

## PRAKTISKĀ PIEREDZE PROGRAMMU PĀRVALDĪBĀ

Andris Andrušaitis,  
Hidrobioloģijas katedra  
[andris@hydro.edu.lv](mailto:andris@hydro.edu.lv)  
[Andris.andrusaitis@bonuseeig.fi](mailto:Andris.andrusaitis@bonuseeig.fi)

## PAŠA PIEREDZE

- Vairāki LZP un ES FP 4-6 projekti;
- HELCOM/ICES/WB Baltijas Jūras Reģionālais Projekts (BSRP) – 2003 -2007
- [FP6 ERA-NET Projekts BONUS – 2004-2008](#)
- FP7 ERA-NET PLUS projekts BONUS+ - 2007-2012
- [Baltijas jūras izpētes programma BONUS – 2011-2017](#)
- [Latvijas Valsts Pētījumu Programma “Klimata Mainas Ietekme uz Latvijas Udeņu Vidi” 2006-2009.](#)

### • ATŠKIRĪBA STARP PROGRAMMU UN PROJEKTU:

- programma ir augstākas integrācijas pakāpes darbība;
- programmas mēdz būt ilglaicīgākas par projektiem;
- programmas var sastāvēt no atsevišķiem projektiem, kuri tiek realizēti konkursa kārtībā.

TIPISKA PĒTNIECISKO DARBĪBU HIERARHIJA

Programma

Projekti

.....

Darba pakas (work packages)

.....

Uzdevumi (tasks)

.....

### Projekta pieteikuma vērtēšana

(normālā programmā vērtēšanas metodei un kritērijiem jābūt publicētiem – pieprasiet to)

#### **LABS PIEMĒRS**

**Zinātniskā izcilība** (atzīmes 1-5, sliekšnis 4):

- skaidra koncepcija un mērķi;
- zinātniskā novitāte;
- metodikas kvalitāte un efektivitāte;
- pieejas novitāte;
- strapdisciplināritāte.

### Projekta pieteikuma vērtēšana

(normālā programmā vērtēšanas metodei un kritērijiem jābūt publicētiem – pieprasiet to)

#### **LABS PIEMĒRS**

**Komandas un izpildes kvalitāte** (atzīmes 1-5, sliekšnis 3):

- projekta pārvaldes procedūras;
- darba plāna un rezultātu (deliverables) atbilstība;
- dalībnieku kvalitāte un pieredze;
- komandas kvalitāte kopumā (ietverot sadarbību starp dalībniekiem, darba sadalījumu, darba vidi);
- resursu (personāla, iekārtu, ceļojumu, ārpakalpojumu un citu izmaksu) atbilstība un pamatotība.
- pedagoģiskā nozīme
- starptautiskā sadarbība (t.sk. ārpus projekta).

### Projekta pieteikuma vērtēšana

(normālā programmā vērtēšanas metodei un kritērijiem jābūt publicētiem – pieprasiet to)

#### **LABS PIEMĒRS**

**Projekta potenciālais iespaids** (atzīme 1-5, sliekšnis 3-4):

- pieteikuma atbilstība konkursa tematikai;
- plānoto zināšanu pārneses pasākumu atbilstība un rezultātu izmantotāju iesaiste;
- sadarbība ar sociālajiem partneriem.



LOG-FRAME					
Stāvokļa analīze	No stāvokļa analīzes izrietošs globālais mērķis	Uzdevumi mērķa sasniegšanai	Darbības uzdevuma izpildei	Kas mainīsies, kad uzdevums būs izpildīts, kā vārēs zināt, ka uzdevums ir izpildīts	Laiks katras darbības izpildei, CIK DAUDZ? KAD?
		1	1a		
			1b		
			1c		
			1d		
			1f		
		2	2a		
			2b		
			2c		
			2d		
		3	3a		

LOG-FRAME (2)						
Laiks katras darbības izpildei, CIK DAUDZ? KAD?	Priekšnoteikumi katras darbības izpildei (iekšējie un ārējie)	Kas veiks?	Materiāli-tehniskais nodrošinājums	Izmaksas	Progresu indikatori (mērāmi !)	% no visa uzdevuma veikšanai nepieciešamās piepūles
1a						
1b						
1c						
1d						
1f						
2a						
2b						
2c						
2d						
3a						

### SMART uzdevums

- **Specific – Specifisks**
- **Measurable – Izmērāms**
- **Attainable – Sasniedzams**
- **Realistic – Reālistisks**
- **Timely – Laicīgi veikts**
- **Tangible – Taustāms**

### SPECIFISKS

Specifiski formulētam uzdevumam ir daudz lielākas izredzes tikt izpildītām, nekā vispārīgi formulētam. Lai formulētu specifisku uzdevumu jums jāatbild uz sešiem "W".

- **\*Who:** Kas tiks iesaistīts uzdevuma izpildē?
- **\*What:** Ko mēs gribam sasniegt?
- **\*Where:** Kur uzdevums tiks veikts, kur būs sajūtami tā izpildes rezultāti?
- **\*When:** Kad? Cik ilgi?
- **\*Which:** Nepieciešams formulēt priekšnoteikumus un ierobežojumus.
- **\*Why:** Kādēļ tas vispār jā dara: kāds labums no uzdevuma izpildes.

- PIEMĒRS
- "Iegūt labu fizisko formu"
- "Iestāties fitnesa grupā un apmeklēt nodarbības 3x nedēļā"

### IZMĒRĀMS

Jācenšas definēt konkrētus kritērijus, pēc kuriem būs iespējams novērtēt progresu. Ja progresu iespējams izmērīt, tas ļauj izpildītājiem nenovirzīties no uzdevuma, labāk iekļauties termiņos, **sajust gandarījumu par paveikto**. Tas, savukārt, palīdz mobilizēties uzdevuma galīgai izpildei.

- Cik daudz esam jau paveikuši?
- Kā mēs zināsim ka uzdevums ir izpildīts?

### IZPILDĀMS

Uzdevumam jābūt definētam tā, lai tas būtu izpildāms: lai būtu saprotams kurā brīdī darbs ir padarīts. Uzdevumi "pētīt skrejvaboles Kolkas apkārtnē", vai "sniegt zinātnisku atbalstu ES nitrātu direktīvas ieviešanai" pēc definīcijas **NAV IZPILDĀMI!**

Svarīgākais noteikums, lai sasniegtu ambiciozu mērķi un izpildītu komplikētu uzdevumu: labi saplānot soļus (darbības), un izvērtēt nepieciešamo laiku un citus resursus.

## REĀLS

Lai uzdevums būtu reāls jums jāvēlas un jāspēj to veikt. Grūtības pakāpe visbiežāk nekorelē ar uzdevuma reālistiskumu. Augsts mērķis nereti ir vieglāk sasniedzams un grūts uzdevums vieglāk izpildāms, jo tas rada daudz lielāku motivāciju.

Uzdevuma izpilde kļūst nesalīdzināmi reālistiskāka, ja jūs un jūsu komanda ticat, ka tas ir izpildāms.

Pajautājiet paši sev, vai esat agrāk veikuši kaut ko līdzīgu. Taču neapstājieties ja uzdevums prasa jūsu komandas izaugsmi. Rūpīgi izanalizējas priekšnoteikumus mērķa saniešanai.

## LAIKUS VEIKTS

Uzdevuma veikšanai jābūt saplānotai laikā.

**“Taustāma” mērķa sasniegšanai vieglāk saplānot izmērāmus, sasniedzamus un reālistiskus uzdevumus.**

## SMART vai ne-SMART? pārbaudiet paši

MĒĶIS/UZDEVUMS	S	M	A	R	T
Panākt, lai līdz 2015. gadam visi Eiropas Savienības ūdeņi būtu labā ekoloģiskā stāvoklī.					
Izveidot LU Bioloģijas fakultātē Biotestēšanas laboratoriju					
Pētīt bebru <i>Castor fiber</i> veidoto uzpludinājumu ietekmi uz mazo upju makrozoobentosu.					
Sniegt zinātnisku atbalstu ES ūdeņu struktūrdirektīvas ieviešanai Latvijā.					
Noskaidrot paisuma – bēguma cikla ietekmi uz zivju ..... barošanas Indijas okeāna piekrastes mangrovēs Trang provincē Taizemē.					

## GANTA GRAFIKI: KALME

Programmas uzdevumu izpildes laika grafiks

DP Nr.	Uzdevums	1.gads				2.gads				3.gads				4.gads				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
DP1	1a Scenariju izstrāde																	
	1b Noteces baseina modelēšana																	
	1c Īpaša 3D modelis																	
	1d Datu kopas																	
	2a Modelēšanas datu bāzes																	
DP2	2b Aizmales procesa																	
	2c Modeļu izpēte																	
	2d Ietekmes uz ūdens resursiem																	
DP3	2e Piesārņojuma izmērģas																	
	3a Klimats - daudzesdabā																	
	3b Pilsētas-klimats-būvniecība																	
	3c Klimata mainības bioindikatori																	

**PROJEKTA PLĀNAM JĀBŪT ADAPTĪVAM. TAS, KA GAITĀ NĀKAS KAUKO MAINĪT IR DABISKI UN PIETEIKUMĀ JĀPAREDZ ATTIECĪGS MEHĀNISMS: “MILESTONES” = “KRUSTCELES”, KAD REZUMĒ PAVEIKTO UN PIEŅEM LĒMUMUS PAR TĀLĀKO DARBU.**

*Nianse:*

*Ja finansētājs vēlāk protestē, var parādīt pieteikumu.*

*Ja finansētājs pieprasa, piemēram, 3-gadu projektam visu sākumā negrozāmi saplānot – tas ir vienkārši vientiesīgi.*

## RESURSU APRĒĶINS

- Darba laika plānošana
- Izmaksu plānošana
  - Atalgojums: adekvāts, taisnīgs, saskaņots, indeksējams, neaizmirst nodokļus.
  - Citas izmaksas: neaizmirst par inflāciju, vienota OH likme, neaizmirst, ka iepirkumi prasīs darbu, neaizmirst, ka finansu pārvaldīšana un atskaites prasīs darbu.
  - Lielākam projektam jāparedz vismaz 10% nenoteiktība (*contingency reserve*).
- Subkontraktoru piesaistīšana

## KOMANDAS LOCEKĻU KOMUNIKĀCIJA

- Darba sanāksmes
- Tematiskas sanāksmes
- SKYPE – konferences

PROTOKOLI (*minutes*)!!! Ātri, un visiem pieejami!

### **Labā prakse:**

- *katrai sanāksmei ir protokolists (var būt pats vadītājs);*
- *nākošajā dienā visiem dalībniekiem izsīta melnrakstu, nosakot laiku komentāriem;*
- *komentāri tiek operatīvi iestrādāti melnraktā un galīgais variants izsūtīts dalībniekiem*
- *vēlams izcelt nolemtu un kas-, ko-, kad- izdarīs.*

## PADOMDEVĒJU PADOME ADVISORY BOARD

- Ja iespējams, veidojiet paši savu projekta AB un paredziet līdzekļus tās darbam, pat ja finansētājs veido savu pārraudzības padomi:
  - skats no malas uzlabos projekta izpildes kvalitāti;
  - palīdzēs iesaistīt sociālos partnerus;
  - nodrošinās “aizmuguri” nepamatotas kritikas gadījumā.
  - nodrošinās jūsu projektam redzamību un atpazīstamību.

## PROJEKTA ADMINISTRĒŠANA

- Apsveriet menedžera iesaistīšanu
- Lielākam projektam (100 K EUR un vairāk) veidojiet īpašu administrēšanas DP (var ietvert arī PR).
- Veidojiet hierarhisku struktūru: 1/6 princips, un deleģējiet darbus, taču atceraties, ka koordinators jāpārziņa visas projekta nianšes.

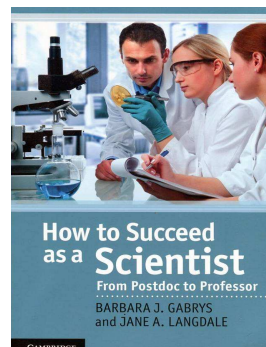
## PROJEKTA REDZAMĪBA

- Sadarbība ar sociālajiem partneriem (**ĪSTA!!!**)
- Popularizēšana: jāparedz budžetā, jāatrod piemērotākās metodes;
- **leguldījums izglītībā: svarīga pētniecisko projektu misija!**

## NOSLĒGUMS

- Beigu atskaitē salīdziniet sākotnēji plānotos rezultativitātes rādītājus ar sasniegtajiem.
- Noformulējiet jūsu projekta gaitā radušos jautājumus un to tālākas risināšanas veidus.
- Laba komanda, ar labu koordinators parasti turas kopā ilgāk nekā viena projekta mūžu.

## DAŽI NODERĪGI TEKSTI



B.J. Gabrys and J.A. Langdale (2012) **How to succeed as a scientist**. Cambridge University Press, 211 pp.  
ISBN 978-0-521-18683-4 paperback



**The engaging researcher**

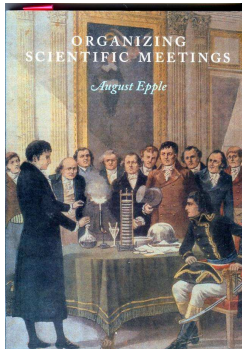
Inspiring people to engage with your research

**vitae**  
Raising the profile of researchers  
Institutes for public engagement

Sophie Duncan Suzanne Spicer  
www.vitae.ac.uk/researcherbooklets

S. Duncan and S. Spicer (2010) *The engaging scientist.*, Cambridge, 19 pp.  
ISBN 978-1-906774-10-3

Var lejuplādēt no <http://www.vitae.ac.uk/researchers/169081/Researcher-booklets.html>



**ORGANIZING SCIENTIFIC MEETINGS**  
*August Epple*

A. Epple (1997) *Organizing scientific meetings.*, Cambridge University Press, 184 pp.  
ISBN 978-0-521-58919-2 paperback

**PRAKTISKS UZDEVUMS (~ 2st darbs līdz 10 stud. grupās): IZVEIDOT KONKRĒTA PROJEKTA PLĀNU IZMANTOJOT LOG-FRAME METODI.**

**JŪRAS AIZSARGĀJAMĀS TERITOTIJAS LATVIJAS ŪDEŅOS**

Stāvokļa analīze	No stāvokļa analīzes izrietošs globālais mērķis	Uzdevumi mērķa sasniegšanai	Darbības uzdevuma izpildei	Kas mainīsies, kad uzdevums būs izpildīts, kā vārēs zināt, ka uzdevums ir izpildīts	Laiks katras darbības izpildei, CIK DAUDZ? KAD?
		1	1a		
			1b		
			1c		
			1d		
			1f		
		2	2a		
			2b		
			2c		
		3	2d		
			3a		