieejams: http://www.sus.lv/files/SUS_Pamatojums.pdf, [skatīts 06.01.2016].

⁸⁶ Kotāne, I. *Komercdarbības efektivitātes jēdziens un tā interpretācija*, Rēzekne, 2013. Latgales Tautsaimniecības pētījumi, Sociālo zinātņu žurnāls Nr. 1(6), lpp.92-116, lpp.97-98.

Kultūras menedžmenta teorētiķis P.Bendiksens ir uzskatījis, ka kultūras institūciju mērķi vairāk vai mazāk tiek noteikti saistībā ar to darbības saturu, kas nav kvantitatīvi izteicami⁸⁷, kas nozīmē, ka, vērtējot kultūras nozares darbības efektivitāti, būtu būtiski mērīt gan ekonomisko, gan funkcionālo efektivitāti.

Šajā darbā projektu vadība tiek skatīta kā efektivitātes uzlabošanas instruments, tātad, pieņēmums būtu, ka ir jāmeklē veidi, kā gan ekonomiskā, gan funkcionālā efektivitāte ir sasniedzama kultūras projektos. Efektivitāte tiek saprasta kā pakāpe, kādā kultūras institūcija sasniedz mērķi un vēlamu rezultātu, izpilda savas funkcijas salīdzinājumā ar resursu patēriņu.

Apkopojot augstākminēto, lai novērtētu, vai uzņēmuma/ institūcija vai atsevišķā projekta darbība notiek efektīvi, jāatbild uz šādiem jautājumiem:

- 1) vai uzņēmums/ institūcija dara pareizās lietas, t.i., galīgo mērķu (*outcome*) sasniegšanai ir noteikti atbilstoši procesa rezultāti (*output*);
- 2) vai pareizās lietas dara pareizi, t.i., vai rezultātu sasniegšanai resursus izmantojam ekonomiski un
- 3) vai noteiktie mērķi ar noteiktajām darbībām tiek sasniegti.

Var secināt, ka efektivitāti mēra ar dažādu rādītāju palīdzību: patērēto resursu apjomu (finanšu, laika un cilvēku resursiem), vai rezultātu kvalitāti.

1.6.2. Ieskats orķestra efektivitātei veltītajos pētījumos. Volfa ziņojums un "Baumola lāsts".

Viens no pirmajiem un slavenajiem orķestra darba efektivitātes pētījumiem, kas savā laikā piesaistīja ekonomistu un kultūras darbinieku uzmanību, pirmkārt, orķestru māksliniekus, bija Baumola un Bouena skatuves mākslas ekonomiskā analīze un tā rezultātā radītais termins "Baumola lāsts" (*Baumols curse*).⁸⁸ Viljams Baumols (Baumol) ir zināms kā viens no spilgtākajiem ekonomistiem, kultūras ekonomikas virziena attīstītājiem. Viņa radīto terminu "Baumola lāsts" attiecina uz situāciju skatuves mākslā, proti, abi pētnieki secināja, ka skatuves mākslu, tai skaitā arī orķestru izmaksas gandrīz vienmēr pārsniegs ienākumus. Baumola un Bouena klasiskā skatuves mākslas ekonomiskā analīze (1966) ieviesa vēl dažus jaunus apzīmējumus, skaidrojot aktuālās orķestru efektivitātes problēmas:

- "ienākumu plaisa" (*income gap*)
- "izmaksu slimība" (*cost disease*)

⁸⁷ Bendiksens P. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā.*, SIA "Jāņa Rozes apgāds", 2008., 139.lpp

⁸⁸ Baumol, William J. and William G. Bowen. *Performing Arts: The Economic Dilemma*, 1966. New York: The Twentieth Century Fund, p.183-206

- “produktivitātes kavēšanos” (*productivity lag*)⁸⁹.

Salīdzinot radošo institūciju darbiniekus ar ražošanas industrijas darbiniekiem, Baumols un Boeuns secina, ka ražošanas industrijās darbiniekiem ir vairāk iespēju paaugstināt produktivitāti un ienākumu palielinājumi tehnoloģisko inovāciju dēļ. Orķestros tehnoloģisko inovāciju vai iekārtu vietā tiek izmantots mākslinieku talants, kas orķestros ir nepieciešams; turklāt pie šī talanta attīstības ir jāstrādā visu dzīvi. Talanta attīstība nozīmē izmaksas; industrijas, kas nespēj palielināt “talanta baseina” produktivitāti, saskaras ar talantu nolietošanos un nepieciešamību palielināt atalgojumu bez ieguvumiem, kā rezultātā rodas “ienākumu plaisa”⁹⁰.

Izmaksu palielināšanās radošajās organizācijās, tai skaitā, orķestros, ir neizbēgama – skatuves mākslā izmaksas pieaug proporcionāli pieaugumam kopējā ekonomikā, t.i., vienības izmaksas aug straujāk nekā kopējais cenu līmenis, neskatoties uz to, ka produktivitāte nepieaug. Tātad, paaugstinot produktivitāti, izmaksas palielinās nenovēršami; tomēr ieņēmumi nepieaug tik strauji kā izdevumi, līdz ar to veidojas “plaisa” starp izdevumiem un ieņēmumiem, to deficīts. Šādi skatuves māksla, orķestris nevar nosegt savas izmaksas.⁹¹

Tehnoloģiskās inovācijas skatuves mākslās var uzlabot orķestru produktivitāti, tomēr pēc pētnieku secinājumiem, tā ir lemta uz vienmēr pieaugošu plaisu starp ienākumiem un izdevumiem. Salīdzinot industriālajā sektorā strādājošos ar māksliniekiem, pētnieki secina, ka mākslinieks sniedz emocionālo ieguldījumu un atdevi; savukārt industriālajā sektorā strādājošais ražo materiālu labumu; mākslinieka darbs sākas un beidzas sevī, un paaugstināt darba ražīgumu stundā nav iespējams. Tai pašā laikā, darbinieka produktivitāte ietekmē darbinieka atalgojuma apjomu⁹².

Viens no orķestra darba ražīguma aprēķina piemēriem, ko veica Baumols un Bouens, ir atspoguļots 3.tabulā:

⁸⁹ James Heilbrun – *Baumol's Cost disease. Handbook of Cultural Economics*, Ruth Towse, 2011. p.91-101.

⁹⁰ Turpat, p.96

⁹¹ Baumol, William J. and William G. Bowen. *Performing Arts: The Economic Dilemma*, 1966. New York: The Twentieth Century Fund, p.183-206

⁹² James Heilbrun – *Baumol's Cost disease. Handbook of Cultural Economics*, Ruth Towse.2011., p.91-101

Tabula 3. Darba ražīguma komponentes orķestrī⁹³.

Darba ražīgums orķestrī sastāv no sekojošajiem komponentiem:
Koncertzāles ietilpība = 1600
Koncertu skaits nedēļā = 5
Potenciālo apmeklētāju daudzums nedēļā = $5 \times 1600 = 8000$
Mūziķu skaits = 100
Mūziķu darba stundas nedēļā = 40
Orķestra darba stundas nedēļā kopā = $100 \times 40 = 4000$, kas nozīmē to, ka orķestra "saražotais" vienā darba stundā = $8000 / 4000 = 2$

Secinājums: darbaspēka izmaksas paaugstinās proporcionāli produktivitātei. Skatuves mākslā vienības izmaksas aug straujāk nekā kopējais cenu līmenis. Kā vēl vienu piemēru pētnieki piemin Lielbritānijas teātri 1950.-60. gados, kad izmaksas par izrādi palielinājās par 7-10%, bet biļešu cenas pieauga tikai par 4%. 90-tajos gados strauji tika celtas biļešu cenas un samazinātas izmaksas, kas ļāva samazināt deficītu skatuves mākslā⁹⁴.

"Baumola lāsts" skar, pirmkārt, pakalpojumu industrijas (izglītība, gastronomija, skatuves māksla, utt.) kur darbaspēka izmaksas paaugstinās proporcionāli produktivitātei.

Baumols un Bouens secina, ka labs orķestru menedžments var tomēr ietekmēt ienākumu pieaugumu, ietaupot, piemēram uz apjomu, lai paaugstinātu ražotspēju. Labs menedžments spēj atrast veidus, kā samazināt orķestra izmaksas, lai celtu produktivitāti, piemēram:

- 1) mainīt repertuāra izvēli un pielāgot to dažādām auditorijām;
- 2) optimizēt orķestra mēģinājumus, koordinācijas uzdevumus vai, citiem vārdiem, uz producēšanas procesa optimizēšanas;
- 3) optimizēt vai mazināt izrāžu lielumus: izmantot mazāku skatuves aprīkojumu, nelielu aktieru skaitu;
- 4) izvairīties no sarežģītiem vai pārāk laikmetīgiem iestudējumiem, mūzikas gabaliem;

⁹³ Turpat, p.97-98

⁹⁴ James Heilbrun – *Baumol's Cost disease. Handbook of Cultural Economics*, Ruth Towse.2011., p.91-101, p.97-98

- 5) samazināt mēģinājumu skaitu;
- 6) nepiesaistīt dārgus, slavenus viesmāksliniekus;
- 7) rast spēju gūt peļņu no masu medijiem: pārdot ierakstus televīzijai; pelnīt no autortiesībām⁹⁵.

Darba autore uzskata, ka šī darba izstrādes ietvaros ir svarīgi pieminēt vēl vienu pētījumu, kas veltīts orķestru efektivitātei un veikts ASV 20.gs 90-ajos gados, zināmu kā Volfa ziņojums. Volfa ziņojums savā būtībā ir gadījuma analīze, kurā Baumola un Boueona skatuves mākslas ekonomikas ietvaros aplūkota orķestru industrija - 25 gadus vēlāk pierādījās viņu pesimistiskais pareģojums. Pēc Volfa, tieši māksliniecišķā, radošā orķestra puse ietekmēja negatīvo starpību starp orķestra ienākumiem un izdevumiem⁹⁶. Tā, pēc Volfa pētījuma datiem, ASV profesionālie orķestri 90-ajos gados ar saviem ienākumiem no biļetēm, performancēm, ierakstiem utml. spēja nosegt tikai aptuveni 40% no visiem orķestra izdevumiem. Balansu starp izdevumiem un ienākumiem veidoja privātie ziedotāji, fondi, publiskās subsīdijas, dāvinājumi. Šo starpību starp ienākumu un izdevumu nosauca par "ienākumu plaisu".⁹⁷

Volfa 1992.gadā veiktais ziņojums apliecināja, ka orķestru industrija riskē pagrimt, ja nespēs mākslu pasniegt atšķirīgā veidā nekā līdz šim. Problēmas, ko Volfs izvirzīja, ir sekojošas:

- māksliniecišķais deficīts,
- novecojusi auditorija,
- palielinājusies kultūras izolācija,
- klasiskā mūzika kļuvusi nenoziģmīga,
- orķestra priekšnesumi domāti tikai elitei, utt.

Pie iespējamiem risinājumiem, kas spētu novērst industrijas pagrimumu, Volfs piedāvāja:

- samazināt orķestra dalībnieku skaitu;
- konsolidēt pašus orķestrus;
- optimizēt koncertu skaitu;
- pārskatīt koncerta programmas, pielāgot dažādai auditorijai;
- sniegt arī citus, ārpus koncertiem, pakalpojumus,

⁹⁵ Baumol, William J. and William G. Bowen. *Performing Arts: The Economic Dilemma*, 1966. New York: The Twentieth Century Fund, p.183-206

⁹⁶ Douglas J. Dempster. *The Wolf Report and Baumol's Curse: The Economic Health of American Symphony Orchestras in the 1990s and Beyond*; Harmony, nr.15, 2002. Symphony Orchestra Institute, p. 2-25, p.5

⁹⁷ Turpat, p.6

- spēlēt mazākās ēkās, utt.⁹⁸

Viennozīmīgs efektivitātes jēdziena tulkojums un skaidrojums nepastāv. Efektivitāte ir komplekss, kāda uzņēmuma/ institūcijas darbības procesu rādītājs, kurš raksturo veiktās darbības rezultativitāti, spēju sasniegt nepieciešamos rezultātus, resursu un laika patēriņu. Ekonomiskā efektivitāte galvenokārt ir saistīta ar izmaksu samazināšanu un līdzekļu piešķiršanu alternatīvai to izmantošanai.

P. Drakers (*Drucker*) uzskatīja, ka ekonomiskās efektivitātes rādītājs novērtē to, kā uzņēmums/ institūcija spēj sasniegt rezultātu(s) ar minimāliem ieguldījumiem. Tas nav panākumu tirgū rādītājs, bet gan darba izcilība resursu izmantošanas procesā.⁹⁹

Ekonomiskā efektivitāte ir relatīvs jēdziens. To mēra, salīdzinot sasniegto produktivitāti ar vēlamu normu, mērķi vai standartu. Kvantitatīvais iznākums un sasniegtā kvalitāte, kā arī sniegto pakalpojumu līmenis tiek salīdzināts ar mērķiem vai standartiem, lai noteiktu, kādā mērā tie var radīt izmaiņas efektivitātē.

Apskatītajās orķestru darbības efektivitātes analīzēs tika izvirzīta orķestru nespēja segt nepieciešamas izmaksas ar savu māksliniecisko darbību un radīt peļņu, kā arī orķestru industrijas pagrimuma risks. Taču abos pētījumos tiek piedāvāti arī iespējamie "ienākumu plaisas" risinājumi, proti, abu darbu autori uzskata, ka efektivitāte un produktivitāte ir sasniedzama ar laba, profesionāla menedžmenta palīdzību.

Simfonisko orķestru ekonomikas un tās veiksmīgai funkcionēšanas saprašanai nav būtiski saprast "produktivitātes kavēšanos" iemeslus. Svarīgi ir saprast, kā šīs institūcijas kontrolē inflāciju, lai uzturētu savu pakalpojumu vērtību, vienlaikus uzturētu arī ienākumu pieaugumu, kā arī privāto un valsts subsīdiju piesaisti, ko arī spēj sasniegt labs menedžments. Darba autore piedāvā skatīt projektu vadības īstenošanu orķestros ar pieņēmumu, ka orķestris, līdzīgi kā uz peļņu virzītas institūcijas, spēj kontrolēt savas izmaksas un ienākumus, spēj rast "ienākumu plaisas" risinājumus.

⁹⁸ Douglas J. Dempster. *The Wolf Report and Baumol's Curse: The Economic Health of American Symphony Orchestras in the 1990s and Beyond*; Harmony, nr.15, 2002. by the Symphony Orchestra Institute, p. 2-25, p.18

⁹⁹ S. Kumar, R. Gulati. *Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian sector bank*. International Journal of Productivity and Performance Management. 2010. Vol.59 No.1., p.51-74

2. PROJEKTU VADĪBA VALSTS KULTŪRAS NOZARĒ.

Pēdējā laikā kultūras nozarē arvien biežāk tiek pielietota projekta forma savu uzdevumu, mērķu un ideju īstenošanai - kā projektu konkursu organizācijas prakse, tā arī centieni pielietot projektu formu valsts darbībās un institūcijās. Šī tendence ir galvenokārt saistīta ar projektu finansējuma piešķiršanas iespējām projektu konkursu kārtībā.

Latvijā pēdējos 10 gados ir veikti vairāki pasākumi projektu vadītāju kompetences celšanai. Viens no tiem ir projektu vadītāja profesijas standarta izveide 2002.gadā un tā atjaunošana 2011.gadā, saskaņā ar jaunākajiem Projektu Vadības institūta (*Project Management Institute, PMI*) un Starptautiskās projektu vadīšanas asociācijas (*International Project Management Association, IPMA*) standartiem. Atjaunotais projektu vadītāja profesijas standarts ir apstiprināts ar Ministru Kabineta (MK) noteikumiem 2011.gadā. Projektu vadītāju interešu aizsardzībai, kā arī profesijas tālākās attīstības nolūkos Latvijā ir izveidota Projektu vadītāju profesionālā apvienība (PVPA).¹⁰⁰

Šī darba kontekstā kultūras sektors tiek saprasts kā visu aktivitāšu un nepieciešamo resursu kopums, kas iekļaujas vispārējā kultūras produktu un pakalpojumu radīšanas, veidošanas, izplatīšanas, izrādīšanas, uztveres, arhivēšanas, saglabāšanas un izglītības ciklā. Ar valsts sektoru pētījumā ir saprastas visas organizācijas un citas iestādes, kas piegādā, bet parasti nepārdod sabiedrībai savus pakalpojumus, kas tiek izmantoti sabiedrības sociāli ekonomiskās politikas veidošanā, kā arī privātie bezpeļņas uzņēmumi, ko valsts kontrolē un lielā mērā finansē.¹⁰¹ Ar sabiedrisko sektoru tiek saprastas valsts un pašvaldību iestādes, kā arī tās komercsabiedrības, komercsabiedrības ar valsts vai pašvaldību kapitāla daļu 50% un vairāk, kā arī nodibinājumi, biedrības, fondi un to komercsabiedrības¹⁰². Savukārt uzņēmējdarbības sektors ir visi komersanti, kuru pamatnodarbošanās ir preču vai pakalpojumu (izņemot augstāko izglītību) ražošana realizācijai tirgū plašam lietotāju lokam par ekonomiski izdevīgu cenu un privātām bezpeļņas iestādēm, kas galvenokārt tās apkalpo ("Fraskati rokasgrāmata", 163.§).¹⁰³

¹⁰⁰ Ilmete, Ž. *Par projektu vadīšanu*. Pieejams: <http://www.pvpa.lv/par-projektu-vadisanu>, [skatīts 20.05.2016]

¹⁰¹ Frascati Manual: *Guideline for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*, 184.§, pieejams:<http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/9215001e.pdf?expires=1462719082&id=id&accname=guest&checksum=570840867C1172573AB03F9CFB70A9E0>, [skatīts 06.05.2016]

¹⁰² Centrālā sabiedriskā pārvalde: Sabiedriskais sektors, pieejams: <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/termini/sabiedriskais-sektors-35224.html>, [skatīts 06.05.2016]

¹⁰³ Frascati Manual: *Guideline for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*, 206.§, pieejams:<http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/9215001e.pdf?expires=1462719082&id=id&accname=guest&checksum=570840867C1172573AB03F9CFB70A9E0>, [skatīts 06.05.2016]

Latvijas Nacionālā projektu vadīšanas asociācijas (LNPVA) valdes priekšsēdētājs Ivars Ruņģis uzskata kultūras nozari par vienu no jomām Latvijā, kurās projektu vadība un projektu vadītājs patlaban ir visvajadzīgākie¹⁰⁴: "...Latvijā jomas, kurās projektu vadītājs patlaban ir visvajadzīgākais, ir būvniecība, informācijas tehnoloģijas (IT) un kultūra. Zināšanu sistēmai projektu vadības jomā raksturīga nepārtraukta attīstība. Projektu vadības koncepciju straujā attīstība pasaulē apstiprina tās nozīmīgumu gan no zinātniskās, gan no praktiskās puses. Kultūras nozares projektus var uzskatīt par biznesa projektiem, jo "nauda grozās" arī šīs nozares projektos, skaidro Ruņģis.

2.1. Kultūras projektu vadības specifika.

Latvijas kultūras nozarē projektu vadība atrodas vēl tikai ceļā līdz nepieciešamajam sistemātiskumam, turklāt uzņēmējdarbībā pielietotās metodoloģijas ir kļuvušas par neatņemamu uzņēmumu darbības daļu un ir pierādījuši savu efektivitāti.

Būtībā jebkuru koncertu vai festivālu var uzskatīt par biznesa projektu kultūras jomā. Kultūras industrijas ikdiena notiek projektu orientētā veidā, jo katrs pasākums, katrs pasūtījums ir atsevišķs projekts. Latvijas publiskajā sektorā, kā arī valsts kultūras nozarē projekti nereti tiek izstrādāti, lai piesaistītu līdzekļus no finansējumu piešķiriošām organizācijām, kad arī jāņem vērā nepieciešamību konkurēt ar citiem projektiem, un projektu var uztvert kā "produktu". Finansētāju organizāciju šādā gadījumā var uzskatīt par "produkta potenciālo pircēju".¹⁰⁵

Līdz šim veiktajos valsts sektora aplūkotajos projektu vadības prakses pētījumos, gan no institucionālā viedokļa, gan no projektu līmeņa tika secināts, ka projektu plānošana notiek, vai nu balstoties uz pieredzes metodēm vai projektu ciklu vadību (PVC metode, ko iesaka ne tikai Eiropas Komisija, bet arī nozaru ministrijas)¹⁰⁶. Eiropas Komisija ir definējusi, ka īstenojot Eiropas Savienības struktūrfondus, pielieto projektu ciklu vadības metodi. Projekta dzīves cikls ir projekta kopējais dzīves ceļš, kurš aptver visas projekta fāzes, sākot ar projekta tapšanu, līdz pat tā slēgšanai.¹⁰⁷

¹⁰⁴ G.Strazdiņš, Latvijā projektu vadība patlaban visvairāk nepieciešama būvniecībā, IT un kultūras jomā, LETA, 30.03.2016; pieejams: <http://lnpva.lv/uncategorized/latvija-projektu-vadiba-patlaban-visvairak-nepieciesama-buvnieciba-it-un-kulturas-joma>, [skatīts: 09.05.2016]

¹⁰⁵ Turpat

¹⁰⁶ Emīls Pūlmanis. *Projekta ciklu vadība, projekta sastāvs*. Pieejams: http://projektuvadiba.blogspot.com/2010/05/projekta-ciklu-vadiba-projekta-sastavs.html#ftn13_1138, [skatīts 09.05.2016].

¹⁰⁷ *Rokasgrāmata ES struktūrfondu projektu iesniedzējiem*, Zemgales plānošanas reģions, Jelgava, 2008., 88 lpp.

Projekta rezultāti, savukārt ļoti lielā mērā ir atkarīgi ne no paša projekta vadītāja, bet gan no organizācijā vai uzņēmumā esošās projekta vadības sistēmas un procedūrām. Ja nav tādu noteiktu projekta ideju izvērtēšanas un lēmumu pieņemšanas procedūru, tad rezultāts pamatojas uz dažādu iesaistīto vadītāju individuālās izpratnes par projekta vadības procesu, kas var būt visai atšķirīgs un pat pretrunīgs. Latvijā ir izveidojusies nedaudz sašaurināta izpratne par to, kas ir kultūras projekts. Proti, to ietekmē finansējuma piešķiršana projektiem valsts un pašvaldību kultūras institūcijās. Valsts sektorā pietrūkst arī izpratnes par to, ka profesionāla projektu vadība pašai institūcijai samazina izmaksas. Taču tā vietā pastāv aizspriedumi, ka projektu vadība nozīmē nevēlamu caurskatāmību¹⁰⁸. Sabiedriskajā un bezpeļņas sektorā vadīt projektus nozīmē izmantot piešķirto finansējumu visefektīvākā veidā un attiecīgi izvirzītajiem ilgtermiņa mērķiem, sniedzot vēlamu labumu sabiedrībai. Eksperts Emīls Pūlmanis, vērtējot Latvijas sabiedriskā sektora projektu vadību, identificē sekojošas valsts institūciju īstenotās projektu vadības nepilnības:

- sabiedriskajā sektora projektu vadībā pietrūkst situācijas analīze; lielākā daļa projektu pieteikumu tiek izstrādāti pašvaldību un valsts finansējuma piešķiršanas konkursiem, vadoties pēc pieprasījuma noteiktajiem standarta dokumentiem; turklāt projektu pieteikumi tiek izstrādāti pārsvarā vadoties pēc vēlamās situācijas¹⁰⁹;
- zemā institucionālā kapacitāte, pārliedz birokrātija;
- nepietiekamā projekta plānošana;
- nepietiekamā saite starp politikas veidošanu, plānošanu un finansējuma piešķiršanu;
- profesionālu projektu vadītāju trūkums;
- ierobežotā iesaistīto pušu dalība projektu vadībā un lēmumu pieņemšanā;
- strukturētās lēmumu pieņemšanas, projektu pieņemšanas, projektu īstenošanas sistēmas vai metodoloģijas trūkums¹¹⁰.

¹⁰⁸ G.Strazdiņš, *Latvijā projektu vadība patlaban visvairāk nepieciešama būvniecībā, IT un kultūras jomā*, LETA, 30.03.2016; pieejams: <http://lnpva.lv/uncategorized/latvija-projektu-vadiba-patlaban-visvairak-nepieciemama-buvnieciba-it-un-kulturas-joma>, [skatīts: 09.05.2016]

¹⁰⁹ Emīls Pulmanis, *Efficiency Problems in Public Sector Projects Planning and Implementation stage*, - pieejams: https://www.researchgate.net/publication/271441979_EFFICIENCY_PROBLEMS_IN_PUBLIC_SECTOR_PROJECTS_PLANNING_AND_IMPLEMENTATION_STAGE; [skatīts: 06.05.2016]

¹¹⁰ Emīls Pulmanis, Silvija Bruna. *Application of Project Management Process in Public Projects*; Rīga, University of Latvia, 2013., 493-499 lpp; pieejams: http://www.evf.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/evf/konferences/konference_2013/report/8Session/Pulmanis_Bruna.pdf; [skatīts: 06.05.2016]

Pēc itāļu menedžmenta ekspertu M. Arnaboldi, (*Arnaboldi, M*), G. Acone, (*Azzone, G.*) un A. Avoldelli, (*Avoldelli, A.*) domām laba, sistematizēta un strukturēta projektu vadības pieeja var spēcīgi uzlabot projektu un piesaistītā budžeta kopumā pārvaldības iespējas, kā arī ļaut sekmīgi pabeigt projektu un sasniegt izvirzītos attīstības mērķus¹¹¹.

2.2. Projektu vadības specifika mūzikas nozarē.

Specifiski mūzikas nozarei ir raksturīga intensīva koncertdarbība, kuru sekmē dažādu dibinātāju mūzikas organizāciju un kolektīvu aktivitātes un tai pieejamais finansējums. Tai pašā laikā nozares pārstāvji norāda, ka koncertdarbības aktivitāte nozarē pārsniedz pieejamā finansējuma apjomu. Nav pietiekošs finansējuma apjoms pamatā.¹¹²

Mūzikas nozares galvenās problēmas un vajadzības ir saistītas ar faktu, ka radošā aktivitāte nozarē ir ļoti augsta un finansiālās vajadzības būtiski pārsniedz finanšu pieejamību Latvijas un ārpus Latvijas mēroga koncertdarbības nodrošināšanai. Kā galvenās vajadzības tiek nosaukts sekojošais:

- finansiāli atbalstīt muzikālo jaunradi un precizēt jaunrades darbības honorāru likmes;
- atbalstīt gan profesionālo nozares kolektīvu un organizāciju, gan amatiermākslas līmeņa kolektīvu koncertdarbību, sedzot transporta un citas koncerttūres izmaksas;
- attīstīt festivālu prakses, nodrošināt stabilu ilgtermiņa finansējumu tradicionālajiem mūzikas nozares pasākumiem;
- nodrošināt finansējuma pieejamību māksliniecisko programmu izveidei;
- precizēt finansējuma avotus starptautiskajai mākslinieku - mūziķu apmaiņai;
- attīstīt mūzikas izglītības aktivitātes neformālās izglītības līmenī (pedagoģiskās programmas dažādiem auditorijas segmentiem);
- identificēt finansējuma avotus koncertdarbības mārketingam;
- precizēt atbalsta mehānismus džeza nozarei un laikmetīgajai mūzikai.¹¹³

Kopumā nozares izaugsme tiek asociēta ar sabiedrības ieguvumiem valsts līmenī.

Citējot menedžmenta un biznesa ētikas ekspertu P. Bendiksenu (*Bendixen, P*): "Kultūras nozarē runa nav par ienesīgu naudas cirkulēšanu, bet gan par kulturālu vai māksliniecisku iedarbību. Publikas rezonanse

¹¹¹ Arnaboldi, M., Azzone, G., Avoldelli, A. (2004). *Managing public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry*. International Journal of Project management, Vol. 22(3), p. 213–223, p.213.

¹¹² Turpat, 214. lpp.

¹¹³ Turpat, 215-219. lpp.

pārsvarā izpaužas nevis atbilstošos naudas ziedojumos, bet gan aplausos kā novērtējuma izpausmē. Tā ir saturiska orientācija uz rezultātu”.¹¹⁴

2.3. Kultūras projektu finansējuma veidi.

Iespējamie kultūras nozares finansējuma avoti:

- VKKF sadalīts finansējums ar Kultūras ministrijas palīdzību¹¹⁵;
- pašvaldību finansējums - saskaņā ar likumu par pašvaldībām, viena no pašvaldību autonomajām funkcijām ir rūpēties par kultūru, organizatoriski un finansiāli palīdzot kultūras iestādēm un pasākumiem. Īpaša uzmanība pašvaldībām jāpievērš tradicionālo kultūras vērtību saglabāšanai un tautas jaunradei, taču specifiskas nozares (piemēram, mūzika, deja vai kāda cita nozare), kā arī mērķi (piemēram, amatieru māksla, kultūrizglītība vai kāds cits mērķis), uz ko pašvaldībām būtu vairāk jākoncentrējas, likumā nav izdalīti.¹¹⁶ Pašvaldību atbildība kultūras jomā nav precīzi definēta. Likums nosaka ļoti vispārīgas un viegli interpretējamas atbildības robežas. Daļēji pašvaldību loma ir definēta “Radošajā Latvijā”¹¹⁷. Kopumā finansējumu vieglāk nodrošināt infrastruktūrai, bet grūtāk organizatoriskai darbībai, atalgojumam un sabiedrisko attiecību izdevumiem. Visticamāk mainīt pašvaldību finansējuma modeli no institucionālā uz nozaru nav pamata.
- Eiropas Savienības fondi
- Citi finansējuma avoti (privātie fondi, ārvalstu fondi, kā arī ziedojumi)

Laika gaitā jēdziens “valsts atbalsts” ir precizēts un tajā iekļauti šādi elementi: atbalstam jānāk no valsts resursiem (kopš Lisabonas līguma ratificēšanas arī ES struktūrfondu atbalsts klasificējams kā valsts atbalsts), kurus piešķir vai nu pati valsts (vai Eiropas Komisijas institūcija), vai tās pilnvarota institūcija. Ar “valsti” ir jāsaprot šī vārda plašākajā nozīmē, attiecinot ne tikai uz centrālo valsts varu, bet arī visu līmeņu pašvaldības un Eiropas Padomes atbalstu. Lielākā daļa valsts finansējuma kultūrai tiek sadalīta ar Kultūras ministrijas palīdzību¹¹⁸.

¹¹⁴ Bendikšens P. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā.*, SIA “Jāņa Rozes apgāds”, 2008., 138 lpp

¹¹⁵ *Pētījums par Valsts Kultūrkapitāla fonda kultūras nozaru finansējuma sadalījumu*, SIA “Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija” & Latvijas Kultūras akadēmijas Zinātniskās pētniecības centrs Rīga, 2015, 95 lpp. Pieejams: <http://www.vkkf.lv/fails.php?fid=638>, [skatīts 09.05.2016]

¹¹⁶ Par pašvaldībām, 19.05.1994. likums / LV, 61 (192), 24.05.1994., Ziņotājs, 11, 16.06.1994.

¹¹⁷ *Pētījums par Valsts Kultūrkapitāla fonda kultūras nozaru finansējuma sadalījumu*, SIA “Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija” & Latvijas Kultūras akadēmijas Zinātniskās pētniecības centrs Rīga, 2015, lpp.95. Pieejams: <http://www.vkkf.lv/fails.php?fid=638>, [skatīts 09.05.2016]

¹¹⁸ *Pētījums par Valsts Kultūrkapitāla fonda kultūras nozaru finansējuma sadalījumu*, SIA “Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija” & Latvijas Kultūras akadēmijas Zinātniskās pētniecības centrs Rīga, 2015, lpp.95. Pieejams: <http://www.vkkf.lv/fails.php?fid=638>, [skatīts 09.05.2016]

Veiktajos pētījumos par kultūras nozares vajadzībām dominē iesaistīto dalībnieku īstenoto vai īstenojamo aktivitāšu uzskaitījums, kuru nodrošināšanai nepieciešams finansējums. Izņēmuma gadījumos tiek runāts par nozares mērķiem, tās auditorijas vajadzībām un nozares potenciālu Latvijas kultūras vides un iedzīvotāju dzīves kvalitātes attīstībā. Datu analīze liecina, ka vairākos gadījumos būtiskas vajadzības daļēji vai pilnībā netiek apmierinātas esošajā nozares finansējuma piešķiruma praksē. It īpaši tas attiecas uz nozares attīstības projektu (nozares popularizēšana un auditorijas piesaistes) vajadzībām.¹¹⁹

Mūzikas nozare atšķiras no citām nozarēm ar apjomīgu un skaita ziņā daudzu valsts SIA, kuri ar saviem kvalitatīvi pārliecinošajiem projektiem piesakās arī VKKF Mūzikas un dejas nozarē. Tās ir Latvijas Nacionālā opera un balets, Liepājas Simfoniskais orķestris, Valsts Akadēmiskais koris Latvija, Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris. Īpaši nozīmīgs nozares spēlētājs ir VSIA "Latvijas Koncerti", kas integrē arī Latvijas Radio kora un "Sinfonietta Rīga" darbību, uztur Spīķeru koncertzāli, regulāri sadarbojas ar Latvijas pašvaldībām mūzikas festivālu un atsevišķu koncertu rīkošanā, ik gadu visā Latvijā nodrošinot apmēram 400 "Latvijas Koncertu" rīkotus pasākumus.¹²⁰

VKKF likumā noteikts, ka "fonda mērķis ir veicināt līdzsvarotu visu kultūras un mākslas nozaru jaunrades attīstību un kultūras mantojuma saglabāšanu valstī saskaņā ar valsts kultūrpolitikas vadlīnijām"¹²¹. Savukārt 2014. gadā apstiprināto kultūrpolitikas pamatnostādņu virsmērķis ir: "Latvija – zeme ar bagātu un koptu kultūras mantojumu, vitālu un daudzveidīgu kultūras dzīvi, radošiem cilvēkiem, konkurētspējīgām radošajām industrijām un augšupejošu dzīves kvalitāti ikvienam"¹²². No pamatnostādnes aprakstītā virsmērķa izriet, ka augstākajā abstrakcijas līmenī kultūras politika ir vērsta uz Latvijas iedzīvotāju dzīves kvalitātes paaugstināšanu. Līdz ar to varētu pieņemt, ka VKKF loma ir procesu līmenī ieguldīt jaunradē un kultūras mantojuma saglabāšanā tā, lai tas celtu Latvijas iedzīvotāju dzīves kvalitāti un lai visas kultūras un mākslas nozares varētu iesaistīties šajos procesos.¹²³

Veidojot VKKF darbības stratēģiju, ņemta vērā Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija "Latvija 2030" un Nacionālās attīstības plāns 2014.-2020. gadam, tomēr pamatā VKKF stratēģiskie mērķi un

¹¹⁹ *Pētījums par Valsts Kultūrkapitāla fonda kultūras nozaru finansējuma sadalījumu*, SIA "Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija" & Latvijas Kultūras akadēmijas Zinātniskās pētniecības centrs Rīga, 2015, lpp.89. Pieejams: <http://www.vkkf.lv/fails.php?fid=638>, [skatīts 09.05.2016]

¹²⁰ Turpat, lpp.97

¹²¹ *Valsts Kultūrkapitāla fonda likums*. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=81064>, skatīts [09.05.2016]

¹²² *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.-2020. gadam "Radošā Latvija"*. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4877>, [skatīts 09.05.2016].

¹²³ *Pētījums par Valsts Kultūrkapitāla fonda kultūras nozaru finansējuma sadalījumu*, SIA "Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija" & Latvijas Kultūras akadēmijas Zinātniskās pētniecības centrs Rīga, 2015, lpp.95. Pieejams: <http://www.vkkf.lv/fails.php?fid=638>, [skatīts 09.05.2016]

uzdevumi izstrādāti saskaņā ar valsts kultūrpolitikas pamatnostādņiem “Radošā Latvija”. Tajās noteiktās prioritātes –

- Kultūras kapitāla saglabāšana un attīstība, sabiedrībai līdzdarbojoties kultūras procesos;
- Radošums mūžizglītībā un uz darba tirgu orientēta kultūrizglītība;
- Konkurētspējīgas kultūras un radošās industrijas;
- Radošas teritorijas un kultūras pakalpojumu pieejamība.¹²⁴

Valsts kultūrpolitika lielākā mērā vērsta uz kultūras produkta patērētāju un procesā iesaistīto iedzīvotāju, mākslu un kultūru vismaz jābūtības līmenī saistot ar dzīves kvalitāti. Ļoti plaši un vispārīgi definētas prioritātes (svarīgs ir viss!) ir viens no galvenajiem iemesliem, ko nozaru eksperti min kā problēmu, kas traucē sasaistīt valsts finansējuma piešķiršanas procesa darbību ar valsts kultūrpolitiku.¹²⁵ Kopumā ir jāatzīst, ka Kultūras ministrijas/VKKF darbības stratēģijā nav konkretizēti ne sasniedzamie mērķi, ne rezultāti, kas saistītos ar kvalitatīviem un izmērāmiem mērķiem.

2.4. Projektu vadība kultūras menedžmenta ietvaros.

Kultūras un mākslas menedžments nebija pagājušā gadsimta astoņdesmito gadu atklājums, vienkārši šādas darbības agrāk tā neapzīmēja un neattiecināja uz subsidēto kultūras nozari. Kultūras darbinieki, kultūras vadītāji vienmēr zināmā mērā ir bijuši kultūras menedžeri, un kultūras institūcijām vienmēr bija nepieciešams profesionāls menedžments. Par menedžmentu vienkārši netika runāts. Jaunie apstākļi radīja kvalifikācijas ar daudzpusīgām izmantošanas iespējām un attiecības sāka mainīties. Kultūras un mākslas menedžments, paaugstinot profesionalitāti, lielā mērā veido pats savu darbības nišu, tā koncepts specifiski akumulē un sakārto pieredzi un turpina pilnveidoties arī mūsdienās.

P.Bendiksens, menedžmenta un biznesa ētikas eksperts, rakstīja: “Kultūras institūciju darbā vislielākā nozīme ir saturam”¹²⁶, savukārt kultūras menedžments ir funkciju un spēju kombinācija, kurai jāvirza sabiedrībā kultūras saturs, un ar šādu kvalifikāciju tas ir svarīgs arī uzņēmējdarbībā – komerciālu mērķu vadīti uzņēmēji var darboties kultūras jomā, var dot savu pienesumu sabiedrības kultūras darbā, vai arī mecenātisma, ekonomiska aprēķina (sponsorēšana) vai iekšējās uzņēmuma kultūras motīvu vadīti.¹²⁷ Atšķirībā no uzņēmējdarbības, kultūras menedžments nepārvalda ar kultūru saistītos saimnieciskos

¹²⁴ Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.-2020. gadam “Radošā Latvija”. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4877>, [skatīts 04.01.2016].

¹²⁵ Turpat

¹²⁶ Bendiksens P. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā.*, SIA “Jāņa Rozes apgāds”, 2008., lpp. 132

¹²⁷ Turpat, lpp. 134

procesus, bet reaģē uz saturu un reģistrē tā potenciālu, rosina vai arī pieprasa ievērot taupību, rīkojoties ar ierobežotiem līdzekļiem. Kultūras menedžments darbojas telpā, kurā kultūras institūcijas pozicionējas un sagaida komentējošas un finansiālas reakcijas (aplāusus, pārdotas biļetes, sponsorus, publicitāti, politisku atzinību utt.).

Kultūrā menedžments izvērtē pieredzi un veic praktiskās darbības pēc iespējas efektīvāk, tas uzņemas atbildību par resursu taupīšanu un reizē atbalstu kultūras darbam institūcijas iekšienē. Uz āru vērsta orientācija ir priekšplānā, saistīta ar kultūras darba nozīmes atzīšanu un konceptuālu sabiedrības sagatavošanu: komunikatīvu attiecību nostiprināšanu ar publiku, kā arī ar citām institūcijām un aprindām. Kultūras institūciju mērķi vairāk vai mazāk tiek noteikti saistībā ar to darbības saturu, kas nav kvantitatīvi izteicami (piemēram, kultūras mantojuma darbu kopšana). Kultūras menedžments veicina institūcijas darbu, iesaistoties tajā ar plānošanā iegūtām prognozēm un uz saturu orientētiem procesiem. Praksē jau ilgāku laiku kultūras institūcijām liek iztikt ar ierobežotiem līdzekļiem, virzot uz iekšējo racionalizāciju. Šādi, kultūras menedžmentā ir grūti vienoties par neatkarīgu un objektīvu panākumu kritēriju. Menedžmenta pozitīvais vai arī negatīvais veikums kā viens no vairākiem attīstošiem vai dažkārt arī traucējošiem faktoriem tieši iekļaujas kultūras darbā. Kādas institūcijas kulturālie vai mākslinieciskie pasākumi nav kvantitatīvi.

P.Bendiksens nosauc sekojošus kultūras menedžmenta uzdevumus:

- Kultūras jomā menedžmentam ir jāsaskaras ar realitāti, kas ir vērsta uz dzīvespasaules normatīvu un estētisku izveidi, izmantojot fiziskus resursus.
- Kultūras institūcijas izmanto saimnieciskus ražojumus, radot mākslas priekšmetus vai kultūras objektus.
- Kultūras menedžments ir iesaistīts ieprogrammētā saturā, radot, mainot un nostiprinot kultūras vērtības. Ar kultūras objektiem šeit ir saprasti visi radīti objekti un ar tiem saistītās darbības.¹²⁸

Kultūras nozarē nozīmīga loma ir ārējam novērtējumam, ko veido publikas, žurnālistu, kritiķu, valsts, pašvaldības iestāžu, sponsoru u.c. viedokļi – tie veido menedžmenta darbības novērtējuma pamatu.

Projekti kultūras jomā bieži ir pakļauti nenoteiktībai un pārmaiņām, tādēļ saprotams, ka kultūras jomā skrupulozu plānu izstrāde nereti tiek uzskatīta par lieku laika tērēšanu.

Kultūras sfērā menedžments ir metode, kas orientējas arī pēc ekonomiskajiem kritērijiem, lai rīkotos ekonomiski racionāli, taču tas netiek realizēts peļņas nolūkos un saistīta ar māksliniecisko

¹²⁸ Bendiksens P. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā*, SIA "Jāņa Rozes apgāds", 2008., lpp. 133.

produkciju. Tikai saistībā ar objektu “nauda” un mērķi to pavairot saimnieciskais menedžments iegūst savu jēgu, tā būtība – pelnīt naudu, iespaido konkrētu darbību koncepcijas un praksē izmantojamus instrumentus, kā arī iegūtos rezultātus.¹²⁹ Kultūras menedžments operē ar naudu, saistībā ar līdzekļu iegūvi un to pārvaldīšanu, bet saista to ar konkrētām kultūras darbībām.

Kultūras uzņēmumā vadītājs ir vidutājs starp radošajām personībām un esošo, kā arī potenciālo klientu, līdz ar to vadītājam jāriskē, izvēloties radošās personas, kas būs nozīmīgākais resurss uzņēmuma māksliniecisko mērķu sasniegšanai, un jāpiesaista nepieciešamie resursi, lai varētu veikt darījumus.¹³⁰

Darba autore pētījuma ietvaros piedāvā skatīt projektu vadību kā vidutāju starp kultūras menedžmentu un kultūras uzņēmējdarbību, kas spēj efektīvizēt sasniedzamos rezultātus ar uzņēmējdarbību principu ieviešanu kultūras projektu vadības norisē šādi sasniedzot izmaksu mazināšanu un ienākumu kāpināšanu kā ekonomiskās efektivitātes izpausmes. Citiem vārdiem, mērķis ir ar projektu vadības palīdzību panākt, lai kultūras sfērā menedžments pastiprināti orientētos arī pēc ekonomiskuma kritērijiem un plašākā izpratnē rīkotos ekonomiski racionāli. Balstoties uz šiem pieņēmumiem, kā arī pamatojoties uz kultūras uzņēmējdarbības pētnieces Ievas Zemītes piedāvāto kultūras uzņēmējdarbības definīciju¹³¹, šī darba autore piedāvā sekojošo kultūras projektu definīciju turpmākai izmantošanai savā pētījumā: *Kultūras projektu vadība ir process, kurā organizācijas vadītājs, uzņemoties risku, veic cilvēkresursos balstītu darbību, nodrošina nepieciešamo resursu piesaisti un veic komerciālus darījumus atbilstoši uzņēmuma mākslinieciskajiem mērķiem.*

¹²⁹ Bendiksens P. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā.*, SIA “Jāņa Rozes apgāds”, 2008., lpp. 134 lpp.139

¹³⁰ Zemīte I.: *Izaicinājums 21.gs kultūras organizācijai – kultūras uzņēmējdarbība*, Kultūras Krustpunkti, 2007.g, Latvijas Kultūras Akadēmija, 2015, lpp.92.

¹³¹ Turpat, lpp.92.

3. LATVIJAS VALSTS SIMFONISKO ORĶESTRU PROJEKTU VADĪBAS PROCESU ANALĪZE.

Projektam ir konkrētas īpašības - laika un finanšu ierobežojums. Orķestris kā kolektīvs pats par sevi nav projekts, jo tas nav ierobežots laikā. Tas ir ierobežots orķestra stratēģijā un mākslinieciskajā vīzijā. Latvijas valsts simfonisko orķestru projektu vadības procesu analīzi veido vairāki etapi:

- Orķestru uzņēmuma darba organizācija, darba struktūra, procesi, amatu apraksti u.t.t.
- Orķestru projektu vadības procesu analīze: 3 projektu gadījumu analīze
- Orķestru projekta dokumentācijas analīze:
 - Projektu tāme
 - Projektu pieteikumi
 - Projektu publikācija, atsauksmes
 - Projektu atskaites
 - Projektu juridiskā un finanšu dokumentācija (darba līgumi, iepirkumi, rēķini, maksas uzdevumi u.t.t.)
- Padziļinātās intervijas ar orķestru projektu vadībā iesaistītajiem darbiniekiem. Intervijas jautājumi ir apskatāmi darba 1.pielikumā¹³².

Pēc LNSO un "Sinfonietta Rīga" vadības un projektu vadības ieteikuma, šajā darbā kā projekts tiks analizēti projektu formā īstenotie koncerti, kas tika finansēti no valsts/VKKF, pašvaldības vai ES fondu līdzekļiem, iegūtajiem projektu konkursu kārtībā. Kā projekti gadījuma analīzei tika izvēlēti koncerti, galvenokārt, sekojošo iemeslu dēļ:

- koncerti veido lielāko orķestru valsts uzdevumu daļu un mērķu uzstādījumu izpildei noteiktajam laika periodam (kalendārajam gadam). Tā kā finansējuma piesaiste visbiežāk notiek projektu formā, finansējumu plānotajiem koncertiem lūdz projektu konkursa kārtībā;
- Pieejamas projekta dokumentācijas dēļ;
- Orķestru darbībai ir vispārīgi ir raksturīga intensīvā koncertdarbība;
- Koncertus abu orķestru pārvalde īsteno projektu formā;
- Koncertdarbība ir orķestru vispārējās darbības pamatā;
- Koncertos tiek mērojams orķestriem izvirzītais valsts mērķis un uzdevums;
- Koncertiem, kas īstenoti projektu formā, ir skaidrāka un caurskatāmāka struktūra;

¹³² Sk.1.pielikumu.

- Koncertiem, kas ir īstenoti projekta formā un ar finansējumu no valsts/VKKE, pašvaldības vai ES fondu līdzekļiem, ir caurskatāmāka dokumentācija;

Ārpus koncertiem gan LNSO, gan “Sinfonietta Rīga” projekta veidā notiek arī ieraksti un tūres ārzemēs.

Projektu dokumentācija koncertu realizēšanai sniedz, pirmkārt, vieglāku finanšu pārredzamību, precīzāku menedžmentu, koncertu rezultatīvo rādītāju pārskatāmību un risku novēršanu.

3.1. Latvijas Nacionālā Simfoniska orķestra projektu vadības procesu analīze.

Latvijas Nacionālā Simfoniska orķestra projektu vadības norises un procesu analīze sastāv no sekojošām sastāvdaļām:

- LNSO organizācijas reglamentējošie dokumenti (darbinieku amatu apraksti, sadarbības un darba līgumi, organizācijas struktūra, iekšējo kārtību regulējošie dokumenti, kārtības noteikumi);
- LNSO mājaslapa, darbības apraksti, vīzijas, misijas definējumi;
- LNSO orķestru projektu dokumentācija: projektu apraksti, finansētāju konkursu pieteikumi, atskaites, projektu tāmes, projektu dokumentācijas pielikumi attiecīgi prasībām (līgumi, iepirkuma dokumentācija, norēķinu dokumentācija, maksājumu uzdevumi u.c.);
- Intervijas ar LNSO administrācijas pārstāvjiem: personāldaļas vadītāju un juristi Sanitu Grečīnu un producentu, kas vienlaikus pilda orķestra projektu vadības pienākumus, Reinis Druvietis.

3.1.1. Ieskaits Latvijas Nacionālā simfoniskā orķestra vēsturē un orķestra darbības raksturojums.

Latvijas Nacionālais simfoniskais orķestris (LNSO) ir viena no valsts klasiskās mūzikas aprites pamatvērtībām – augsti profesionālu mūziķu apvienība ar spēcīgām tradīcijām, dāsnu skanējumu un atdevīgu spēli. LNSO uzmanības lokā ir galvenokārt 19. un 20. gadsimta pasaules simfoniskie šedevri, Latvijas komponistu radītās klasiskās vērtības un mūsdienās sacerēti jaundarbi, kā arī palaikam kādas operas vai mūzikla koncertatskaņojums. LNSO lielu uzmanību pievērš bērnu un jauniešu izglītības programmām, vairākus gadus veiksmīgi īsteno kamermūzikas programmu sēriju un kopš 2015.gada svin vasaras izskaņu jauntapušā festivālā “LNSO vasarnīca”.¹³³

LNSO darbība četrkārt novērtēta ar Latvijas augstāko atbalvojumu klasiskās mūzikas jomā – Lielo mūzikas balvu 1993, 2009, 2012 un 2013.gados.

¹³³ Latvijas Nacionālā Simfoniskā orķestra mājaslapa, pieejams: Inso.lv/Inso, [skatīts 20.05.2016].

Kopš 2013. gada novembra LNSO mākslinieciskais vadītājs un galvenais diriģents ir Eiropas un Japānas labāko orķestru pieprasītais maestro Andris Poga – mūziķis ar spožu tehniku, augstām prasībām pēc nevainojami profesionāla mūzikas lasījuma un izcilu formas izjūtu. Andris Poga ne mirkli nav ārišķīgs, viņa lielā prasme ir racionāli atrast skaņdarba būtību un, precīzi izpildot komponista norādījumus, radīt klausītājos spēcīgu savijņojumu vai, citos gadījumos, uzšķilt aizraujoša skaniska piedzīvojuma dzirksteles.

Jaunā maestro vadībā LNSO sniedzis vairākas izcilas programmas, kurās sevišķi izceļamas Leonarda Bernsteina, Pētera Čaikovska, Aleksandra Skrjabina, Riharda Štrausa darbu interpretācijas. Kopš jaunu koncertnamu ierīkošanas LNSO regulāri un ar lielu prieku koncertē Cēsīs un Rēzeknē.

LNSO sāka darbību 1926.gadā kā Latvijas Radiofona orķestris Arvīda Pārūpa vadībā. Pirms Otrā pasaules kara LNSO darbība saistīta galvenokārt ar spēlēšanu Radiofona tiešraidēs, kur orķestra priekšā stājās tādi meistari kā Jānis Mediņš, Teodors Reiters, Pēteris Barisons, Leonīds Vīgners u. c. Pēc kara LNSO spilgtākie darbības posmi saistās ar vairākiem mākslinieciskajiem vadītājiem. Spožs, ugunīgs un savdabīgi despotisks bija Leonīds Vīgners (1949–1963 un 1966–1975), aristokrātisks, smalki skolots un izcili prasmīgs bija plaša apvāršņa īpašnieks Edgars Tons (1963–1966), jaunu profesionālo prasību līmeni piedāvāja tolaik jaunais un dedzīgais Vasilijš Sinaiskis (1975–87), kuram liela pateicība par Latvijas komponistu daiļrades atbalstīšanu. Latvijas atjaunotās neatkarības gados spilgti maestro bija oriģinālu, neaizmirstamu interpretāciju meistars Olari Eltss (2001–2006) un Karels Marks Šišons (2009–12), kura laikā notika būtiskas izmaiņas LNSO sastāvā, sasniedzot jaunas spēles kvalitātes.

Tālākā un nesenā vēsturē LNSO muzicējis ar izciliem viesdiriģentiem, kuru vidū ir gan mūsu pasaulslavenie tautieši Arvīds Jansons, Mariss Jansons un Andris Nelsons, gan Valērijs Gergijevs, Nēme Jervi un Pāvo Jervi, Kirils Kondrašins, Kurts Mazūrs, Kšištofs Pendereckis, Genādijs Roždestvenskis, Jevgēņijs Svetlanovs u. c. Solistu skaitā LNSO sadarbības partneri bijuši pagātnes lielmeistari Filips Hiršhorns, Vens Klaiberns, Dāvids Oistrahs, Svjatoslavs Rihters, Mstislavs Rostropovičs, Pols Torteljē un mūsdienu zvaigznes Elīna Garanča, Natālija Gūtmane, Inga Kalna, Gidons Krēmers, Aleksejs Ļubimovs, Miša Maiskis, Kristīne Opolais, Marina Rebeka, Egils Siliņš, Baiba Skride, Grigorijs Sokolovs u. c.

Plašs ir LNSO koncertbraucienų diapazons ar vieskoncertiem Japānā (Tokijas Santori zālē), Krievijā (Maskavas konservatorijas Lielajā zālē) un daudzās Eiropas valstīs, kur nozīmīgākie koncerti notikuši Amsterdamas *Concertgebouw*, Berlīnes Valsts operā un Leipciģas *Gewandhaus*. 2013.gada rudenī LNSO spēlēja koncertu Frankfurtes *Alte Oper*, atklājot Latvijai veltītās Eiropas Centrālās bankas kultūras dienas.

2015.gadā LNSO viesojas Parīzes Elizejas lauku teātrī, Andra Pogas vadībā atskaņojot Verdi Rekvīemu, un klaviermūzikas festivālā *Les Piano folies du Touquet-Paris-Plage* (Francija).¹³⁴

LNSO projektu vadības analīzes sākumā ir svarīgi izprast LNSO kā kultūras institūcijas organizācijas struktūru, kas palīdzēs labāk izprast LNSO veicamās funkcijas, cilvēkresursu esamību, darbinieku lomas un funkcijas, kā arī noteikt projektu vadītāja un projektu komandas vietu LNSO uzņēmumā.

3.1.2. Latvijas Nacionālā Simfoniskā Orķestra organizācijas struktūras raksturojums.

LNSO projektu vadības analīzes ietvaros vispirms ir svarīgi izprast LNSO kā kultūras institūcijas organizācijas struktūru, kas palīdzēs labāk izprast LNSO veicamās funkcijas, cilvēkresursu esamību, darbinieku lomas un funkcijas, kā arī noteikt projektu vadītāja un projektu komandas vietu LNSO¹³⁵.

Orķestrim ir izteikta funkcionālā organizācija; nevar noteikt projekta vadītāja vietu LNSO hierarhijā. Projekta vadītāja pienākumus orķestrī veic orķestra producents¹³⁶.

Doto projektu organizācijas struktūru PMBOK dēvē par funkcionālo organizācijas uzbūvi, pretstatot to projekta vai matricēs organizācijai¹³⁷. Saskaņā ar PMBOK galvenie funkcionālās projektu organizācijas trūkumi, kas var negatīvi ietekmēt projektu efektivitāti, to rezultātu un mērķu sasniegšanu ir:

- Projekta norisei netiek veltīta pietiekošā uzmanība, jo katra funkcija veic savus pienākumus ārpus projekta uzdevumiem,
- Funkcionālā organizācija apgrūtina projekta komandas komunikāciju un savstarpējo integrāciju, grūtāk sasniedzama komandas saliedētība;
- Projekts parasti tiek uzskatīts par papildus slodzi ārpus tiešiem darba pienākumiem; pietrūkst motivācijas pildīt projekta uzdevumus;
- Pie funkcionālās organizācijas projekta komandas dalībnieku atbildība ir neskaidra, vai nav definēta vai precizēta – projekta vadītājs ir uzskatāms par vienīgo projekta norisē atbildīgo pusi.

Orķestra producenta amata aprakstā ir iekļauti sekojoši projekta vadītāja pienākumi, kas pēc savas būtības ir raksturīgas producenta pienākumiem, taču tas sakrīt ar projekta vadītāja tiešajiem uzdevumiem projekta ietvaros:

¹³⁴ Latvijas Nacionālā Simfoniskā orķestra mājaslapa, pieejams: Inso.lv/Inso, [skatīts 20.05.2016].

¹³⁵ Attēls 6.LNSO darbinieku struktūra.

¹³⁶ Turpat

¹³⁷ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.21-26.

- LNSO darba plāna izpilde
- LNSO savlaicīga koncertu plānošana un organizēšana

Producenta uzdevumi:

- Plānot, vadīt un veikt citus organizatoriskus pasākumus saistībā ar LNSO koncertu norisi, ņemot vērā vadības norādījumus:
 - sadarbībā ar kompetentiem administrācijas darbiniekiem veikt visas nepieciešamās darbības LNSO koncertu veiksmīgai norisei kā Latvijā, tā arī ārzemēs;
 - piedalīties LNSO darba plānu izstrādē sadarbībā ar valdi un galveno diriģentu-māksliniecko vadītāju;
 - sagatavot koncertu un projektu sākotnējās tāmes ne vēlāk kā trīs mēnešus iepriekš, operatīvi pilnveidot tās un iesniegt valdei apstiprināšanai ne vēlāk kā divus mēnešus iepriekš pirms koncerta. Savlaicīgi informēt valdi un galveno grāmatvedi par termiņu kavējumiem vai iespējamo pārtēriņu, meklēt risinājumus pārtēriņa mazināšanai un īstenot tos dzīvē;
 - nepieciešamības gadījumā savlaicīgi sagatavot atskaites par koncertiem;
 - veidot un uzturēt sadarbību ar viesmāksliniekiem Latvijā un ārzemēs, savlaicīgi organizējot to dalību LNSO koncertos saskaņā ar LNSO repertuāra plānu, vienoties ar viesmāksliniekiem par līgumu nosacījumiem un termiņiem;
 - izveidot un uzturēt LNSO viesmākslinieku datu bāzi. Beidzot darba tiesiskās attiecības, nodot to LNSO pārstāvim;
 - kārtot ar viesmākslinieku dalību LNSO koncertos saistītu dokumentāciju, tai skaitā, sagatavot līgumu projektus, vīzas, VSAA sertifikātus, ceļojuma un viesnīcu rezervācija utt.;
- Vadīt LNSO un citu orķestru un teātru organizāciju sadarbības projektus:
 - sadarbībā ar citiem orķestriem, teātriem un organizācijām plānot un koordinēt kopīgus mākslinieciskās un administratīvās sadarbības projektus.

LNSO projektu vadītājs ir vairāk administrators, kas paralēli saviem funkcionālajiem uzdevumiem veic arī projekta vadītāja pienākumus, kas savukārt var sakrist ar tiešajiem darba pienākumiem orķestrī, kā arī veic diezgan daudz administratīvus pienākumus, ko dažos gadījumos būtu ieteicams deleģēt administrācijas nodaļām, piemēram, sazināšanās ar ceļojuma aģentūrām, ceļojuma biļešu pasūtījumi, sazināšanās ar VSAA un citus administratīvā rakstura pienākumus.

3.2. LNSO projekta dzīves cikla apraksts, projekta norišu raksturojums.

Darba izstrādes laikā veiktajā intervijā LNSO producents/ projektu vadītājs nav sniedzis informāciju par projektu posmu precīzu dalījumu, tā vietā skaidrojot, ka projekts tiek realizēts, ievērojot “standarta procedūras”, neievērojot stingru aktivitāšu secību vai izpildes plānu. Detalizēts aktivitāšu plāns netiek radīts¹³⁸.

Darba autore, pamatojoties uz projektu pieteikumu dokumentāciju, projekta finanšu tāmēm un projekta atskaites dokumentāciju, ir apkopojusi LNSO projektu dzīves ciklu, sadalot to projekta posmos un projekta veicamajās aktivitātēs katrā no tiem (skat. 4.tabulu zemāk).

Projektu vadības norisi LNSO var raksturot sekojoši:

- Projekta vadītājs neveic finansējumu piesaisti un jaunu projektu resursu optimizācijas iespēju meklējumus patstāvīgi, kaut arī šajā procesā piedalās - šos uzdevumus izpilda cits LNSO uzņēmuma struktūras darbinieks (valdes loceklis); kultūras menedžmentu īsteno LNSO valdes locekļi, kas arī risina visas projekta gaitā radušās problēmas, risku iestāšanos un pieņem lēmumus par strīdīgām situācijām;
- Projektu tāmes apstiprināšanā piedalās tā saucamā “operatīvā darba grupa”, kurā piedalās visi administratīvās daļas pārstāvji: finanšu direktors, galvenais grāmatvedis; personāla vadītājs – jurists, nošu arhivārs u.c. attiecīgi projekta izvirzīto mērķu nepieciešamībai;
- visi apskatīti projekta dokumenti atbilst finansētāju izvirzītajām un vienlaicīgi normatīvajos aktos noteiktajām prasībām; taču acīmredzami tie ir sastādīti formālo prasību dēļ;
- līgumu slēgšanu ar mūziķiem un citiem projektu komandas dalībniekiem veic personāla daļa un juriste. Kā tāda, specifiska uzdevumu noteikšana nenotiek; līgumi ir standartizēti ar nelieliem papildinājumiem, korekcijām; vairāk veikta kā formalitāte, nevis apzināts projekta dalībnieku uzdevumu sadalījums.

Tabula 4. LNSO projektu dzīves cikls un projektā veicamās aktivitātes attiecīgi projekta posmiem (darba autores veidotā).

Projekta posms	Projekta veicamās aktivitātes
Iniciēšana (projekta ierosināšana)	Projekta idejas identificēšana un dzīvotspējas pārbaude
	Projekta mērķu un uzdevumu identificēšana, noteikšana
Plānošana	Tāmes sastādīšana un iekšējā apstiprināšana, sākotnējā budžeta izstrāde

¹³⁸ Novojevskas, Tatjana. *Intervija ar Reini Druvieti*. 2016, 24.apr. Transkripts. Glabājas T.Novojevskas personiskajā arhīvā.

Projekta posms	Projekta veicamās aktivitātes
	Projekta iesnieguma izstrāde: sākotnējā laika grafika un aktivitāšu plāna sastādīšana
	Finansējuma avotu meklējumi, pieteikums un dalība projektu konkursos
	Finansējuma piešķiršana, līguma noslēgšana starp sadarbības iestādi un finansējuma saņēmēju
	Projektu komandas veidošana: vienošanās par sadarbību ar projektu komandas dalībniekiem, vienošanās, pārrunas, līgumu slēgšana
Projekta īstenošana un kontrole	Projekta īstenošana
	Projekta vispārējā kontrole; aktivitāšu koordinācija, izmaksu un laika izpildes termiņu kontrole
	Projekta plānoto aktivitāšu realizācija
	Iepirkumi, ja ir nepieciešami
	Problēmu risināšana
	Iknedēļas sapulces ar projektu komandu un iesaistītajām projektu norisēs
Noslēgums	Atskaišu un dokumentu sagatavošana
	Rezultātu analīze, kopsavilkums, noslēguma sapulce
	Projekta sasniegto rezultātu un projekta mērķu sasniegšanas apjoma izvērtēšana
	Publicitātes novērtējums
	Rezultātu apkopojums nepieciešamajās atskaitēs projekta finansētājam un projekta iesaistītajiem pusēm

Projektu vadītājs veic sekojošās darbības projekta ietvaros:

- projektu tāmes sagatavošana;
- projektu pieteikuma dokumentācijas sagatavošana;
- sākotnējā laika grafika un aktivitāšu plāna sastādīšana;
- projektu komandas resursu plānošana;
- projekta vispārējo kontrole; aktivitāšu koordinācija, izmaksu un laika izpildes termiņu kontrole;
- projektu apkopojuma un atskaites sagatavošana projekta finansētājam;
- problēmu risinājums.

Bez producenta, kas veic projekta vadītāja pienākumus, LNSO projekta vadības komanda koncerta projektam parasti izskatās šādi:

- Administrācijas nodaļas darbinieki: finanšu direktors, galvenais grāmatvedis, personāldaļas speciālists-jurists, biroja administrators, nošu arhivārs, mārketinga nodaļas speciālisti un pārdošanas nodaļa, kas nodarbojas ar biļešu izplatību;
- Mākslinieciskās nodaļas pārstāvji: orķestra inspektors, mākslinieciskais vadītājs, abi diriģenti

Projekta iesaistītās, ieinteresētās puses:

- valsts pārstāvniecība Kultūras ministrijas pārstāvībā, kas ir arī projekta galvenais pasūtītājs;
- projekta finansētājs;
- orķestra valdes locekļi;
- publicitātes, mārketinga, reklāmas sadarbības partneri, mediji, Latvijas Radio;
- projekta atbalstītāji (privātuzņēmumi);
- projekta komandas dalībnieki (mūziķi, mākslinieki);
- orķestra mākslinieciskā komisija;
- orķestra mērķauditorija, klausītāji.

LNSO producenti atzīmē, ka ārējā komunikācija ar projektu finansētājiem un pasūtītājiem ir bieži vien visai formāla, notiek regulāro atskaišu iesniegšanas formātā vai obligāto sapulču veidā, bet par aktīvu interesi vai iesaisti projektu darbībā nevar runāt.

Iekšējā komunikācija projektā norit kā informācijas aprīte starp:

- projekta vadības grupas dalībniekiem;
- projekta vadības grupu un pašvaldības vai iestādes vadību;
- projekta vadības grupu un citiem pašvaldības speciālistiem.

Iekšējai komunikācijai visbiežāk lieto tādas metodes, kā darba grupu sanāksmes, sapulces, Skype apspriedes, elektronisko saraksti, telefonsarunas un neformālā personīgā komunikācija.

Ārkārtēji liela nozīme ir orķestra ārējai komunikācijai, ārējo kontaktu uzturēšanai un sadarbības veicināšanai, kas sevī ietver:

- komunikāciju ar projekta mērķa grupām;
- komunikāciju ar projekta sadarbības partneriem;

- komunikāciju ar konkrētā projekta ES struktūrfondu sadarbības iestādi;
- projekta publicitātes pasākumus.

Ārējai komunikācijai visbiežāk lieto šādas metodes – sanāksmes, semināri, informācija masu medijos, sociālajos tīklos, bukletos, brošūrās, plakātos, standos u.c. Tiesa, projektu vadītājs šajās aktivitātēs daļēji piedalās, dažos gadījumos praktiski nepiedalās konkrētā projekta ietvaros – to uztur orķestra valdes locekļi un mārketinga un pārdošanas speciālisti. Orķestru mārketinga un pārdošanas speciālists savukārt veic savus uzdevumus, kā tas ir noteikts funkcionālajā līmenī. Kopumā par iesaistīto pušu menedžmentu LNSO gadījumā nevar runāt par veicamu projekta ietvaros – tā notiek funkcionālajā līmenī paralēli visām pārējām notiekošām projektu norisēm. Komunikācijā ar orķestra sadarbības iestādēm ir nepieciešama intensīva un proaktīva darbība. Koncerta projekta kvalitāti un programmas izpildījumu atbild mākslinieciskā komisija. LNSO producents sadarbībā ar valdes locekļiem spēlē vidutāja lomu starp radošajām personībām un esošo, kā arī potenciālo klientu, kā arī piesaista nepieciešamie resursi, lai varētu veikt radošo darbību. Taču tās ir vairāk kultūras menedžera funkcijas, nevis projekta vadītāja funkcijas.

PMBOK *rekomendētie procesi un apakšprocesi*¹³⁹ netiek izstrādāti LNSO, projektu vadītājs spēle vairāk administratīvo lomu, projektu realizācija notiek pēc pašplūsmas, orķestra uzņēmuma darbiniekiem veicot savas noteiktas darbības. LNSO projekta vadītājs ir tikai papildus apzīmējums, kas tiek izmantots tikai projekta finansētāja noteiktajā dokumentācijā¹⁴⁰, ārpus tās projektu vadītājs pilda producenta funkcionāli noteiktus darba pienākumus. LNSO organizācija turpina strādāt pie saviem uzdevumiem, izmantojot projektu konkursos pieejamās finansējuma iespējas, lai piesaistītu budžetu, kas ir nepieciešams koncertdarbībai.

Intervijā LNSO projektu vadītājs pasvītro orķestru vadības izcilas spējas uzturēt ārējos kontaktus, vienoties ar sadarbības partneriem, citiem māksliniekiem, solistiem, pasauleslavenajiem mūziķiem par simbolisku atalgojumu. Kā vienu no ļoti svarīgām projektu vadības īpašībām abi projektu vadītāji, kā arī orķestru vadības pārstāvji min sekojošos: tā saucamās *“interpersonal skills”* (komunikācijas iemaņas, spēja vienoties).

LNSO ir liela loma tā saucamajai kultūras uzņēmējdarbībai un orķestra vadības *“interpersonal skills”* kā arī kontaktiem. Projektu vadība kā tāda ir tikai formalitāte, kas tiek izmantota, kā iespēja savu uzdevumu un plānu īstenošanai, t.i., kā galvenais trūkstošā finansējuma iegūšanas līdzeklis.

¹³⁹ Tabula 8.PMBOK procesu grupas.

¹⁴⁰ Projekti tiek noformēti pēc <http://www.vraa.gov.lv/lv/rokasgramata/manual/pdf/rokasgramata2.pdf> prasībām

3.3 Valsts kamerorķestra “Sinfonietta Rīga” projektu vadības procesu analīze.

Valsts simfoniskais kamerorķestris “Sinfonietta Rīga” ir VSIA “Latvijas Koncerti” struktūrvienība. VSIA “Latvijas Koncerti” nosaka kamerorķestra darbības uzdevumus, organizatorisko struktūru un iekšējo darba organizāciju. Tāpat praktiskā projekta vadība orķestrī atbilstoši VSIA “Latvijas Koncerti” organizācijas struktūrai, ir veicama VSIA projektu nodaļā, tāpēc darba izpētē tika apskatīti gan tieši “Sinfonietta Rīga” piederošie projektu materiāli, gan arī VSIA “Latvijas Koncerti” reglamentējošā un uz “Sinfonietta Rīga” attiecināmā projektu dokumentācija. Līdzīgi, kā LNSO, projektu vadības norises un procesu analīze valsts simfoniskā kamerorķestra projektu vadības analīzi veido sekojošās sastāvdaļas:

- VSIA organizācijas reglamentējošie dokumenti (darbinieku amatu apraksti, sadarbības un darba līgumi, organizācijas struktūra, iekšējo kārtību regulējošie dokumenti, kārtības noteikumi);
- LNSO mājaslapa, darbības apraksti, vīzijas, misijas definējumi;
- LNSO orķestru projektu dokumentācija: projektu apraksti, finansētāju konkursu pieteikumi, atskaites, projektu tāmes, projektu dokumentācijas pielikumi attiecīgi prasībām (līgumi, iepirkuma dokumentācija, līgumi, norēķinu dokumentācija, maksājumu uzdevumi u.c.);
- Intervijas ar LNSO administrācijas pārstāvjiem: “Sinfonietta Rīga” izpilddirektoru Timuru Tomsonu, projektu daļas vadītāju Edgaru Jansonu un “Sinfonietta Rīga” projektu vadītāju Māru Zandersoni.

Papildus autorei bija iespēja labāk iepazīt “Sinfonietta Rīga” darbību un organizācijas kultūru, personīgi veicot praksi orķestrī, pildot projektu vadītāja asistentes pienākumus.

3.3.1. Ieskats “Sinfonietta Rīga” orķestra vēsturē un orķestra darbības raksturojums.

Valsts kamerorķestris “Sinfonietta Rīga” dibināts 2006. gada vasarā. Tā mākslinieciskais vadītājs ir obojists un diriģents Normunds Šnē; tā izpilddirektors ir Timurs Tomsons. Orķestra sastāvā ir 34 mūziķi. Orķestris uzsver savu atvērtību dažādai mūzikai, to repertuārā ir mūzika no baroka līdz pat mūsdienu skaņumākslas izpausmēm. Liela nozīme orķestra darbībā ir eksperimentiem akadēmiskos un neakadēmiskos virzienos, kā arī priekšnesumu papildināšanai ar vizuālo tēlu (spēlēt frakā un T-kreklā).¹⁴¹ “Sinfonietta Rīga” radošais kredo - 1) Būt atvērtiem dažādai mūzikai – no baroka līdz mūsdienu skaņumākslas ekstrēmākajām izpausmēm. 2) Būt gataviem eksperimentēt akadēmiskos un neakadēmiskos mūzikas virzienos, spēlēt frakā un T-kreklā. 3) Būt nenogurstošiem jaunas auditorijas meklējumos un nepiekāpīgiem visaugstāko profesionālo standartu uzturēšanā. “Sinfonietta Rīga” uzstājas ne tikai pilnā

¹⁴¹ Valsts simfoniskā kamerorķestra Sinfonietta Rīga mājaslapa, pieejams: <http://www.sinfoniettariga.lv/lv/orchestra/biography>, [skatīts: 20.05.2016]

kamerorķestra sastāvā, bet arī kameramūzikas programmās, orķestra mūziķiem apvienojoties visdažādāko sastāvu ansambļos.

Kamerorķestra uzdevumi:

- Producēt, iestudēt, atskaņot un/vai ierakstīt mūzikas programmas saskaņā ar kamerorķestra vadības iesniegto un uzņēmuma valdes locekļa apstiprināto kamerorķestra darba un koncerta plānu;
- Veikt mūzikas izpildījumus pēc visaugstākajiem profesionālajiem standartiem, veidojot kamerorķestri kā profesionālās muzicēšanas etalonu Latvijā;
- Ar savu darbību reprezentēt kamerorķestri, uzņēmumu, Latviju un tās profesionālo mākslu ārvalstīs;
- Ar savu darbību veicināt ieņēmumus uzņēmuma budžetā plānotā apjomā.

Jauneklīga degsme un vitalitāte apvienojumā ar izzināšanas prieka dzirksti, augstu profesionalitāti un aizrautību raksturo valsts kamerorķestra “Sinfonietta Rīga” komandu. Orķestra “Sinfonietta Rīga” mūziķi ir gados jauni un radošām idejām atraisīti mākslinieki, kas pēta baroka atskaņojuma tradīcijas, studē klasicisma interpretācijas fineses, ir nepārspējami spoži laikmetīgajā mūzikā, kā arī nevairās no piedalīšanās neakadēmiskos eksperimentos un *crossover* projektos. Kā minēts, par vienu no uzdevumiem orķestris izvirzījis kamersimfonijas žanra attīstības veicināšanu Latvijas mūzikā, divreiz gadā pasūtot jaunu šī žanra partitūru mūsdienu latviešu komponistiem. Orķestris “Sinfonietta Rīga” regulāri sadarbojas arī ar viesdiriģentiem, atšķirīgas programmas, veidojot kopā ar Pāvo un Kristianu Jervi, Heincu Holligeru, Jonu Stūrgordsu, Kristoferu Popenu, Juhu Kangasu, Tenu Kaljusti un Arielu Cukermanu. Kopā ar “Sinfonietta Rīga” muzicējuši spoži solisti: dziedātājas Monika Gropa, Inga Kalna un Olga Pasičņika, pianisti Kristians Bezeidenhauts un Aleksandrs Toradze, pazīstamākā latviešu ērģelniece Iveta Apkalna, vijolnieki Koļa Blahers, Izabella Fausta, Tomass Gūlds, Alīna Pogostkina un Baiba Skride, Ogistēns Dimē un Aleksandrs Janičeks, kā arī altists Maksims Risanovs, trombonists Kristians Lindbergs, bundzinieks Pīters Erskins, akordeoniste Ksenija Sidorova, flautists Patriks Galuā un senās mūzikas lietpratēji Endrū Lourenss-Kings un Enriko Onofri. Cieša un radoša sadarbība orķestrim izveidojusies ar Latvijas Radio kori un diriģentu Sigvardu Kļavu, ik gadu kopīgi veidojot vairākas programmas un pirmatskaņojot latviešu sakrālās mūzikas jaundarbus. Līdzās koncertdzīvei Latvijā un Baltijas valstīs, orķestris “Sinfonietta Rīga” koncertējis Toronto un Parīzē, Mīnhenes Herkulesa zālē un Ņujorkas Linkolna centrā, Frankfurtes Alte Oper, Hamburgas Laeiszhalle, kā arī Kijevas un Sanktpēterburgas filharmonijās. Ar prestižo ierakstu balvu Grammy novērtēta orķestra “Sinfonietta Rīga” dalība igauņu komponista Arvo Perta albuma Adam`s Lament ieskaņojumā, ko klajā laidis

ECM, bet pārējos septiņus ierakstu albumus izdevuši orķestra regulāri sadarbības partneri – Wergo, Ondine un Challenge Records. Savas valsts kultūras un mūzikas dzīvē orķestra sniegums trīskārt novērtēts ar valsts augstāko apbalvojumu akadēmiskajā mūzikā – Lielo mūzikas balvu.¹⁴²

3.3.2. Latvijas valsts kamerorķestra “Sinfonietta Rīga” vieta VSIA “Latvijas Koncerti” organizācijas struktūrā.

Pēc Valsts SIA “Latvijas Koncerti” sturktūrshēmas¹⁴³ Latvijas valsts kamerorķestra “Sinfonietta Rīga” projektu vadību īsteno VSIA “Latvijas Koncerti” projektu daļa. Valsts SIA “Latvijas Koncerti” mērķis ir veidot un attīstīt valsts profesionālo koncertdzīvi, ar augstas kvalitātes un radoši iedvesmojošām aktivitātēm, apmierinot iedzīvotāju tiekšanos pēc labas mūzikas, kā arī veicinot laikabiedru garīgo izaugsmi. VSIA “Latvijas Koncerti” pārstāv Latvijas profesionālo mūziķu radošo izpausmju intereses Latvijā un ārvalstīs.

“Latvijas Koncertu” darbība vērsta uz valsts kultūras, sociālās un reģionālās attīstības, kā arī ārējās un iekšpolitikas nostādņu īstenošanu; “Latvijas Koncerti” ir viena no būtiskākajām valsts iekšējās un ārējās kultūrpolicies mārketinga sastāvdaļām. “Latvijas Koncerti” regulāri sadarbojas ar Latvijas pašvaldībām mūzikas festivālu un atsevišķu koncertu rīkošanā. Ik gadu visā Latvijā notiek apmēram 400 “Latvijas Koncertu” rīkotu pasākumu.

3.3.3. “Sinfonietta Rīga” projekta dzīves cikla orķestrī apraksts, projekta norišu raksturojums.

Valsts kamerorķestrī “Sinfonietta Rīga” projekta veidā norisinās jebkurš orķestra koncerts. Katram koncertam ir sastādīta tāme un tiek piesaistīts projekta vadītājs. Projekta veidā notiek arī ieraksti un tūres ārzemēs. Tas saistās galvenokārt ar finansējumu konkursiem, kas notiek projektu konkursu kārtībā.

Projekta vadība “Sinfonietta Rīga” orķestra vadības pārstāvji savu projektu realizācijas procesos pielieto starptautiski atzītu projektu vadības ieteikumus un rekomendācijas tik lielā apjomā, cik to atļauj projekta cilvēku un laika resursi, kā arī ja tas ir pamatots ar nepieciešamību. Projektu pieteikumi izskatās skaidrāki, ar detalizētāku projekta darbību un laika plānu. Projektu norise valsts simfoniskajā kamerorķestrī “Sinfonietta Rīga” notiek pēc sistēmas, kas ir norādīta 5.tabulā:

¹⁴² Valsts simfoniskā kamerorķestra Sinfonietta Rīga mājaslapa, pieejams: <http://www.sinfoniettariga.lv/lv/orchestra/biography>, [skatīts: 20.05.2016]

¹⁴³ Attēls 7.VSIA “Latvijas Koncerti” struktūrshēma

Tabula 5. Projektu norise valsts simfoniskajā kamerorķestrī "Sinfonietta Rīga" (darba autores veidota).

Projekta posms	Projekta veicamās aktivitātes
Iniciēšana (projekta ierosināšana)	Projekta idejas identificēšana un dzīvotspējas pārbaude
	Projekta mērķu un uzdevumu identificēšana, noteikšana
Plānošana	Sākotnējās tāmes sastādīšana, izmaksu aprēķināšana
	Koncerta norises vietas rezervācija, tehniskās specifikācijas noskaidrošana
	Tāmes apstiprināšana
	Projekta iesnieguma izstrāde: sākotnējā laika grafika un aktivitāšu plāna sastādīšana
	Finansējuma avotu meklējumi, pieteikums un dalība projektu konkursos
	Finansējuma piešķiršana, līguma noslēgšana starp sadarbības iestādi un finansējuma saņēmēju
	Projektu komandas veidošana: vienošanās par sadarbību ar projektu komandas dalībniekiem, vienošanās, pārrunas, līgumu slēgšana
Projekta īstenošana un kontrole	Projekta īstenošana
	Mārketinga aktivitātes: drukas materiālu sagatavošana, zāles plānu sagatavošana
	Projekta vispārējā kontrole; aktivitāšu koordinācija, izmaksu un laika izpildes termiņu kontrole
	Projekta plānoto aktivitāšu realizācija
	Iepirkumi, ja ir nepieciešami; tehniskas lietas
	Problēmu risināšana
	Iknedējas sapulces ar projektu komandu un iesaistītajām projektu norisēs
Pēdējās darbības attiecībā uz koncertu norisi: tehniskās lietas, pieņemšanas-nodošanas aktu sagatavošana	
Noslēgums	Atskaišu un dokumentu sagatavošana
	Rezultātu analīze, kopsavilkums, noslēguma sapulce
	Projekta sasniegto rezultātu un projekta mērķu sasniegšanas apjoma izvērtēšana
	Publicitātes novērtējums
	Rezultātu apkopojums nepieciešamajās atskaitēs projekta finansētājam un projekta iesaistītajiem pusēm

Projektu vadības norisi valsts kamerorķestrī "Sinfonietta Rīga" var raksturot sekojoši:

- Projekta vadītājs ir VSIA "Latvijas Koncerti" darbinieks, un viņa darba pienākumos ir pārsvarā administratīvi pienākumi, projekta vadītājs nav iesaistīts finansējumu piesaistē, kā arī šajā procesā nepiedalās - šos uzdevumus izpilda "Sinfonietta Rīga" izpilddirektors, viņš arī īsteno kultūras menedžmentu; ka arī risina visas projekta gaitā radušās problēmas, risku iestāšanos un pieņem lēmumus par strīdīgām situācijām;
- Projektu tāmes apstiprināšanā piedalās Programmu direktors, finanšu un grāmatvedības daļa, juridiskā daļa, producentu daļa, projektu daļa, kā arī kamerorķestra izpilddirektors. Visi apskatīti

projekta dokumenti atbilst finansētāju izvirzītajām un vienlaicīgi normatīvajos aktos noteiktajām prasībām; taču acīmredzami, ka tie ir sastādīti formālo prasību dēļ;

- Līgumu slēgšanu ar mūziķiem un citiem projektu komandas dalībniekiem veic VSIA “Latvijas koncerti” projektu daļa un juridiskā daļa ar grāmatvedības daļas dalību. Specifiska projektu komandu dalībnieku uzdevumu precizēšana nenotiek; līgumi ir visai standarti ar nelieliem papildinājumiem, korekcijām; līgumu slēgšana norisinās formāli, un to nevar uzskatīt par apzinātu projekta dalībnieku uzdevumu sadalījumu;
- Visaktīvāko darbību orķestra projektu vadībā tomēr veic kamerorķestra izpildedators; viņš arī ir tas, kas izrāda vislielāko interesi optimizēt projekta izmaksas, sasniegt izvirzītus mērķus;
- Svarīgi atzīmēt, ka projektu pieteikumi sastādīti atbilstoši PMBOK projektu vadības ieteikumiem. “Sinfonietta Rīga” projektu apraksti, pieteikumi un atskaites dokumentācija balstās uz projektu vadības pamatprocesiem un procesu kopām, piemēram:
 - tiek skaidri izvirzīti projekta mērķi un uzdevumi, kas katram no skatītiem projektiem ir atšķirīgi;
 - tiek skaidri norādīti projektu rezultātīvi radītāji (koncertu apmeklētāju skaits, labdarības mērķiem izplatītas brīvbiļetes, u.c.)
 - tiek skaidri definēta orķestra darbības programma, nedetalizēti, bet sadalīta darbībās un laika posmos;
- Orķestra projekta dokumentācija un projektu daļas reglamentējošā, organizacionālā dokumentācija ir skaidra un caurspīdīga; šāda dokumentācija sniedz izcilu un sistematizētu pārskatu orķestra projektu darbībā.

“Sinfonietta Rīga” projektu dokumentācija ir vairāk detalizēta un skaidrāka, nekā LNSO, kas liek pamanīt, ka kamerorķestris savā projektu pārvaldē pielieto daļu no projektu vadības zināmu standartu ieteikumu; projektu daļas darbību un norišu apraksti ir sistematizēti, sakārtoti un skaidri, piemēram, VSIA “Latvijas Koncerti” projektu daļa atsevišķi un skaidri norāda visus projektu vadībai nepieciešamos dokumentus, apraksta projektu gaitu un norisi atsevišķā dokumentā.

Projektu vadītājs veic sekojošās darbības projekta ietvaros:

- piedalās projektu tāmes sagatavošanā un projektu pieteikuma dokumentācijas sagatavošanā;
- piedalās sākotnējā laika grafika un aktivitāšu plāna sastādīšanu;
- veic projekta vispārējo kontroli, aktivitāšu koordināciju, izmaksu un laika izpildes termiņu kontroli;

- veic tehniskās un administratīvās darbības, saistītas ar orķestra ceļojumiem, tehnisko iekārtu, koncertu telpu organizatoriskiem un tehniskajiem jautājumiem;
- piedalās projektu apkopojuma un atskaites sagatavošanā projekta finansētājam;
- problēmu risinājumos.

“Sinfonietta Rīga” projekta vadības komanda koncerta projektam parasti izskatās šādi:

- Administrācijas nodaļas darbinieki: finanšu un grāmatvedības daļa, producentu daļa, juridiskā daļa, biroja administrators, mārketinga un reklāmas daļa, saimnieciski tehniskā daļa;
- Orķestra producente, izpilddirektors, Mākslinieciskās nodaļas pārstāvji: orķestra inspektors, mākslinieciskais vadītājs-dirigents;
- Orķestra mūziķi.

Projekta iesaistītās, ieinteresētās puses:

- valsts pārstāvniecība - Kultūras ministrija, kas ir arī projekta galvenais pasūtītājs;
- projekta finansētājs;
- VSIA “Latvijas Koncerti” orķestra valdes loceklis Guntars Ķirsis;
- publicitātes, mārketinga, reklāmas sadarbības partneri, mediji, Latvijas Radio, Latvijas Televīzija, Latvijas Radio Koris;
- projekta atbalstītāji (privātuzņēmumi);
- projekta komandas dalībnieki (mūziķi, mākslinieki);
- orķestra mākslinieciskā komisija;
- orķestra mērķauditorija, klausītāji.

Liela nozīme ir orķestra ārējā komunikācijā, ārējo kontaktu uzturēšana un sadarbības veicināšana, kas sevī ietver:

- komunikāciju ar projekta mērķa grupām,
- komunikāciju ar projekta sadarbības partneriem,
- komunikāciju ar konkrētā projekta finansējuma devēju,
- projekta publicitātes pasākumus.

Ārējai komunikācijai visbiežāk lieto šādas metodes – sanāksmes, semināri, informācija masu medijos, sociālajos tīklos, bukletos, brošūrās, plakātos, standos u.c. Projektu vadītājs šajās aktivitātēs piedalās daļēji, - to veic orķestra izpilddirektors un mārketinga un reklāmas daļa. Tāpat, ka LNSO, orķestru

Mārketinga un reklāmas daļa veic savus uzdevumus, kā tas ir noteikts funkcionālajā līmenī VSIA Latvijas Koncerti.

“Sinfonietta Rīga” projektu daļas pārstāvji, ka arī orķestra izpilddirektors uzsver, ka ārējā komunikācija ar projektu finansētājiem un pasūtītājiem ir visai aktīvā. Orķestris rīko informācijas dienas, seminārus, kur apkopo iesaistīto pušu vēlmes un intereses attiecībā uz programmu nākamajām sezonām, orķestris regulāri izsūta ielūgumus uz koncertiem, iniciē tikšanās, piedāvā papildus pakalpojumus (koncertus).

Iekšējā komunikācija projekta norīt kā informācijas aprīte starp:

- projekta vadības grupas dalībniekiem un orķestra izpilddirektoru,
- orķestra izpilddirektoru, projekta vadības grupu un pašvaldības vai iestādes vadību,
- orķestra izpilddirektoru, projekta vadības grupu un citiem pašvaldības speciālistiem.

Iekšējai komunikācijai visbiežāk lieto tādas metodes, kā darba grupu sanāksmes, sapulces, Skype apspriedes, elektronisko saraksti, telefonsarunas un neformālā personīgā komunikācija.

Ārējai komunikācijai visbiežāk lieto šādas metodes – sanāksmes, semināri, informācija masu medijos, sociālajos tīklos, bukletos, brošūrās, plakātos, stendos u.c. Projektu vadītājs šajās aktivitātēs piedalās daļēji, - to veic orķestra izpilddirektors un mārketinga un reklāmas daļa. Tāpat, ka LNSO, orķestru Mārketinga un un reklāmas daļa veic savus uzdevumus, kā tas ir noteikts funkcionālajā līmenī VSIA Latvijas Koncerti.

PMBOK *rekomentētie procesi un apakšprocesi*,¹⁴⁴ “Sinfonietta Rīga” netiek izstrādāti detalizēti, projektu vadītājs veic praktiskus, organizatoriskus un administratīvus pienākumus, projektu realizācija notiek pēc ierastās kārtības, orķestra darbiniekiem veicot savas noteiktas darbības. “Sinfonietta Rīga” projekta vadītājs ir tikai apzīmējums, kas tiek izmantots tikai projekta finansētāja noteiktajā dokumentācijā¹⁴⁵, ārpus tās projektu vadītājs pilda producenta funkcionāli noteiktus darba pienākumus.

Sprīžot pēc veiktajiem pienākumiem orķestra projektu vadības ietvaros, kā arī salīdzinot tos ar PMBOK, orķestra izpilddirektora pienākumi ir tuvāki projekta vadītāja pienākumiem, nekā “Sinfonietta Rīga” organizacionāli noteiktais projekta vadītājs. Kopumā, VSIA Latvijas Koncerti organizācija turpina strādāt pie saviem uzdevumiem, izmantojot projektu konkursos pieejamās finansējuma iespējas, lai piesaistītu

¹⁴⁴ Tabula 8.PMBOK procesu grupas.

¹⁴⁵ Projekti tiek noformēti pēc <http://www.vraa.gov.lv/lv/rokasgramata/manual/pdf/rokasgramata2.pdf> prasībām

budžetu, kas ir nepieciešams koncertdarbībai. Kultūras menedžmenta funkcijas pilda “Sinfonietta Rīga” izpilddirektors.

3.4. LNSO un “Sinfonietta Rīga” projektu vadības norises raksturojums.

Pēc LNSO un “Sinfonietta Rīga” vadības un projektu vadības ieteikuma, šajā darbā tiks analizēti projektu formā īstenotie koncerti, kas tika finansēti no valsts/VKKF, pašvaldības vai ES fondu līdzekļiem, kas tika iegūti projektu konkursu kārtībā. Projektu vadības norises un procesu analīze valsts simfonisko orķestru veido sekojošās sastāvdaļas:

- attiecīgās VSIA organizācijas reglamentējošie dokumenti (darbinieku amatu apraksti, sadarbības un darba līgumi, organizācijas struktūra, iekšējo kārtību regulējošie dokumenti, kārtības noteikumi);
- orķestru mājaslapas, to darbības apraksti, vīzijas, misijas definējumi;
- orķestru projektu dokumentācija: projektu tāmes, projektu apraksti, finansētāju konkursu pieteikumi, atskaites, projektu dokumentācijas pielikumi attiecīgi prasībām (sadarbības līgumi, iepirkuma dokumentācija, darba vai autortiesības līgumi, norēķinu dokumentācija, maksājumu uzdevumi u.c.), pieejamie publicitātes materiāli; ierobežotā daļa no projekta korespondences (e-pasti), sapulču protokoli.

3.4.1. Orķestru dokumentācijas analīzes rezultāti.

Projektu dokumentu iekšējā aprites kārtība noteikta saskaņā ar valsts prasībām un birokrātisku nepieciešamību. Abi orķestri ievēro valsts noteiktās dokumentu aprites prasības, kādā tiek organizēta lietvedības sistēma un informācijas plūsma, tā arī reglamentē dokumentu sastādīšanu, noformēšanu, reģistrēšanu un darbu ar tiem, izpildes kontroli, apkopošanu un glabāšanu, kā arī detalizēti apraksta, kā noformējami rīkojumi, vēstules, iekšējie normatīvie akti, lēmumi, izziņas u.c. Izstrādātā kārtība attiecas uz visiem orķestru dokumentiem, tajā skaitā projektu dokumentiem. Lai nodrošinātu projektu dokumentu pārskatāmību tie tiek klasificēti kā:

- administrēšanas dokumenti,
- aktivitātes pamatojošie dokumenti,
- iepirkuma dokumenti,
- grāmatvedības dokumenti.

Finanšu dokumentu aprites īss apraksts:

Orķestru oficiālās atskaites finansētājiem iekļauj sevī atskaitīšanos par iztērētajiem piesaistītajiem finanšu līdzekļiem. Orķestru finanšu funkcijas veic orķestru finanšu daļas darbinieki, t.i. LNSO gadījumā tie ir finanšu direktors un galvenais grāmatvedis; "Sinfonietta Rīga" – VSIA Latvijas Koncerti Finanšu un grāmatvedības nodaļa, ko pārstāv četri cilvēki. Projekta grāmatvedības dokumentācija abos gadījumos ir integrējama kopējā grāmatvedības sistēmā, ievērojot specifiskas prasības, kas vairumā gadījumu ir sekojošas:

- maksājumi ir identificējami – uz projekta līguma un maksājumu apliecinošiem dokumentiem jābūt norādītam projekta numuram, dažreiz arī programmas nosaukumam, aktivitātes nosaukumam vai budžeta līnijai;
- maksājumi ir nodalīti pēc atsevišķi kontiem vai subkontiem;
- dokumenti ir pārbaudāmi – projekta dokumentiem ir pieejami oriģināli vai uz kopijas ir norāde, kur atrodas oriģināls.

Tie ir izmaksu attaisnojuma dokumenti (darba līgumi, darba algas aprēķini, maksājuma uzdevumi, konta izdrukas, uzņēmuma līgumi, pieņemšanas-nodošanas akts, autoratlīdzības līgums, atkarībā no aktivitātes veida, uz komandējumu attiecināmie dokumenti, rēķini, pavadzīmes utt.) kā arī attiecīgajiem specifiskie dokumenti, piemēram, reģistrācijas lapas, prezentācijas, dienas kārtības, anketas u.tml. Pie iepirkuma procedūrām, pie attaisnojošajiem dokumentiem tiek pievienota iepirkuma dokumentācija. Projektu grāmatvedības uzskaiti kārtu grāmatvežu nodaļas grāmatveži, kuriem papildus pamatpienākumiem uzdots strādāt arī ar projektu finanšu vadības jautājumiem. Visas finanšu izmaksas ir apkopotas projekta atskaitē - attiecīgi tāmei, un pozīcijas tāmē un atskaitē, abi orķestri precīzi seko iesniegtās tāmes oriģinālam arī atskaitoties par projektu.

Sīkāk šo dokumentu pārskats netika veikts, jo tiem ir raksturīga regulējošās īpašības un birokrātiski administratīva funkcija, kas neietekmē pašu projekta vadības procesu efektivitātes iespēju analīzi. Eksistējošas dokumentācijas aprites prasības ir obligātas un šo procesu centralizēt un automatizēt ar kādu tehnoloģisko risinājumu pašreiz nav iespējams, jo orķestri un valsts institūcijas ir atkarīgas no kopējā valsts un finansētāju procesa kopumā.

Orķestru projektu dokumentācijas analīzes apkopojums:

- visi skatīto projektu dokumenti atbilst finansētāja izvirzītajām un vienlaicīgi normatīvajos aktos noteiktajām prasībām;

- aktivitātēs pārsvarā notiek saskaņā ar plānoto laika grafiku, tiesa, tā kā plāns tiek sastādīts “Sinfonietta Rīga” gadījumā uz sezonu, un LNSO gadījumā uz gadu, detalizēts aktivitāšu plāns netiek sastādīts; primārais aktivitāšu laika plāns ir sastādīts un norādīts ļoti aptuvenā līmenī; visbiežāk plānojot aktivitātes pa mēnešiem, nenorādot precīzus datumus, vai pat pa kvartāliem;
- projekta izdevumi atbilst projekta budžetam;
- iepirkumi izskatītajos projektos netika izsludināti; ārpakalpojumiem bija noslēgti atbilstošie līgumi;
- projekta ziņojumi un atskaites tika iesniegti laikā.

3.4.2. Apkopoti rezultāti par kvalitatīvo izpētes metodi – padziļinātās intervijas ar orķestru projektu vadībā iesaistītajiem.

Saskaņā ar maģistra darba izvirzīto uzdevumu, pētījuma ietvaros tika veiktas piecas padziļinātas intervijas ar LNSO un “Sinfonietta Rīga” projektu vadības un orķestru vadības pārstāvjiem. Intervijas jautājumi atrodami pētniecības darba 1.pielikumā.

Kvalitatīvās pētniecības metodes ietvaros notika viena padziļinātā intervija ar “Sinfonietta Rīga” izpilddirektoru Timuru Tomsonu, trīs intervijas ar orķestru projektu vadītājiem: Edgaru Jansonu (VSIA “Latvijas Koncerti”, Māru Zandersoni (VSIA “Latvijas Koncerti”, Reini Druvieti (LNSO) un viena intervija ar LNSO administratīvās daļas pārstāvi, personāldaļas vadītāju un juristi Sanitu Grečīnu.

Vidējais padziļinātās intervijas garums 1 stunda 30 minūtes, īsākā intervija ilga 1 stundu, garākā 2,5 stundas. Kopumā intervējamo personu attieksme bija pozitīva, pretimnākoša. Padziļinātajās intervijās projektu vadībā iesaistītie eksperti atbildēja uz autores jautājumiem par projekta norisi, aprakstīja projekta aktivitātes, procesus, izteica savu viedokli par projektu vadības kvalitāti un efektivitāti katrs savā orķestrī, sniedza projektu vadības rezultātu novērtējumu, skaidroja eksistējošus projekta novērtējuma kritērijus, aprakstīja sadarbību ar projektā iesaistītajām pusēm, citām nodaļām, finansētājiem, par projekta vadības attīstības iespējām, aktuālākajām problēmām un visbiežākajiem riskiem. Padziļinātajās intervijās informācija ir vērtīga, darba izvirzīto mērķu un uzdevumu izpildes nodrošinājumam, lai veiktu projektu vadības procesu detalizētāko aprakstu, secinājumus un rekomendācijas. Tās tika iestrādātas attiecīgajās projektu apraksta sadaļās, savstarpēji kombinējot un kontrastējot dažādu pētniecības metožu rezultātā iegūto informāciju.

Intervijas dalībnieki izpaua vēlmes 1) nepersonalizēt intervijas atbildes un paustos viedokļus 2) saglabāt nosacītu konfidencialitāti intervijas laikā sniegtās informācijas izplatīšanā, tāpēc darbā interviju transkripcija netiek sniegta, tās atrodamas darba autores arhīvā.

Intervijas gaitā dalībniekiem uzdoti jautājumi ir atrodami darba 1.pielikumā.

Uz jautājumu – kādas orķestra darbības ir realizētas projekta veidā, LNSO producents atbildēja: koncerti, festivāli, izglītības programma. “Sinfonietta Rīga” izpilddirektors sniedza specifiskāku atbildi:

”Projekta veidā norisinās jebkurš orķestra koncerts. Katram koncertam ir sastādīta tāme un tiek piesaistīts projekta vadītājs. Projekta veidā notiek arī ieraksti un tūres ārzemēs. Projektam ir konkrētas īpašības, kā laika un finanšu ierobežojums. Orķestris kā kolektīvs pats par sevi nav projekts, jo tas nav ierobežots laikā. Tas ir ierobežots orķestra stratēģijā un mākslinieciskajā vīzijā”. Turklāt pie projekta formas priekšrocībām “Sinfonietta Rīga” pārstāvji piemin finanšu pārredzamību, precīzāku menedžmentu, koncertu rezultatīvo rādītāju pārskatāmību un risku novēršanu. LNSO darbinieki savukārt uzskata projektus par instrumentu trūkstošā finansējuma piesaistei.

Projektu prioritizācija abos orķestros notiek pēc diviem pamatkritērijiem: 1) valsts pasūtījums vai uzdevums 2) mākslinieciskās komisijas lēmums. Papildus tām “Sinfonietta Rīga” ik gadu veic seminārus ar mērķi iepazīstināt iesaistītās puses (KM, kultūrizglītības iestādes, reģionālās pašvaldības) ar esošajām programmu idejām un koncertu programmu priekšlikumiem, izklausīt iesaistīto pušu vajadzības un vēlmes, kas ir trešais svarīgs kritērijs pie projektu prioritizācijas.

Pie galvenajām problēmām un riskiem abu koncerti pārstāvji minēja tādas, kā:

- finansējuma trūkums;
- mākslinieciskā deficīta faktors, mūziķu noslogotība vai mūziķu nepieejamība, kas savukārt iespaido gan iespējas veidot koncertprogrammas, paplašināt koncertu un citu aktivitāšu skaitu, ierobežo iespējas optimizēt mēģinājumu skaitu u.tml.;
- cita rakstura cilvēkresursu problēmas: mūziķu pieejamība, veselības stāvoklis; orķestra nespēja piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu;
- tehniskā nodrošinājuma neesamība;
- koncertzāles trūkums un nepieejamība Rīgā; ierobežots koncerttelpu skaits Rīgā ierobežo laicīgās orķestru plānošanas iespējas; koncertzāles nepieejamība abos orķestros ir uzskatāma par riska faktoru, kas negatīvi ietekmē projektu izvirzīto mērķu izpildi noteiktajā laikā un citos noteiktajos ierobežoto resursu apstākļos;
- mākslinieciskā redzējuma maiņa, izmaiņas programmā.

“Sinfonietta Rīga” turklāt piebilst, ka viena no grūtībām projekta plānošanas norisē ir nepieciešamība plānot projektu ilgu laiku iepriekš (1-1,5 gadi), kas apgrūtina iespējas plānot detalizētāk un paredzēt iespējamus riskus, bieži arī izmaksas, kas tik ilgā laikā periodā var mainīties, visbiežāk palielināties.

Abu orķestru pārstāvji atzīmē, ka ārējā komunikācija ar projektu pasūtītājiem un finansētājiem bieži vien notiek ļoti formālā veidā - vēlamā interese visbiežāk netiek izrādīta, aktuālas problēmas visai bieži tiek apspriestas ļoti pavirši, bieži vien nenovedot tos līdz risinājumam, vai netiek apspriesti vispār.

Abi orķestru projektu vadītāji ir pieminējuši, ka bieži vien novēro projektu dalībnieku motivācijas trūkumu, jo netiek sagaidīts nekas jauns, projekts tiek īstenots administratīvi, pašplūsmā, papildus finansējums netiek piesaistīts un motivācijas trūkums rodas vispārējās darba rutīnas dēļ. Papildus noteiktie uzdevumi, atbildība, procesa “ownership” un mērķtiecība, tieksme uz noteikto uzdevumu izpildi spēja motivēt darbiniekus darboties ar lielāku atdevi. Orķestru gadījumā komunikācijas plānu un projekta organizācijas struktūru varētu apvienot vienā dokumentā.

Pēc pašu apskatāmo orķestru projektu vadītāju viedokļa projektu var nosaukt par efektīvu, ja tie izpilda četrus nosacījumus:

- nosegt projekta izmaksas, iekļauties projekta budžeta rāmjos;
- sasniegt projekta mērķus;
- piegādāt/ražot kvalitatīvu produktu attiecīgi pasūtītāja prasībām un vēlmēm;
- iegūt iesaistīto pušu apliecinājumu par pozitīvo rezultātu.

Diemžēl gan viena, gan otra orķestra pārstāvji atzina, ka projekta ietvaros komandu motivācijai netiek pievērsta pietiekama uzmanība.

Par iemaņām, kas būtu nepieciešamas projekta vadītājam projektu īstenošanai orķestrī, respondenti no “Sinfonietta Rīga” piemin spējas ātri reaģēt, pielāgoties mainīgajiem apstākļiem, spēju plānot un paredzēt iepriekš, lieliskas komunikācijas spējas, bez tam LNSO pārstāvji piebilst, ka projektu vadītājam ir nepieciešamas lieliskas spējas veidot un uzturēt ārējos kontaktus, diplomātiskas iemaņas.

Atbildot uz jautājumu: kā jūs vērtējat projektu vadības komandas profesionalitāti projektu vadības jomā, abu orķestru pārstāvji atzīst, ka projektu vadības iemaņas ir pietiekošas koncertu projektu īstenošanas pienākumu veiksmīgai izpildei, taču tās ir visai ierobežotas salīdzinājumā ar projektu vadību citās nozarēs un vairāk ir atkarīgas no cilvēka personiskajām īpašībām kopumā. Speciālā izglītība projektu vadībai abos orķestros tādā veidā, kādā tā ir īstenojama pašreiz, nav nepieciešama.

3.4.3. Orķestru projektu vadības norises salīdzinājums ar PMBOK projektu vadības metodi.

Eiropas Komisija ir definējusi, ka īstenojot struktūrfondus pielieto projektu ciklu vadības metodi. Projekta dzīves cikls – projekta kopējais dzīves ceļš, kurš aptver visas projekta fāzes, sākot ar projekta tapšanu, līdz pat tā slēgšanai. Projekta dzīves cikla sākums un beigas raksturo projektu kopumā.

Šobrīd projektu īstenoņāji par izdevumiem atskaitās samērā brīvā formā un izdevumu mērķu klasifikācija vairāk ir autoru interpretācija, nevis projektu īstenoņāju novērtējums. Šādi iegūt precīzākus datus par izmaksu struktūru un labākai kontrolei nav iespējams, ko savukārt nevar izmatot atsevišķu izmaksu pozīciju standartizācijai, kas, iespējams, ļautu ietaupīt līdzekļus.

Tāpat, apkopojot metodiskos norādījumus VKKF un pašvaldību finansējuma konkursiem, to projektu pieteikumu veidlapas un struktūru, darba autore ir secinājusi, ka vispiemērotākais veids, kas ir labāk apgūstams un saprotams kultūras nozares darbiniekiem būtu PMBOK projektu vadības metodoloģija, kas pamatojas projektu dzīves ciklu vadības metodē. Projekta dzīves cikls un vadības cikls ES struktūrfondu projektu ieviešanai sagatavotajos metodiskajos materiālos bieži vien tiek atspoguļots kā vienkāršots projekta dzīves cikla modelis, kas raksturo projekta ieviešanas procesu sekojošā veidā:

- idejas identificēšana – projekta idejas identificēšana, mērķu definēšana, projekta uzdevumu un sasniedzamo rezultātīvo rādītāju definēšana;
- projekta tāmes sagatavošana un apstiprināšana;
- projekta iesnieguma izstrāde – projekta priekšlikuma/iesnieguma sagatavošana, sākotnējā budžeta izstrāde, laika grafika un aktivitāšu plāna sastādīšana;
- finansējuma piesaiste;
- finansējuma piešķiršana - finansējuma piešķiršana projektam, noslēdzot līgumu starp finansējuma devēju un finansējuma saņēmēju;
- projekta īstenošana – projekta plānoto aktivitāšu realizācija;
- projekta noslēgšana, atskaites dokumentācijas sagatavošana, arhivācija;
- projekta novērtēšana – projekta vērtēšana pēc projekta iesnieguma iesniegšanas atbildīgajā iestādē, projekta sasniegto rezultātu un projekta mērķu sasniegšanas apjoma izvērtēšana.

Tabula 6. Apkopoti LNSO un "Sinfonietta Rīga" projektu posmi un tajos veicamās aktivitātes (darba autores apkopojums).

Projekta posms	Projekta veicamās aktivitātes
Iniciēšana (projekta ierosināšana)	Projekta idejas identificēšana un dzīvotspējas pārbaude
	Projekta mērķu un uzdevumu identificēšana, noteikšana

Projekta posms	Projekta veicamās aktivitātes
Plānošana	Tāmes sastādīšana un iekšējā apstiprināšana, sākotnējā budžeta izstrāde
	Projekta iesnieguma izstrāde: sākotnējā laika grafika un aktivitāšu plāna sastādīšana
	Finansējuma avotu meklējumi, pieteikums un dalība projektu konkursos
	Finansējuma piešķiršana, līguma noslēgšana starp finansējuma devēju un finansējuma saņēmēju Projektu komandas veidošana: vienošanās par sadarbību ar projektu komandas dalībniekiem, vienošanās, pārrunas, līgumu slēgšana
Projekta īstenošana un kontrole	Projekta īstenošana
	Projekta vispārējā kontrole; aktivitāšu koordinācija, izmaksu un laika izpildes termiņu kontrole
	Projekta plānoto aktivitāšu realizācija
	Iepirkumi, ja ir nepieciešami
	Problēmu risināšana
	Regulāras sapulces ar projektu komandu un iesaistītajiem projektu norisēs
Noslēgums	Atskaišu un dokumentu sagatavošana
	Rezultātu analīze, kopsavilkums, noslēguma sapulce
	Projekta sasniegto rezultātu un projekta mērķu sasniegšanas apjoma izvērtēšana
	Publicitātes novērtējums
	Rezultātu apkopojums nepieciešamajās atskaitēs projekta finansētājam un projekta iesaistītajiem pusēm

7. tabulā ir apkopoti projektu vadītāja pienākumi/darbības abos orķestros, salīdzinājumā ar PMBOK balstītā profesijas standarta noteiktajām darbībām.

Tabula 7. Projekta vadītāja veiktie pienākumi orķestros salīdzinājumā ar PMBOK projekta vadītāja profesijas standartu.

Projekta vadītāja pienākumi (PMBOK balstītais profesijas standarts)	LNSO	“Sinfonietta Rīga”
Izstrādāt projekta pieteikumu	Jā	Piedalās izstrādē, atbildīgs par projektu pieteikumu ir “Sinfonietta Rīga” izpilddirektors
Organizēt un vadīt projekta komandu	Daļēji (komanda darbojās atbilstoši uzņēmuma organizācijai)	
Veidot projekta organizāciju un kultūru	Nav nepieciešamības	
Noteikt projekta dalībnieku lomas	Nē	
Izvēlēties projekta organizācijas formu	Nē	

Projekta vadītāja pienākumi (PMBOK balstītais profesijas standarts)	LNSO	“Sinfonietta Rīga”
Plānot projekta posmus	Jā, bet neprecīzi. Sīkākais dalījums ir gada mēnesis.	Piedalās plānošanā. Atbildīgie: izpilddirektors un projektu daļas vadītājs.
Veikt projekta strukturēšanu	Nē	
Plānot projekta šķirtnes (robežsstābus)	Jā	Jā
Plānot darba apspriedes	Jā	Piedalās, to veic izpilddirektors
Veikt projekta risku analīzi un koordinēt dažādu interešu grupu intereses	Jā, bet ne tik detalizēti, kā to pieprasa PMBOK. Sīkākais dalījums ir gada mēnesis.	
Sekot projekta plānu izpildei	Jā, bet vairāk administratīvi	Piedalās, pildot pārsvarā organizatoriskus uzdevumus
Analizēt rezultātus	Jā	Jā
Izstrādāt priekšlikumus, veikt korekcijas esošajos plānos	Piedalās. Notiek kopīgi ar orķestru vadību/valdes locekļiem	
Sastāda projekta starpatskaites un gala atskaiti	Piedalās, to veic attiecīgās funkcionālās nodaļas	Nē, to dara izpilddirektors
Vada projekta administrāciju un dokumentēšanu	Pārrauga	Jā

3.4.4. Pētījuma rezultātu apkopojums.

Izanalizējot LNSO un “Sinfonietta Rīga” projektu vadības norisi, procesus un aktivitātes, secinājumi ir sekojoši:

- Abu orķestru organizācijas struktūras definētas PMBOK kā funkcionālās organizācijas, t.i., kad projekta darbības un uzdevumi tiek veikti paralēli ar pašas organizācijas stratēģiskajiem uzdevumiem un funkcijām; komandas dalībnieki veic savus tiešos, funkciju noteiktus uzdevumus un papildus tām ir iesaistīti kāda viena vai vairāku projektu īstenošanā; PMBOK iesaka projektu organizāciju vai matricēs organizāciju efektīvākai projektu vadībai.
- “Baumola lāsts” – orķestris ir spiests izmantot valsts, pašvaldību un ES fondu līdzekļus “ienākumu plaisas” segšanai, t.i., abi orķestri nespēj ar saviem ienākumiem segt visas nepieciešamas izmaksas.

- Orķestri īsteno projektus ar nedaudz maldīgu izpratni par to, kas ir projektu vadība, ko ietekmē projektu finansēšana. Būtībā, projektu vadība orķestros iekļauj sevī projekta pieteikuma izstrādi un atskaišu sagatavošanu, pārējās aktivitātes notiek pēc ierastās rutīnas. To lielā mērā ietekmē fakts, ka par vienu no kultūras NVO aktivitāšu finansēšanas pamatizpausmēm ir kļuvusi tieši projektu finansēšana, kas pats par sevi ir atbalstāmi, jo padara iespējamu radošo ideju realizēšanu gan nevalstiskajā sektorā, gan arī daudzās valsts un pašvaldību kultūras institūcijās.

Salīdzinot projekta vadības darbības, veicamas abos orķestros, var izdalīt sekojošas atšķirības no PMBOK rekomendētā projektu vadības standarta:

1. Orķestru projektu pieteikumi un tāmes ir sastādīti diezgan brīvā formā.
2. Orķestru projektu vadībā nenotiek plaša, detalizēta iesaistīto pušu apzināšana.
3. Orķestru projektu vadībā netiek veidots plašs, detalizēts projektu plāns.

Projekta plāna nozīme un saturs starptautiskajās projektu vadības metodoloģijās, ir izvērts pamatīgs plānošanas dokuments, ko nevar salīdzināt ar projektu pieteikumu, ko orķestros uzskata par projekta pamatdokumentu. Piemēram, orķestros netiek veikts detalizēts darba uzdevumu plānojums un sadale, uzdevumu un mērķu noteikšana attiecīgajiem projekta komandas dalībniekiem, kas var būt sekmīgi izmantots ne tikai projekta īstenošanas kontrolē, bet arī kā projekta komandas motivācijas instruments – motivēt projekta dalībniekus uz ātrāku un kvalitatīvāku projektu izpildi. Abos orķestros tiek izmantoti standarta līgumi un amatu apraksti, kur nosacīti vispārīgi tiek noteikti darba uzdevumi.

Daudzi projekti notiek paralēli (koncertu mēģinājumi, darbs pie sezonas vai festivāla programmas), līdz ar to orķestriem ir vairāk iespēju efektīvāk izmantot darba komandas resursus, iesaistot tos vairākās darbībās un projektos vienlaicīgi. Vienmēr jāmeklē veidi kā taupīt arī projekta laiku, ko var izmantot vai nu projekta komandas papildus atvaļinājuma laikam (abi orķestru vadība ir pieminējusi, ka mūziķi ir noguruši no lielās slodzes un aktīvās koncert- un izglītības darbības).

4. Netiek veidots detalizēts risku reģistrs.
5. Netiek veidots komunikācijas plāns.

Skaidri definēts un dokumentēts komunikācijas plāns var sniegt papildus iespējas projektu vadītājam deleģēt savus darba pienākumus, šādi optimizējot sava darba laika resursus, motivēt ar papildus uzticēto atbildību citus komandas biedrus, kā arī pārvirzīt ietaupīto laiku jaunu iespēju meklējumiem.

6. Netiek veidots iegūtās pieredzes (PMBOK: *Lessons learned*)¹⁴⁶ reģistrs.

Abi orķestri sistemātiski neveido tā saucamo *Lessons learned* vai iegūtās pieredzes reģistru, proti, sistēmu, kurā tiek apkopota projekta gaita, aprakstīta tā norise, sasniegumi, rezultāti, problēmas, riski, problēmu risināšana, kā arī secinājumi un uzlabojumu priekšlikumi.

7. Netiek veidots detalizēts projektu rezultātu apkopojums, reģistrs, datubāze.

Būtu ieteicams orķestriem izveidot projekta rezultātam attiecināmo datubāzi, kur glabātos references uz publikācijām, atsauksmēm, atspoguļojumiem presē, koncertu apmeklējums, auditorijas analīzes rezultāti (ja tāda tika veikta).

8. Projekta tāmē nav neparedzētajiem gadījumiem domāta budžeta pozīcija.
9. Projekta tāme nav pozīcijas, plānotas projekta komandas saliedētības un motivācijas pasākumiem.
10. Netiek izstrādāta projekta organizācija, tā hierarhiskā atbildības struktūra.

Proti, varbūt ne vienmēr tam ir vajadzība, jo gan pirmajā, gan otrajā gadījumā orķestris darbojās pēc savas funkcionālās organizācijas struktūras un atbildības. Taču jebkurā projektā ir arī savas atbildīgās puses, kurām ir jābūt atbildīgajiem par noteiktajiem uzdevumiem, kas var būt atšķirīgi katrā projektā. Tas līdztekus veicina augstāku atbildības sajūtu projektos. Abi orķestru projektu vadītāji ir pieminējuši, ka bieži vien novēro projektu dalībnieku motivācijas trūkumu, jo netiek sagaidīts nekas jauns, projekts tiek īstenots administratīvi, pašplūsmā, papildus finansējums netiek piesaistīts un motivācijas trūkums rodas rutīnas dēļ. Papildus noteiktie uzdevumi, atbildība, procesa "*ownership*" un mērķtiecība, tieksme uz noteikto uzdevumu izpildi spēj motivēt darbiniekus darboties ar lielāku atdevi. Orķestru gadījumā komunikācijas plānu un projekta organizācijas struktūru varētu apvienot vienā dokumentā.

11. Nepienācīgi precīzi tiek definēti projekta iespējamie novērtēšanas kritēriji, šādi netiek definēti projekta sākumposmā, netiek konkretizēti, vai ir nosacīti, plaši traktējami. Tas pirmkārt skar projektu kvalitatīvos, skaitliski neizsakāmos mērķus. Ir arī skaidri definēti mērķi, arī skaitliskajā veidā: piepildīt koncertzāli, nopelnīt noteikto naudas summu ar biješu tirdzniecības palīdzību.

Ietaupītos projektu resursus virzīt, pirmkārt, neparedzamo izmaksu noseigšanai, otrkārt, projekta komandas motivācijas un darba grupas attīstības, saliedētības pasākumiem un aktivitātēm (*team building* aktivitātes, apdrošināšanas pakalpojumi, apmācības, papildus brīvdienas utt.).

¹⁴⁶ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.193

12. Projektu tāmē un projektu darbībās netiek iekļauti darbinieku motivācijas, apmācības un komandas saliedēšanas pasākumi. Darbinieku motivācijas pasākumiem ir jābūt iekļautiem projekta budžetā. Diemžēl projektu tāmēs šīs līdzīgās pozīcijas nav atrodamas.

4. PROJEKTU EFEKTĪVĀS IEVIEŠANAS PIELIETOJAMĀ METODE.

Valsts mūzikas nozares institūcijas, tai skaitā valsts simfoniskie orķestri ir spiesti darboties ļoti ierobežoto resursu apstākļos; pastāvīgi veikt iegūtās pieredzes izvērtējumu un veikt praktiskās darbības pēc iespējas efektīvāk, uzņemoties atbildību par resursu taupīšanu un reizē sniedzot atbalstu kultūras darbam institūcijas iekšienē. Uz āru vērstā orientācija ir orķestru uzņēmumu priekšplānā, saistīta ar kultūras darba nozīmes atzīšanu un konceptuālu sabiedrības sagatavošanu: komunikatīvu attiecību nostiprināšanu ar publiku, kā arī ar citām institūcijām un aprindām. Kā orķestru, tā arī kultūras institūciju vispār mērķi vairāk tiek noteikti saistībā ar to darbības saturu, kas nav kvantitatīvi izteicami¹⁴⁷. Kultūras menedžments veicina institūcijas darbu, iesaistoties tajā ar plānošanā iegūtām prognozēm un uz saturu orientētiem procesiem. Praksē jau ilgāku laiku kultūras institūcijām liek iztikt ar ierobežotiem līdzekļiem, virzot uz iekšējo racionalizāciju. Kultūras menedžmentā ir grūti vienoties par neatkarīgu un objektīvu panākumu kritēriju. Menedžmenta pozitīvais vai arī negatīvais veikums kā viens no vairākiem attīstošiem vai dažkārt arī traucējošiem faktoriem tieši iekļaujas kultūras darbā. Kādas institūcijas kulturālie vai mākslinieciskie pasākumi nav kvantitatīvi.¹⁴⁸

4.1. Efektivitātes kritēriji, izmantoti projektu efektīvās ieviešanas metodes izveidošanā.

Efektivitātes novērtējumā sabiedriskajā sektorā ir noteikti ierobežojumi kvantitatīvu un objektīvu datu nepietiekamības dēļ. Orķestru vadība norādīja uz informētības trūkumu par to, kā tiek izmantoti dati no finansiālajām atskaitēs, kā tie tiek apkopoti un izmantoti gan valsts kultūrpolitikas mērķim, gan arī nākotnes finansējuma piešķiršanas lēmumiem.

1. Vērtējot orķestru pēc H.Emersona efektivitātes teorijas, orķestri ir efektīvi, jo tie savus projektus spēj pārvaldīt, izmantojot resursus 100% apmērā, bez zaudējumiem. H.Emersons efektivitātes jēdzienu pielīdzināja produktivitātes jēdzienam.¹⁴⁹
2. Pēc P.Drakerā (*Peter F.Drucker*) uzskata, ka viens no visizplatītākajiem nepietiekoši augstas efektivitātes iemesliem ir nesabalansētība starp piedāvāto produktu tirgu un noieta kanāliem.

¹⁴⁷ Bendiksens P. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā*, SIA "Jāņa Rozes apgāds", 2008., 136.lpp

¹⁴⁸ Turpat, 136.lpp

¹⁴⁹ Turpat, 94.lpp

Efektīva darbība ir sekas tam, ka preces tiek izgatavotas pareizi. Šis Drakera efektivitātes skaidrojums ir izmantojams arī darba ietvaros skatītajā PMBOK projektu vadības metodoloģijā.

Projektu finansētājiem ir atšķirīgas intereses un atbalstāmās prioritātes, tādēļ dažādu projektam specifisku faktoru akcentēšana var palīdzēt atrast atbilstošus finansētājus, piemēram, ja projekts skar specifisku interešu loku (sabiedrības integrācija, izglītības reforma, labdarība), projektam ir specifiska mērķauditorija (jaunieši, sievietes, cilvēki ar īpašām vajadzībām, mazākumtautības), projektam ir noteikts ģeogrāfiskais pārklājums (Ziemeļvalstis, Austrumeiropa), projektu iesniedz kāda specifiska organizācija (skolas, augstskolas, baznīcas) u.tml. Ir diezgan būtiska atšķirība starp pieprasījumu, kas tiek rakstīts, kādam publiskajam fondam vai potenciālam sponsoram.

Projektu vadības prakse un tās metodoloģiju pielietojums pastāvīgi pieaug līdz ar resursu nepietiekamības pieaugumu, kas skar arī valsts orķestru darbību. Tātad, pirms orķestru projektu vadības izpētes un analīzes, apkopsim efektivitātes skaidrojumus, kuri tiks izmantoti darba turpmākajos posmos. Projektu var uzskatīt par efektīvu, ja tiek ievēroti sekojoši kritēriji:

- „efektīva komercdarbība” – darbības stāvoklis, kad tiek iegūta virspēja uz līdera pozīcijas rēķina;
- jebkādas izmaiņas, kuras rada vērtības paaugstināšanos, tiek uzskatītas par efektīvām izmaiņām;
- maksimāla izlaide ar minimālu darba un/vai kapitāla izmantošanu;
- funkcionālā efektivitāte – kā noteiktu izvirzīto mērķu sasniegšanas pakāpe, nosaka augstāku mērķu sasniegšanu.

Orķestru efektivitāte, kā arī darba autores veidotā efektīvās projektu ieviešanas metode ir balstīta šajos nosauktajos kritērijos.

Pēc veiktās orķestru projektu darbības analīzes spriežot, “Baumola lāsts”¹⁵⁰ skar apskatītos valsts simfoniskus orķestrus, LNSO un “Sinfonietta Rīga”, t.i., runa par virspējas iegūšanu orķestru uzņēmuma līmenī nebūtu vietā. Abiem orķestriem tiek izvirzīts valsts kultūras jomā, mūzikas nozarē stratēģiskajiem mērķiem atbilstošs uzdevums, kuru realizācijai ir nepieciešams finansējums. Tā kā LNSO un “Sinfonietta Rīga” ir uzskatāmi par valsts bezpeļņas institūcijām, budžets izvirzītā uzdevuma realizācijai noteiktajā laika periodā neeksistē.

¹⁵⁰ Baumol, William J. and William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma*, 1966. New York: The Twentieth Century Fund, p.183-206.

Apkopojot 1) efektivitātes jēdziena skaidrojumus un 2) ņemot vērā orķestru finanšu situāciju, ka arī faktu, ka orķestru nevar pielīdzināt pilnvērtīgai komercdarbības institūcijai darba autore secina, ka efektivitātes novērtējumam ir jābalstās sekojošajos kritērijos, pēc kuriem tas varētu būt novērtējams:

- kalpot par instrumentu uzlabojumu ieviešanai eksistējošajā projektu vadības praksē;
- sniegt labāku projektu norišu caurskatāmību, budžeta un finanšu pārredzamību;
- veicināt precīzāku projektu plānošanu, to īstenošanas un kontroles funkciju veiksmīgāka realizācija;
- palīdzēt projektu vadītājiem laicīgi konstatēt un novērst risku un problēmu iestāšanos;
- palīdzēt projektu vadītājiem konstatēt jaunās iespējas, kur varētu izmantot projektu resursus;
- optimizācijai, taupīšanai, rezerves budžeta veidošanai, citu vajadzību novirzīšanai u.tml.;
- veicināt vispārējās kultūras uzņēmējdarbības attīstību.

Pēc pašu apskatāmo orķestru projektu vadītāju viedokļa, izteiktajās intervijās, projektu var nosaukt par efektīvu, ja tie izpilda 5 nosacījumus:

- Nosegt projekta izmaksas;
- Sasniegt projekta mērķus;
- Piegādāt/ražot kvalitatīvu produktu attiecīgi pasūtītāja prasībām un vēlmēm;
- Iegūt iesaistīto pušu apliecinājumu par pozitīvo rezultātu;
- Iegūt virspelnību.

Veidojot metodi, tika ņemti vērā arī raksturīgākie projektu pieteikumu vērtēšanas kritēriji:

1. Atbilstība fonda nolikumam;
2. Atbilstība fonda mērķiem;
3. Idejas oriģinalitāte un aktualitāte;
4. Projekta sabiedriskā nozīmība;
5. Sagaidāmo rezultātu nozīmība, pielietojums;
6. Projekta organizatoru profesionalitāte, pieredze;
7. Projekta izklāsta saturīgums.

Citi iespējamie kritēriji:

8. Risku izvērtējums;
9. Inovāciju klātesamība;
10. Atbilstoša projekta publicitātes plānošana (izmērāmi rādītāji, kas stingri jāievēro).

Budžeta vērtēšanas galvenie kritēriji:

11. Tāmes pamatotība - atbilstība plānotajām aktivitātēm,
12. Izmaksu samērīgums (tai skaitā administratīvo izmaksu īpatsvars);
13. Izmaksu efektivitāte (atbilstība tirgus cenām);
14. Pašieguldījuma (cita piesaistītā finansējuma) proporcija.¹⁵¹

Noslēguma fāzē notiek nopietna izvērtēšana un informācijas apkopošana.

Ja vadītājiem ir iecere turpināt darbu pie projektiem arī nākotnē, tad novērtēšanas process tikpat svarīgs kā veiksmīgas projekta galvenās norises nodrošināšana. Projekta rezultāti ir jāizvērtē dažādos aspektos - tas ir nepieciešams pašiem projekta organizatoriem, lai izdarītu secinājumus un lai izvairītos no līdzīgām kļūdām nākotnē. Izvērtēšanas procesā obligāti ir jāiesaista gan projekta komanda, gan iesaistītās puses.

Galvenie aplūkojamie jautājumi ir:

- Vai ir sasniegti projekta mērķi un, ja nav, kādēļ?
- Vai izdevās iekļauties noteiktajos termiņos, kādi ir raksturīgākie termiņu kavējumu iemesli?
- Vai tika pārsniegtas plānotās projekta izmaksas, kādās pozīcijās?
- Kas norisinājās veiksmīgi?
- Kādas problēmas un kāpēc tās radās, kā tās tika vai netika risinātas?
- Kāda bija projekta komandas sadarbība, iekšējā komunikācija, konfliktu cēloņi?
- Kādas individuālas problēmas radās projekta komandas dalībniekiem?

Noslēguma fāzē jāveic arī projekta iekšējās (projekta plāni, sarakste, pašu sagatavotie publicitātes materiāli, fotomateriāli u.c.) un ārējās (preses atsauksmes, pieminēšanas fakti TV un radio, atsauksmes) dokumentācijas sakārtošana un arhivēšana - tas nepieciešams gan atskaišu sagatavošanai, projekta dalībnieku informēšanai, gan pašiem - projekta gala rezultātu apkopošanai. Nepieciešams sagatavot atskaites finansētājiem - gan fondiem (saskaņā ar katra fonda prasībām), gan sponsoriem, ja projektam tādi ir bijuši. Atskaitēs jāietver gan kvantitatīva, gan kvalitatīva rakstura informācija par projekta norisi, vizuālie materiāli.

¹⁵¹ *Nevalstiskās kultūras organizācijas rokasgrāmata*, Culturelab 2013, pieejams: <http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/5379/kulturas-nvo-rokasgramata.pdf>, [skatīts 20.05.2016]

4.2. Efektīvās projektu ieviešanas metodes apraksts.

Apkopojot pētījuma iegūtos datus, darba autore izvirza galvenos mērķus projektu efektivitātes uzlabošanai orķestros, kas arī kalpos par pamatu autores piedāvātās metodes uzbūvei:

- finansējuma piesaiste (KM/VKKF, pašvaldības piešķir orķestriem finansējumu, pateicoties to laicīgi iesniegtajām atskaitēm, pierādītajai produkta/pakalpojuma kvalitātei, paļaušanās uz attiecīgo budžeta izmantošanu, uzticība un stabilitāte, uzstādīto mērķu sasniegšana);
- projekta rezultātā izvirzīto kvalitatīvo un kvantitatīvo mērķu sasniegšana;
- projekta izmaksu kontrole un optimizācija, ar mērķi neizlietoto/ietaupīto budžetu izmantot citu orķestra vajadzību segšanai atbilstoši prioritātēm, pirmkārt projekta ietvaros;
- projekta laika un cilvēku resursu taupība.

Piedāvāto metodi veido divas tabulas, kas ir piedāvātas kā palīdzības instrumenti, plānojot un ieviešot projektus orķestros, un kas varētu būt pielietojami kultūras projektos kopumā:

1. Projekta mērķu atbilstības novērtējuma tabula¹⁵²;
2. Vadlīnijas efektīvai projektu izstrādei, plānošanai un īstenošanai¹⁵³.

Projekta mērķu atbilstības novērtējuma modelis var kalpot kā vadlīnijas izvirzīto mērķu novērtējumam, kas vēlāk, gan projekta īstenošanas un kontroles posmā, gan arī noslēguma posmā, kalpos par projekta ietvaros dažādos līmeņos izvirzīto mērķu sasniegšanas novērtējuma instrumentu, atbildot uz šādiem jautājumiem:

- Vai projekts atbilst finansējuma sniedzēja (fonda, programmas, utt.) mērķiem, prioritātēm?
- Vai prasība par līdzfinansējumu ir obligāta un vai konkrētajam projektam tāds ir?
- Vai ir noteiktas projekta finansējuma minimālās un/vai maksimālās robežas?

Par kvantitatīviem vērtēšanas kritērijiem jāuzskata konkrēti izmērāmi skaitliski rādītāji, pēc kuriem var noteikt, cik lielā mērā virsmērķis tiek sasniegts.

Par kvalitatīvajiem vērtēšanas kritērijiem jāuzskata konkrēti rādītāji, pēc kuriem var noteikt, cik lielā mērā virsmērķis tiek sasniegts.

¹⁵² Tabula 17. Projektu mērķu atbilstības novērtējuma tabula (darba autores veidotā)

¹⁵³ Tabula 18. Vadlīnijas efektīvai projektu izstrādei, plānošanai un īstenošanai (autores veidotā, balstīta pētījuma rezultātos un PMBOK metodoloģijā)

Projekta efektīvās ieviešanas metode piedāvā pielāgoto, reducēto un vienkāršoto līdz nepieciešamības līmenim projektu vadības procesu uzbūves vadlīnijas, kas iekļauj sevī 4 projekta fāzes PMBOK piedāvāto 5 fāžu vietā:

1. Projekta ierosināšana;
2. Projekta plānošana;
3. Projekta īstenošana un kontrole;
4. Projekta noslēgums.

Metode parāda projektā veicamās aktivitātes un darbības, sadalītas attiecīgi projekta posmos. Darba autore piedāvā savienot projekta īstenošanas un kontroles fāzes, ko savukārt PMBOK nošķir divās atsevišķajās projekta fāzēs. Kontroles fāze iekļauj sevī pārsvarā administratīvās darbības: atskaites, komunikācijas uzturēšanas pasākumi ar komandas biedriem un iesaistītām pusēm, atskaišu sagatavošana un iesniegšana, kvalitātes kontroles pasākumi. Daudzas no aktivitātēm atspoguļo PMBOK rekomendētās projekta posmos iekļautās aktivitātes. Kvalitātes kontroles aktivitātes orķestru vadībā nav tik apjomīgas, kā citās nozarēs, kur ir jākontrolē produkta atbilstība pasūtītāja prasībām, atbilstība kvalitātes normatīviem, specifikācijām; tieši tāpēc, raugoties uz projekta darbību norisi un plānotā īstenošanu, PMBOK noteiktus procesus – projekta īstenošana un projekta kontrole orķestru projektu vadībā viegli saplūst un var būt apvienoti vienā projekta fāzē, proti, apvienotajā projektu īstenošanas un kontroles fāzē.

Piedāvātajai metodei ir iteratīvs raksturs, kas veicina daudzkārtējo katra procesa kontroli, pārbaudi, atkārtotu stāvokļa novērtējumu - atgriezies, pārvērtēt, identificēt, ieviest nepieciešamas izmaiņas un uzlabojumus, un turpināt tālāk. Šī pieeja nodrošina papildus iespēju un vieglāku risku identificēšanu projekta agrīnā posmā, kas savukārt palīdz laicīgi efektīvizēt projekta iznākumu, maksimizējot iespējas un laicīgi novēršot problēmas un riskus.

Piedāvātā metode iesaka atkārtoti veikt sekojošajās darbības:

- risku reģistra atjauninājumi, risku reģistra atkārtots novērtējums;
- kvalitātes kontroles pasākumi (mēģinājumu apmeklētība, saskaņā ar programmas plānu);
- laika plāna pārbaude;
- budžeta pārbaude, atkārtoti pārskati;

- komunikācijas uzturēšana projekta komandā, kā arī pastāvīgā ārējās komunikācijas uzturēšana ar projekta iesaistītajām pusēm;
- kopējā projekta plāna pārbaude, atkārtoti pārskati.

KOPSAVILKUMS. TĒZES.

- Projekts ir “īstermiņa darbība ar mērķi radīt unikālu produktu, pakalpojumu vai rezultātu”; mūsdienu praksē plaši pielietotās projektu vadības metodoloģijas pierāda, ka laba, sistematizēta un strukturēta projektu vadības pieeja spēj efektīvizēt projektu; sekmīgā projektu vadīšanas metožu pielietošana nodrošina projekta īstenošanu iespējami augstā kvalitātē, attiecīgi projektā noteiktajam mērķim, veiksmīgi strādājot laika, finanšu, personāla un citos ierobežojumos;
- Projektu vadības augošā nozīme Latvijas kultūras nozarē rada nepieciešamību padziļināti apskatīt iespējas izmantot eksistējošo projektu vadības metodoloģiju izmantošanu kultūras projektu vadībā;
- Projekta pārvalde ir zināšanu, prasmju, pieejamo instrumentu un paņēmienu pielietošana projekta aktivitātēs ar mērķi apmierināt projekta prasības; projekta pārvaldību īsteno, izmantojot tādus procesus, kā iniciēšana, plānošana, izpilde, vadīšana un noslēgšana;
- Latvijas kultūras nozarē projektu vadība atrodas tikai ceļā uz nepieciešamo sistemātiskumu; kultūras projektu menedžments valsts simfoniskajos orķestros darbojas pēc sašaurinātas izpratnes par to, kas ir kultūras projekts un efektīva projektu vadība, ko ietekmē fakts, ka par vienu no kultūras nozares finansēšanas pamatizpausmēm ir kļuvusi projektu finansēšana; vienlaicīgi valsts simfoniskie orķestri ir spiesti darboties ļoti ierobežoto resursu apstākļos;
- Uzņēmējdarbībā efektivitāte ir uzskatāma par vienu no vadības koncepcijām un galveno uzņēmuma vadītāja uzdevumu; viennozīmīgs efektivitātes skaidrojums nepastāv; uzņēmējdarbībā efektivitāte galvenokārt ir saistīta ar izmaksu samazināšanu un līdzekļu piešķiršanu alternatīvai to izmantošanai;
- Ir iespējams izdalīt divus efektivitātes līmeņus: ekonomisko efektivitāti, kas raksturo resursu patēriņu izvīzītā mērķa sasniegšanai; un funkcionālo efektivitāti, kas raksturo sasniegto rezultātu kvalitāti un novērtē uzņēmuma spēju sasniegt savus mērķus un uzdevumus;
- Darba ietvaros autore piedāvā skatīt projektu vadību kā vidutāju starp kultūras menedžmentu un kultūras uzņēmējdarbību, kas ļauj efektīvizēt darbību ar uzņēmējdarbības principu ieviešanu kultūras projektu vadības norisē, definējot kultūras projektu vadības definīcijas šādi: *kultūras projektu vadība ir process, kurā organizācijas vadītājs, uzņemoties risku, veic cilvēkresursos balstītu darbību, nodrošina nepieciešamo resursu piesaisti un veic komerciālus darījumus, atbilstoši organizācijas mākslinieciskajiem mērķiem;*

- Kultūras menedžmenta teorētiķis Peters Bendiksens uzskata, ka kultūras institūciju mērķi vairāk vai mazāk tiek noteikti saistībā ar to darbības saturu, un tie nav kvantitatīvi izteicami. Lai novērtētu, vai orķestra uzņēmuma projekta darbība notiek efektīvi, jāatbild uz šādiem jautājumiem: 1) vai uzņēmums dara pareizās lietas, t.i., galīgo mērķu (*outcome*) sasniegšanai ir noteikti atbilstoši procesa rezultāti (*output*); 2) vai pareizās lietas dara pareizi, t.i., vai rezultātu sasniegšanai resursi izmantoti ekonomiski un 3) vai noteiktie mērķi ar noteiktajām darbībām tiek sasniegti, no kā var secināt, ka efektivitāti mēra ar dažādu rādītāju palīdzību: patērēto resursu apjomu (finanšu, laika un cilvēku resursiem), vai rezultātu kvalitāti;
- ASV pētnieku V. Baumola, V. Bouena un F. Volfa orķestru efektivitātes analīzes (veikti 20. gadsimta 60-to. gadu vidū un vēlāk, 90. gados) parādīja, ka ASV orķestru izdevumi praktiski vienmēr pārsniedz orķestru ienākumus. Abos darbos pētnieki ir secinājuši, ka orķestru mākslas vienības izmaksas aug straujāk nekā kopējais cenu līmenis; kā arī tika konstatēta orķestru nespēja segt nepieciešamas izmaksas ar savu māksliniecisko darbību un radīt peļņu, un orķestru industrijas pagrimuma risks. Tomēr minētie autori uzskata, ka efektivitāte un produktivitāte orķestros ir iespējama ar laba, profesionāla menedžmenta palīdzību;
- Veicot projektu vadības PMBOK metodoloģijas detalizēto teorētiskā pamata raksturojumu un apkopojot efektivitātes jēdziena skaidrojumus un ņemot vērā orķestru finanšu situāciju, ka arī faktu, ka orķestri nevar pielīdzināt pilnvērtīgai komercdarbības institūcijai, darba autore nosaka šādus kritērijus efektivitātes uzlabojumu ieviešanai eksistējošajā projektu vadības praksē kā: 1) “efektīva komercdarbība” – darbības stāvoklis, kad tiek iegūta peļņa uz līdera pozīcijas rēķina; 2) jebkādas izmaiņas, kuras rada vērtības paaugstināšanos, tiek uzskatītas par efektīvām izmaiņām; 3) maksimāla izlaide ar minimālu darba un/vai kapitāla izmantošanu; 4) tā saucamā “funkcionālā” efektivitāte – kā noteiktu izvērīto mērķu sasniegšanas pakāpe, kas nosaka augstāku mērķu sasniegšanu;
- Izanalizējot projekta ietvaros veiktās orķestru aktivitātes, autore secina, ka orķestru projektu pārvaldē iztrūkst sistemātiskums, kā arī projektu nozīme un pielietošanas iespējas kā projektu un institūcijas pārvaldes procesu un ekonomiskās un funkcionālās efektivitātes instruments nav apzināta un šādā veidā netiek pielietota;
- Darba autore secina, ka Latvijas valsts simfoniskajos orķestros projekti tiek pielietoti galvenokārt kā finanšu instrumenti, izmantojot projektu konkursu sniegtās iespējas segt trūkstošos orķestru ieceru un plānu resursus;

- Balstoties uz iegūtajiem orķestru projekta vadības empīriskā pētījuma datiem un salīdzinot tos ar starptautisko projektu vadības metodoloģiju PMBOK, darba autore piedāvā metodi efektīvai projektu ieviešanai, kas varētu tikt izmantota PMBOK principu ieviešanai valsts simfoniskajos orķestros un valsts kultūras institūcijās, ar mērķi efektīvāk plānot, ieviest un vadīt projektus;
- Piedāvāto metodi veido divas tabulas kā atbalsta instruments projektu vadītājiem projektu plānošanā un ieviešanā orķestros, kas varētu būt pielietojams kultūras projektos kopumā: projekta mērķu atbilstības novērtējuma tabula un vadlīnijas efektīvai projektu izstrādei, plānošanai un īstenošanai.

NOBEIGUMS.

Mūsdienās kultūras nozarē arvien biežāk tiek pielietota projekta forma savu uzdevumu, mērķu un ideju īstenošanai. Galvenokārt šī tendence ir saistīta ar projektu finansējuma piešķiršanas iespējām projektu konkursu kārtībā, taču projektu nozīme un to pielietošanas iespējas kā projektu un institūcijas pārvaldes procesu un ekonomiskās un funkcionālās efektivitātes instruments nav apzināta un šādā veidā bieži netiek pielietota.

Dotā darba jautājums – vai sistemātiska projektu vadība, balstīta uz projektu vadības starptautiskajām metodoloģijām, spēj pozitīvi ietekmēt kultūras nozarē realizējamo projektu efektivitāti – ir komplekss un tā pilnvērtīga izpēte pieprasīja sekojošo:

- apskatīt eksistējošās projektu vadības teorijas un metodoloģijas;
- skaidrot efektivitātes jēdzienu un apsvērt tā pielietojamības iespējas kultūras institūciju darbības un specifiski orķestru novērtējumam;
- izanalizēt kultūras projektu vadības procesus Latvijas kultūras nozarē un specifiski valsts simfoniskajos orķestros;
- apkopojot pētījuma procesā iegūtos datus, atbildēt uz pētījuma jautājumu.

Maģistra darba ietvaros tika izvirzīts mērķis izstrādāt metodi efektīvai projektu ieviešanai valsts kultūras organizācijās, kas palīdzētu kultūras projektu vadītājiem organizēt un izvērtēt savu darbību.

Darbā tika izmantoti gan teorētiski, gan empīriski izziņas instrumenti. Problēmas teorētiskās izpratnes izveidei tika veikta literatūras un normatīvo aktu analīze. Tēmas empīriskās izpētes ietvaros tika iegūti gan primāri dati, gan analizēti sekundāri dati. Lai atbildētu uz pētījuma jautājumu, primāro datu ieguve tika veikta ar padziļināto interviju metodi (respondenti bija orķestru projektu vadības pārstāvji). Kā sekundāro datu avotu tika izmantota projektu dokumentācija, iekšējā dokumentācija (organizācijas struktūra, amatu apraksti), finanšu dokumentācija, iepirkumu un sadarbības līgumi, projektu korespondence, mārketinga un publicitātes materiāli.

Lai sasniegtu izvirzīto mērķi, pētījuma ietvaros tika izvirzīti vairāki uzdevumi: kā pirmais uzdevums tika veikts teorētisko projektu vadības starptautisko metodoloģiju pārskats, kā arī skatītas efektivitātes jēdziena iespējamās interpretācijas (1. nodaļa). Otrā uzdevuma ietvaros tika raksturota projektu vadības specifika Latvijas kultūras nozarē (2. nodaļa). Tam sekoja Latvijas valsts simfoniskajos orķestros realizējamo projektu vadības procesu pētījums un analīze, kurus, kā ļoti būtisku pētījumu daļu veido Latvijas orķestru projekta dokumentācijas analīze un padziļinātās intervijas ar orķestru projektu vadības pārstāvjiem par

projektu procesiem. Balstoties uz pētījuma rezultātiem, tika izdarīti secinājumi, kuru pamatā 4. nodaļā autore pētījuma ietvaros izstrādāja metodi kultūras projektu efektīvai ieviešanai.

legūtie pētījuma rezultāti skaidru atbildi uz darba izpētes jautājumu nesniedz, jo atzītu projektu vadības metodoloģiju izpratnē projektu vadības procesi orķestros netiek īstenoti, kas savukārt neļauj novērtēt šo procesu un to rezultātu efektivitāti projektu formas pilnvērtīgās pielietošanas un skaidri noteiktu vērtējuma kritēriju trūkuma dēļ. Orķestrim būtu nepieciešams vispirms sākt ar projektu vadības metožu pielietošanu, skaidri definēt mērķus, uzdevumus, ieviest izmērāmos efektivitātes radītājus, kas ļauj iegūt skaidrāku sasniegto projektu rezultātu novērtējumu.

Darbs ir gan teorētiski akadēmisks, gan arī praktisks, ar projektu vadības empīriski pielietojamiem rezultātiem: gan orķestru projektu vadītājiem, gan arī kultūras institūciju projektu vadītājiem kopumā tiek piedāvāta pētījuma gaitā tapusī metode efektīvai projektu ieviešanai ar mērķi sekmīgi plānot, ieviest un vadīt projektus.

IZMANTOTO LITERATŪRAS AVOTU SARAKSTS.

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) 5TH Edition*. Newtown Square: Project Management Institute, 2013., p.589.
2. Aageson, T. H. *Cultural Entrepreneurs: Producing Cultural Value and Wealth. The Cultures and Globalization Series: The Cultural Economy*. Ed. Anheier, Helmut and Yudhishtir Raj Isar. London: Sage Publications, 2008. p.92–107.
3. Baumol, W. J. *Formal Entrepreneurship Theory of economics: Existence and Bounds*. Journal of Business Venturing, 8, 1993. p.97–210.
4. Baumol, William J, William G. Bowen. *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: The Twentieth Century Fund, 1966, p.411.
5. Bendiksens P. *Ievads kultūras un mākslas menedžmentā, SIA "Jāņa Rozes apgāds"*, 2008. 382.lpp.
6. Bērziša S., Grabis J. *An Approach for Implementing of Project Management Information Systems. Information Systems Development: Towards a Service Provision Society*, Springer-Verlag: New York (IN PRESS), 2008, 33 lpp
7. Buller P., McEvoy G. *Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight*. Human Resource Management Review, 22 (2012) p.43–56.
8. Charvat J. *Project management methodologies: selecting, implementing and supporting methodologies and processes for projects*. New York: John Wiley& Sons, 2003., 260 lpp.
9. Dingle J. *Project management: Orientation for Decision Makers*. Great Britain: Hodder Headline Group, 1997., 279 lpp.
10. Douglas J.Dempster. *The Wolf Report and Baumol's Curse: The Economic Health of American Symphony Orchestras in the 1990s and Beyond*; Harmony, nr.15, 2002. ©2002 by the Symphony Orchestra Institute, p.2-25.
11. Ed.by Priemus H., Wee van B. *International Handbook on Mega-Projects*. Elgar, 2013., p.480.
12. Emīls Pulmanis, Silvija Bruna. *Application of Project Management Process in Public Projects*; Riga, University of Latvia, 2013., 493-499 lpp.
13. Geipele I., Tambovceva T. *Projektu vadīšana: studijām un biznesam*. Rīga: Valters un Rapa. 2004., 39 lpp.
14. Haynes M.E. *Project management: how to manage a project through the crucial stages from idea to implementation*. London: Kogan page, 1997., 78 lpp.

15. Henmarij.J. *Better practices of Project Management Based on IPMA competences*. 3rd revised edition. 2013, 200.p.
16. I.Zemīte. *Economic assessment of event centre activity impact in Latvia. Case study: Dzintari concert hall*. Conference proceedings of Ernestas Galvanauskas International Scientific Conference „Economics and management: Current Issues and Perspectives, 20.11.2008, ISSN 1648-9098.
17. I.Zemīte. *Izaicinājums 21.gs kultūras organizācijai – kultūras uzņēmējdarbība*. Kultūras Krustpunkti, 2007.g, Latvijas Kultūras Akadēmija, 2015, 92 lpp.
18. Ivanova, S. *Administratīvi teritoriālās reformas ietekme uz pašvaldības budžeta strukturālo efektivitāti*. Ekonomika un uzņēmējdarbība. Nr.22, 2012, 66.-74.lpp. ISSN 1407-7337. e-ISSN 2255-8756.
19. J.Heilbrun – *Baumol's Cost disease. Handbook of Cultural Economics*, Ruth Towse, 2011., p.91-101.
20. KEH, H.T., CHU, S., XU, J. *Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services*. European Journal of Operational Research, 2006. Vol.170, Iss.1, p.265-276.
21. Kotāne, I. *Komercdarbības efektivitātes jēdziens un tā interpretācija*, Rēzekne, 2013. Latgales Tautsaimniecības pētījumi, Sociālo zinātņu žurnāls Nr. 1(6), 92-116 lpp.
22. Kotler, P., Kevin, L. *Marketing Management*, 14th ed. USA: Prentice Hall, 2011., p.816.
23. KUMAR, S., GULATI, R. *Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian sector bank*. International Journal of Productivity and Performance Management. 2010. Vol.59 No.1., p.51-74.
24. *Mērķorientētu projektu izstrāde un vadīšana*. RTU Tālmācības studiju centrs. Studiju materiāli, 2005, 99 lpp.
25. Mulcahy R, *PMP EXAM Prep Book, 8th edition*; Project Management Institute, 2015., p.860.
26. *Nacionālās projektu vadības vadlīnijas*.Latvijas nacionālā projektu vadīšanas asociācija (LNPVA), NCB versija 3.1 / 28.12.2012, - pieejams: Nac_projektu_vadibas_vadlinijas_NCB_3.1.pdf, ped.reizi skatīts: 09.05.2016.
27. P.F.Drucker. *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*, New York, 2009. p.183.
28. *Par pašvaldībām*, 19.05.1994. likums / LV, 61 (192), 24.05.1994., Ziņotājs, 11, 16.06.1994.
29. Paul F. Buller, Glenn M. McEvoy. *Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight*. Human Resource Management Review, 22 (2012), p.43–56.

30. *Pētījums par Valsts Kultūrkapitāla fonda kultūras nozaru finansējuma sadalījumu*, SIA "Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija" & Latvijas Kultūras akadēmijas Zinātniskās pētniecības centrs Rīga, 2015, 247 lpp.
31. Pratt, A.C.Dr. *The Cultural Industries Sector: its definition and character from secondary sources on employment and trade, Britain 1984–91*", London School of Economics, 1997, p.23-40.

Uzziņu literatūra.

1. *Centrālā sabiedriskā pārvalde: Sabiedriskais sektors*, pieejams: <http://www.csb.gov.lv/statistikas-temas/termini/sabiedriskais-sektors-35224.html>, [skatīts 06.05.2016].
2. Klauss, A. *Kontrolings A -Z: skaidrojošā vārdnīca*. Rīga: Preses nams, 2000., 255 lpp.
3. *Latīņu-latviešu vārdnīca*, sast.A.Gavrilovs, Zvaigzne ABC, 1994., 520 lpp.
4. *Metodiskais materiāls vienotai projektu sagatavošanai un ieviešanai*. Madona, 2012. 47.lpp; pieejams: http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/4121/metodiskais_materils.pdf, [skatīts 16.05.2016].
5. *Svešvārdu vārdnīca*. Red. J.Baldunčiks. Rīga: Jumava, 1999., 879 lpp.
6. Veisbergs, A. *Jaunā angļu-latviešu vārdnīca*. Rīga, Zvaigzne ABC, 2005., 920 lpp.

Intervijas.

1. Novojevskā, T. *Intervija ar Edgaru Jansonu un Māru Zandersoni*, 25.05.2016, transkripts, glabājas Novojevskas T. personīgajā arhīvā
2. Novojevskā, T. *Intervija ar Reini Druvieti*, 29.04.2016, transkripts, glabājas Novojevskas T. personīgajā arhīvā.
3. Novojevskā, T. *Intervija ar Sanitu Grečīnu*, 29.04.2016, transkripts, glabājas Novojevskas T. personīgajā arhīvā
4. Novojevskā, T. *Intervija ar Timuru Tomsonu*, 25.04.2016, transkripts, glabājas Novojevskas T. Personīgajā arhīvā

Elektroniskie resursi

1. Crusson T. *Business Process Management Essentials*. GLINTECH, 2006. Pieejams: <http://www.glintech.com/downloads/BPM%20Essentials%20with%20Open%20Source.pdf> [skatīts 15.01.2016].
2. Emils Pulmanis, *Efficiency Problems in Public Sector Projects Planning and Implementation stage*. Pieejams: https://www.researchgate.net/publication/271441979_EFFICIENCY_PROBLEMS_IN_PUBLIC_SECTOR_PROJECTS_PLANNING_AND_IMPLEMENTATION_STAGE; [skatīts: 06.05.2016].
3. Emīls Pūlmanis. *Projekta ciklu vadība, projekta sastāvs*. Pieejams: http://projektuvadiba.blogspot.com/2010/05/projekta-ciklu-vadiba-projekta-sastavs.html#ftn13_1138, [skatīts 09.05.2016].
4. *Frascati Manual: Guideline for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD, October 8, 2015. \$,184.
5. G.Strazdiņš. *Latvijā projektu vadība patlaban visvairāk nepieciešama būvniecībā, IT un kultūras jomā*. LETA, 30.03.2016; pieejams: <http://lnpva.lv/uncategorized/latvija-projektu-vadiba-patlaban-visvairak-nepieciesama-buvnieciba-it-un-kulturas-joma>, [skatīts: 09.05.2016].
6. Ilmete, Ž. *Par projektu vadīšanu*. Pieejams: <http://www.pvpa.lv/par-projektu-vadisanu>, [skatīts 20.05.2016].
7. ISO 10006.2003. *Quality management: Guidelines to Quality in Project management*. Pieejams: <https://law.resource.org/pub/in/bis/S07/is.iso.10006.2003.pdf> [skatīts 11.01.2016].
8. *Kultūrpolitikas pamatnostādnes 2014.-2020. gadam "Radošā Latvija"*. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4877>, [skatīts 20.05.2016].
9. Latvijas Nacionālā Simfoniskā orķestra mājaslapa, pieejams: Inso.lv/Inso, [skatīts 20.05.2016].
10. *Latvijas radošo industriju darbība un priekšnoteikumi nozares mērķtiecīgai attīstībai*, Personu apvienība SIA "Baltijas Konsultācijas" un SIA "Konsorts", 2013. Pieejams: <http://www.slideshare.net/GaaKaa/latvijas-radoo-industriju-darbba-un-priekno-teikumi-nozares-mrtiecgai-attstbai> [skatīts 08.05.2016].

11. Latvijas Republikas Ministru kabinets. *Informatīvais ziņojums par radošo industriju un tās politiku Latvijā*. Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=30353658> [skatīts 02.04.2016].
12. Lean Enterprise Institute, What is Lean? pieejams: <http://www.lean.org/WhatsLean/>, [skatīts 19.05.2016].
13. LVS ISO 10006:2003; *Kvalitātes pārvaldības sistēmas - Norādījumi projektu kvalitātes pārvaldībai*, Spēkā no: 30.09.2003, pieejams: <https://www.lvs.lv/lv/products/13857>, [skatīts: 06.05.2016].
14. Mindtools: *Essential Skills for an Excellent Career: Agile Project Management: Organizing Flexible Project*, pieejams: <https://www.mindtools.com/pages/article/agile-project-management.htm>, [skatīts 19.05.2016].
15. Nacionālā programma "Kultūra" 2000. - 2010. - pieejams: http://www.km.gov.lv/lv/dokumenti/planosanas_doc.html, [skatīts 06.05.2016].
16. *Nevalstiskās kultūras organizācijas rokasgrāmata*, Culturelab 2013, pieejams: <http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/5379/kulturas-nvo-rokasgramata.pdf>, [skatīts 20.05.2016].
17. Prince2 Training Organization - *What is PRINCE2?* Pieejams: <http://www.prince2.com/whatisp2.html>, [skatīts 19.05.2016].
18. Pūlmanis, E. Public sector project management planning and efficiency problems. *State Regional Development Agency (Latvia), Regional Formation and Development Studies, No.3 (11), 2013*. Pieejams: <http://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/11/pmwj28-nov2014-Pulmanis-public-sector-project-management-Featured-Paper.pdf>, [skatīts 06.05.2016].
19. Rokasgrāmata ES struktūrfondu projektu iesniedzējiem. EU Projektu pieteikumu izstrādes rokasgrāmata. Valsts reģionālas attīstības aģentūra, Rīga, 2009. lpp. 101. Pieejams: <http://www.vraa.gov.lv/lv/rokasgramata/manual/pdf/rokasgramata2.pdf> [skatīts 06.05.2016].
20. Sean Ingman, Pareto-optimality, pieejams: <http://www.britannica.com/topic/Pareto-optimality>, [skatīts 28.05.2016].
21. *Tutorialspoint - Learn management concepts*, pieejams: http://www.tutorialspoint.com/management_concepts/project_management_methodologies.htm, [skatīts 17.05.2016].

22. Valsts Kultūrkapitāla fonda likums. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=81064> pēd.reizi [skatīts 16.05.2016].
23. Valsts simfoniskā kamerorķestra "Sinfonietta Rīga" mājaslapa, pieejams: <http://www.sinfoniettariga.lv/lv/orchestra/biography>, [skatīts: 20.05.2016].

PIELIKUMI.

1.pielikums. Interviju jautājumi ar LNSO un “Sinfonietta Rīga” projektu vadībā iesaistītajiem ekspertiem.

1. Kādas orķestra darbības ir realizētas projekta veidā Sinfoniettā/LNSO?
2. Kāpēc tās ir realizējamas projekta veidā?
3. Ar ko projekts atšķirās ar pārējo orķestra darbību?
4. Kā tiek prioritizēti projekti? Pēc kādiem kritērijiem projekti tiek izvērtēti finansējuma pieprasījumam?
5. Kas ir projekts orķestrī? Kādas darbības un aktivitātes ir īstenotas projekta formā? Kādi ir projektu posmi, struktūra? Kādas aktivitātes ir veicamas katrā posmā?
6. Lūdzu, aprakstiet projekta plānošanas procesu.
7. Kas ir efektīvi novadīts projekts?
8. Ārpus ietiektās dokumentu kārtības, vai ir kādi vēl dokumenti, ko jūs projekta vadība laikā izmantojat? Veidlapas? Čeklīstes? Palīgmateriālus?
9. Kādā veidā un cik bieži jūs veicat atskaites par projekta progresu? Kas saņem atskaites?
10. Pēc kādiem kritērijiem jūs vērtējat, ka projekts tika īstenots veiksmīgi un izvirzītie mērķi ir sasniegti?
11. Kāda ir valsts loma projektu prioritizācijā? Kādi ir izvirzīti uzdevumi? No kā, ārpus jūsu organizācijas un projekta komandas, jūs saņemat atbalstu? Kādā veidā tas notiek? Kādu lomu atbalstā spēlē valsts?
12. Kādi ir visbiežākie un vislielākie riski, kas apdraud projekta veiksmīgu norisi un rezultātu?
13. Kā izskatās komunikācijas process projekta ietvaros?
14. Kādas ir visbiežākās problēmas, kas rodas projektu vadības procesā?
15. Ko jūs gribētu uzlabot nākotnes projektos?
16. Kā jūs strādājat pie projekta komandas motivācijas?
17. Kā izskatās lēmumu pieņemšanas struktūra?
18. Kādas iemaņas, jūsu prāt, ir nepieciešamas projekta vadītājam efektīvu projektu īstenošanai orķestrī?
19. Kā jūs vērtējat projektu vadības komandas profesionalitāti projektu vadības jomā?
20. Vai projektu vadībā iesaistītie darbiniekiem ir speciāla izglītība projektu vadībā? Raksturojiet projektu vadībā iesaistīto darbinieku pieredzi.
21. Nosauciet galvenās laba projekta vadītāja īpašības.

Tabula 8.PMBOK procesu grupas¹⁵⁴.

Iniciēšana	Plānošana	Īstenošana	Kontrole	Noslēgums
Izvēlēties projektu vadītāju	Izvēlēties plānošanas metodi	Izveidot un iesaistīt gala projekta komandas sastāvu	Vērtēt pēc uzstādītajiem snieguma vērtēšanas pamatkritērijiem	Izstrādāt noslēguma procedūras
Noteikt organizācijas kultūru un eksistējošās sistēmas	Izstrādāt projekta aptvēruma ziņojumu	Īstenot projekta vadības plānu	Vērtēt pēc projektu vadības plāna	Pabeigt līgumu slēgšanu
Apkopot procesus, procedūras un vēsturisko informāciju	Projekta komandas izveide	Pabeigt projekta aptvērumu	Noteikt nesaskaņas un korektīvu/garantiju pasākumu nepieciešamību	Apliecināt, ka darbs ir izpildīts pēc prasībām
Lielos projektus sadalīt mazākajās fāzēs	Izveidot darba plānu un darba uzdevumu sadalījumu	Ieteikt izmaiņas un korektīvās rīcības	Pārbaudīt un salīdzināt projekta aptvērumu	Formāls produkta pieņemšanas apstiprinājums
Identificēt iesaistītās puses	Izstrādāt darbību sarakstu	Sūtīt un saņemt informāciju	Konfigurāciju pārvalde	Noslēdzošā snieguma atskaite
Dokumentēt biznesa vajadzības	Izstrādāt tīklu diagrammu	Implementēt apstiprinātas izmaiņas, defektu labojumus, preventīvus un korektīvus pasākumus	Ieteikt izmaiņas, defektu labojumus, preventīvus un korektīvus pasākumus	Indeksēt un arhivēt projekta reģistrus
Noteikt projekta mērķus	Novērtēt resursu prasības	Sūtīt un saņemt informāciju	Integrēto izmaiņu kontrole	Atjaunināt projektā iegūto zināšanu datubāzi
Dokumentēt pieņemumus un ierobežojumus	Novērtēt laiku un izmaksas	Sekot līdzi procesiem	Apstiprināt izmaiņas, defektu labojumus, preventīvus un korektīvus pasākumus	Pārdot produktu
Izstrādāt projekta tabulu (charter)	Noteikt projekta "kritiskā ceļa" ilgumu	Komandas saliedētības pasākumi	Veikt risku auditu	Atbrīvot resursus/projekta komandu

¹⁵⁴ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.60-61

8.tabulas turpinājums.

Iniciēšana	Plānošana	Īstenošana	Kontrole	Noslēgums
Izstrādāt provizorisku projekta aptvēruma ziņojumu	Izstrādāt projekta darba grafiku	Sniegt atzinības un apbalvojumus	Pārvaldīt resursu rezerves	
	Noteikt budžetu	Vadīt sapulces	Veidot un kontrolēt problēmu reģistru	
	Noteikt kvalitātes standartus, procesus un mērījumus	Izmantot darba autorizācijas sistēmu	Veicināt kofliktu risināšanu	
	Noteikt lomas un atbildības līmeņus	Komunicēt ar pārdēvējiem/piegādātājiem	Vērtēt komandas dalībnieku sniegumu	
	Noteikt komunikāciju prasības	Izvēlēties piegādātājus	Atskaitīties par sniegumu	
	Risku analīze un identifikācija, kvalitatīvu un kvantitatīvu risku analīze, risku reaģēšanas iespējas		Izstrādāt prognozes	
	Iterācija - atgriezties, pārbaudīt, atjaunot		Administrēt līgumus	
	Pabeigt projekta kontrolplāna izveidi			

Tabula 9. Projekta laika vadības procesi un rezultāti¹⁵⁵.

Laika vadības process	Sagaidāmais rezultāts
Projekta laika plānošana	Projekta laika plāns
Projekta aktivitāšu noteikšana	Aktivitāšu saraksts, projekta robežstāvu noteikšana
Projekta aktivitāšu secības noteikšana	Projekta laika grafiks
Projekta aktivitātēm nepieciešamo resursu novērtēšana	Resursu sadalījums
Projekta aktivitātēm nepieciešamo resursu noteikšana	Resursu sadalījuma struktūra
Projekta aktivitāšu ilguma noteikšana	Aktivitāšu ilguma aprēķini
Laika plāna veidošana	Projekta laika grafiks, projekta kalendārs, projekta vadības plāns
Laika plāna kontrole	Atskaites, kontroles dokumentācija

¹⁵⁵ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.141-144

Tabula 10. Projekta cilvēkresursu procesi un rezultāti¹⁵⁶

Cilvēkresursu vadības process	Sagaidāmais rezultāts
Cilvēkresursu plānošana	Cilvēkresursu vadības plāns
Cilvēkresursu atlase	Cilvēkresursu uzdevumi, resursu plāns, uzdevumu noteikšana, prasību veidošana
Projekta komandas izveide	Projektu dalībnieku organizācijas struktūra, hierarhija, lomu un uzdevumu sadalījums, komunikācijas procesa struktūra
Projekta komandas vadība	Koordinācijas un uzdevumu kontroles veikšana, veiktā progresa atskaites, komunikācijas procesa īstenošana

Tabula 11. Projekta risku vadības procesi un rezultāti.¹⁵⁷

Risku vadības process	Sagaidāmais rezultāts
Projekta risku identificēšana	Risku ieraksti/reģistrs
Risku kvalitatīvā un kvantitatīvā analīze	Nepieciešamas izmaiņas projektu dokumentācijā, risku apraksti, raksturojumi
Risku iestāšanas plānošana	Nepieciešamas izmaiņas projektu risku reģistrā, dokumentācijā
Risku kontrole	Informācija par izpildi, izmaiņas risku reģistrā, atskaites, risku ziņojumi

¹⁵⁶ Turpat, lpp.49-51

¹⁵⁷ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.316

Tabula 12. Projekta ieinteresēto pušu vadības process.¹⁵⁸

Ieinteresēto pušu vadības process	Sagaidāmais rezultāts
Ieinteresēto pušu identificēšana	Ieinteresēto pušu reģistrs, hierarhija, struktūra
Ieinteresēto pušu plānošana	Ieinteresēto pušu vadības plāns
Ieinteresēto pušu iesaistes pārvaldīšana	Problēmsituācija, izmaiņu pieprasījumi, projekta vadības plāna izmaiņas, projekta dokumentācijas izmaiņas, organizatoriskās procesu izmaiņas
Ieinteresēto pušu iesaistes kontrole	Darba izpildes informācija, izmaiņu pieprasījumi, projekta vadības plāna izmaiņas, projekta dokumentācijas izmaiņas, organizatoriskās procesu izmaiņas

¹⁵⁸ Turpat, p.392

Tabula 13. Projekta komunikācijas vadības process¹⁵⁹.

Komunikācijas vadības process	Sagaidāmais rezultāts
Komunikācijas plānošana	Komunikācijas plāns
Komunikācijas vadība	Komunikācijas īstenošana
Komunikācijas kontrole	Darba izpildes informācija, atskaites, izmaiņu pieprasījums, organizatorisko procesu izmaiņas

Tabula 14. Projekta iepirkumu vadības process.¹⁶⁰

Iepirkumu vadības process	Sagaidāmais rezultāts
Iepirkumu plānošana	Iepirkumu plāns, darba uzdevums, iepirkuma dokumenti, vērtēšanas kritēriji, lēmumi par spēju nodrošināt pašiem vai iepirkt, izmaiņu pieprasījumi, projekta dokumentācijas izmaiņas
Iepirkumu vadīšana	potenciālo piegādātāju izvēle, līgums, resursu kalendārs, pārmaiņu vadība, projekta vadības plāna izmaiņas, projekta dokumentācijas izmaiņas
Iepirkumu kontrole	darba izpildes informācija, izmaiņu pieprasījums, projekta vadības plāna izmaiņas, projekta dokumentācijas izmaiņas, organizatorisko procesu izmaiņas
Iepirkumu slēgšana	pabeigts iepirkums, organizatorisko procesu izmaiņas

¹⁵⁹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.141

¹⁶⁰ Turpat, p.355

Tabula 15. Projekta kvalitātes vadības process¹⁶¹

Kvalitātes vadības process	Sagaidāmais rezultāts
Kvalitātes plānošana	kvalitātes vadības plāns, procesu uzlabošanas plāns, kvalitātes rādītāji, kvalitātes kontrolesaraksts, projekta dokumentācijas izmaiņas
Kvalitātes nodrošināšana	izmaiņu pieprasījumi, projekta vadības plāna izmaiņas, projekta dokumentācijas izmaiņas, organizatorisko procesu izmaiņas
Kvalitātes kontrole	kvalitātes kontroles mērījumi, izmaiņu apstiprinājumi, nodevumu apstiprinājumi, darba izpildes informācija, izmaiņu pieprasījumi, projekta vadības plāna izmaiņas, projekta dokumentācijas izmaiņas, organizatorisko procesu izmaiņas

Tabula 16. Projekta izmaksu vadības process.¹⁶²

Izmaksu vadības process	Sagaidāmais rezultāts
Izmaksu plānošana	Izmaksu plāns
Izmaksu aprēķināšana	Aktivitāšu izmaksu aprēķini, aprēķinu pamatojums, izmaiņas projekta dokumentācijā
Budžeta noteikšana	Izmaksu bāze, projekta finansēšanas prasības, projekta dokumentācijas izmaiņas
Izmaksu kontrole	Darba izpildes informācija, cenu izmaiņas prognozes, izmaiņu pieprasījumi, projekta vadības plāna izmaiņas, projekta dokumentu izmaiņas, organizatorisko procesu izmaiņas

¹⁶¹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2013. p.277

¹⁶² Turpat, p. 193.

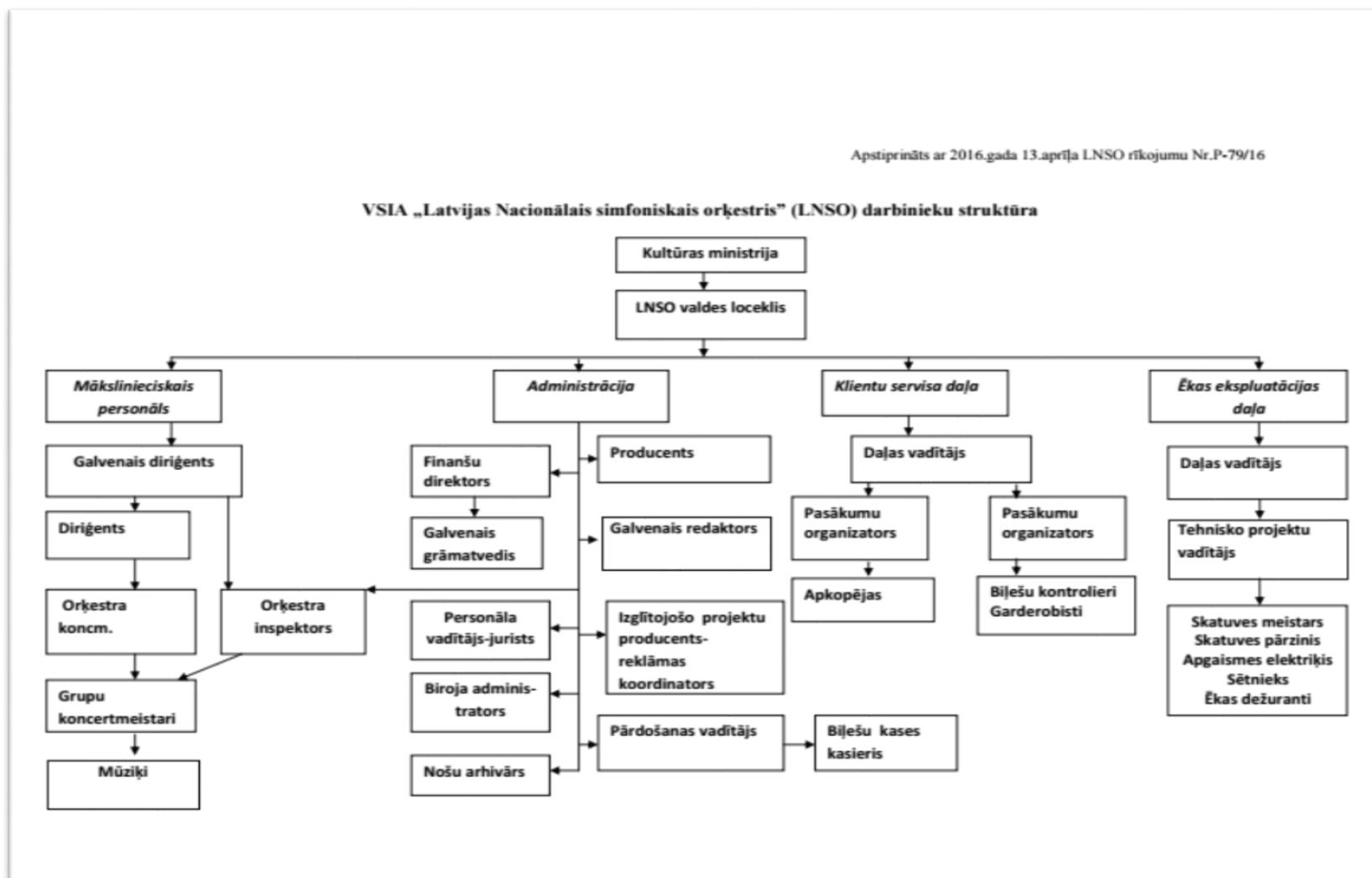
Tabula 17. Projektu mērķu atbilstības novērtējuma tabula (darba autores veidotā)

Mērķis	Mērķu uzskaitījums	Kvalitatīvie vērtēšanas kritēriji	Kvantitatīvie vērtēšanas kritēriji	Aktivitātes, veicamas mērķu sasniegšanai	Projekta robežpunkti mērķu novērtēšanai/ pārvērtēšanai	Mērķa sasniegšanas/ izpildes piegādes termiņš	Riski
Valsts izvirzītais mērķis attiecīgi valsts stratēģijai konkrētāja kultūras nozarē (mūzikā) (norādīt tos mērķus..)							
Projekta finansētāja/projekta pasūtītāja mērķis							
Projekta īstenojošās institūcijas vīzijas un misijai atbilstošs mērķis							
Projekta produkta/pakalpojuma kvalitātes mērķi							
Iesaistīto pušu mērķi, sadalīti pēc mērķauditorijām							
Projekta komandas mērķi, sadalīti pēc projekta atbildības lomām							

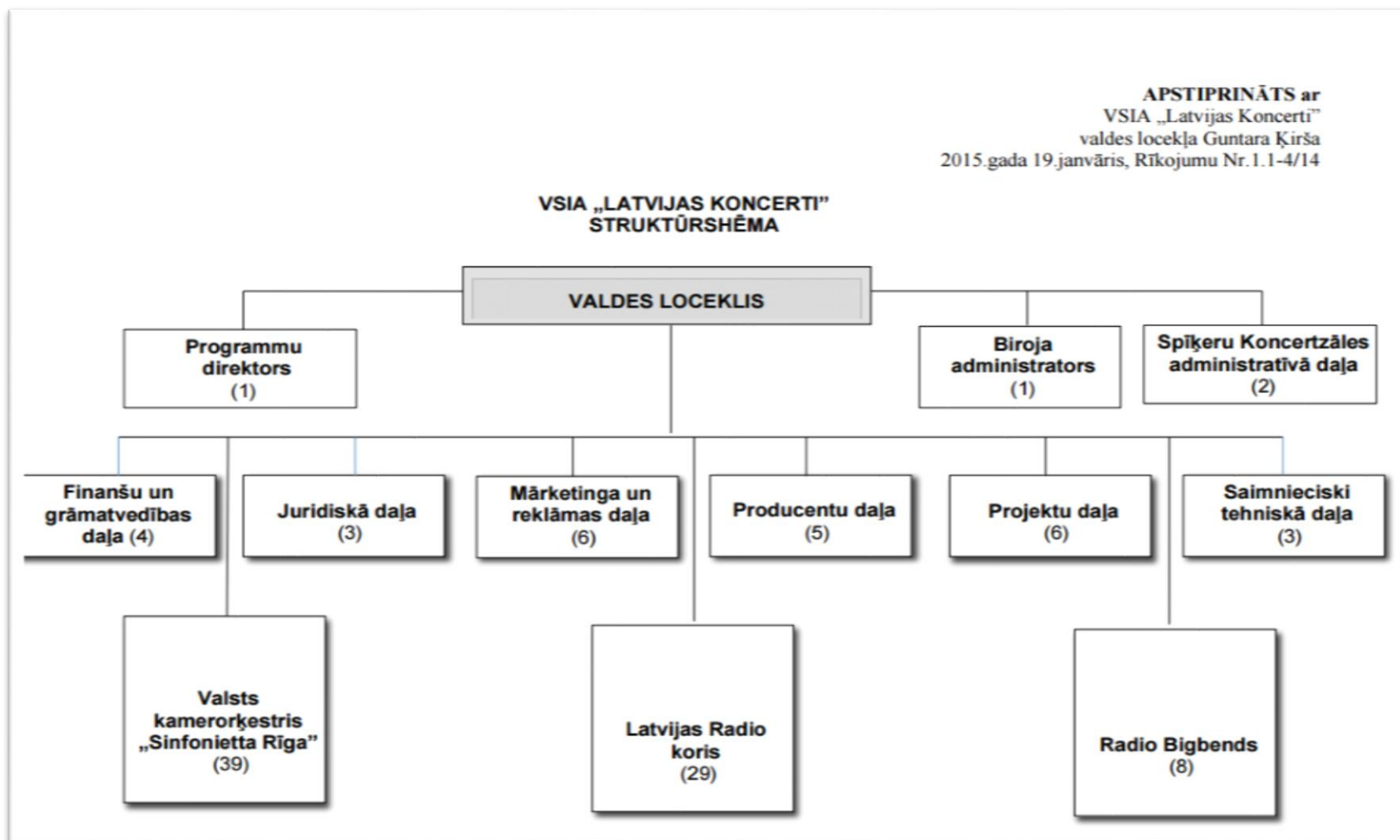
Tabula 18. Vadlīnijas efektīvai projektu izstrādei, plānošanai un īstenošanai (autores veidotā, balstīta pētījuma rezultātos un PMBOK metodoloģijā)

1. Projekta ierosināšana	2. Projekta plānošana	3. Projekta īstenošana un kontrole	4. Projekta noslēgums
Projekta idejas izklāsts	Projekta tāmes sagatavošana	Projekta mērķu un prioritāšu pārskats, novērošana un pārvērtēšana	Projekta pasūtītāja apstiprinājuma saņemšana par projekta rezultātu atbilstību izvirzītajiem projekta kvalitatīvajiem un kvantitatīvajiem mērķiem
Projekta dzīvotspējas, leģitimizācijas pārbaude	Projekta tāmes pārbaude un apstiprināšana	Jauno spēju identificēšana: projekta resursu optimizācijas iespēju novērtēšana	Noslēguma sapulces
Projekta aptvēruma sagatavošana	Mērķa, problēmas un sasniedzamo rezultātu precīza noteikšana	Iekšējās un ārējās komunikācija uzturēšana; sazināšanās ar iesaistītajām pusēm attiecīgi noteiktajam komunikācijas modelim	Lessons learned sesijas, dokumentēšana
Projekta idejas atbilstības visu līmeņu mērķiem pārbaude	Mērķu novērtēšanas radītāju un kritēriju noteikšana, sasniedzamo projekta rezultātu radītāju (indikatoru) skaitliskās vērtības noteikšana	Labojumu un uzlabojumu ieviešana projekta plānā un projekta norisē	Rezultātu apzināšana un novērtējums
	Projekta dažādo projekta sadaļu savstarpējās atbilstības nodrošināšana	Budžeta kontrole, pārskats, atkārtots novērtējums un nepieciešamas darbības	Atskaišu sagatavošana
	Projekta aktivitātēm atbilstoša budžeta sastādīšana	Risku kontrole, pārskats, atkārtots novērtējums un nepieciešamās darbības	Publikāciju arhivācija
	Projekta iesnieguma veidlapas noformēšana, parakstīšana, pielikumu pievienošana	Pastāvīgu uzlabojumu ieviešana	Apstiprinājums, komunikācija, sadarbības apliecinājums ar projektā iesaistītajām pusēm
	Iesaistīto pušu apzināšana	Sniegt progresa atskaites	Projektu dokumentu arhivācija
	Finansējuma avotu piesaiste	Problēmu risināšana	
	Vienošanās ar pasūtītāju/finansētāju par projekta izvirzītajiem kvalitatīvajiem un kvantitatīvajiem mērķiem,	Darba komandas motivācijas, apmācība, saliedēšanas pasākumi	

1. Projekta ierosināšana	2. Projekta plānošana	3. Projekta īstenošana un kontrole	4. Projekta noslēgums
	Vienošanās ar projekta pasūtītāju/finansētāju par sazināšanos/komunikācijas un atskaišu par projekta progresu veidu		
	Iesaistīto pušu komunikācijas plāna izstrāde, ārējās un iekšējās komunikācijas modeļa noteikšana		
	Problēmu risinājumu plāns, nepieciešamo izmaiņu ieviešanas kārtības noteikšana		
	Risku reģistra sastādīšana, risku reaģēšanas plāns		



¹⁶³ Latvijas Nacionālā Simfoniskā orķestra mājaslapa, pieejams: Inso.lv/Inso, [skatīts 20.05.2016]



¹⁶⁴ VSIA "Latvijas Koncerti" mājaslapa, pieejams: <http://latvijaskoncerti.lv/uploads/iepirkumi/VSIA%20LK%20Strukturshema%202015.pdf>, [skatīts:03.06.2016].

SUMMARY.

The implementation of project management tools and techniques in Latvian state cultural institutions is still in its early phases of development. It is a practice that attempts to achieve planned objectives within specific time and cost limits, through optimum use of resources. The growth and acceptance of project management is continuing to increase as resources become scarce.

This research investigates the project management practices in state cultural organisations, t.i. state symphonic orchestras with the aim to create a method for an effective project management, which would assist cultural project managers to organise and estimate their work. Both theoretical and empirical research methods, including the project empirical data and literature review as well as survey based on interviews have been used to achieve the following objectives of the research:

- carry out the theoretical review of the existing project management methodologies as well as provide the explanation of “efficiency” and “effectiveness” possible interpretations;
- provide the description of the role of project management in state cultural institutions;
- investigate and analyse the processes of project management in state symphonic orchestras where as the essential research method content analysis (documentation study) and interviews with the project managers of orchestras has been carried out;
- compare project management practice in orchestras with project management best practice recommendations by PMBOK method
- create a method for an effective project management within state cultural institutions, which would assist cultural project managers to organise and estimate their work based on the research data.

The research has found that Latvian state symphonic orchestras are managing their project in a very constrained environment. Projects are not managed according to any specific project management methodology, tools or techniques, but are mostly used as a tool for gaining financial funding available from various sources granted in a project form.

Based on research data, a method for an effective project management within state cultural institutions has been developed consisting of two tools: project aim compliance assessment and effective project initiation, planning and execution tool.

_____ darbs
Bakalaura, maģistra

“ _____ ”
tēmas nosaukums

izstrādāts Latvijas Kultūras akadēmijas _____ katedrā
katedras nosaukums

Ar savu parakstu apliecinu, ka _____ darbs izstrādāts patstāvīgi; izmantojot citu autoru darbos publicētus datus, definējumus un viedokļus, dotas precīzas norādes (atsauces) uz to ieguves avotu; iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: _____ . ____ . ____ .2016.
Vārds, uzvārds Paraksts

Rekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītājs: _____ . ____ . ____ .2016.
Akadēmiskais amats, grāds, vārds, uzvārds Paraksts

Recenzents: _____
Akadēmiskais amats, grāds, vārds, uzvārds

Darbs iesniegts ____ . ____ .2016.

Studējošo servisa speciālists : _____
Vārds, uzvārds Paraksts

Darbs aizstāvēts LKA _____ gala pārbaudījumu komisijas sēdē
Bakalaura, maģistra

____ . ____ .2016. prot. Nr. _____ vērtējums _____

Komisijas sekretārs: _____
Vārds, uzvārds Paraksts

Ar savu parakstu apliecinu, ka kursa darbs izstrādāts patstāvīgi; izmantojot citu autoru darbos publicētus datus, definējumus un viedokļus, dotas precīzas norādes (atsauces) uz to ieguves avotu.

Autore: _____ .___.2016.

Vārds, uzvārds

Paraksts