

THE MANAGEMENT PRINCIPLES OF ESF FINANCED PROJECTS IN LATVIA ESF FINANSĒTO PROJEKTU VADĪŠANAS PRINCIPI LATVIJĀ

I.Eriņa, A. Magidenko

Atslēgas vārdi - projekti, ESF, vadība, Latvija

ES struktūrfondi ir Eiropas Savienībā izveidoti finanšu instrumenti, kas atbalsta pasākumus dažādu reģionu attīstības līmeņu atšķirību mazināšanai, nodrošinot ilgtermiņa finansējumu. Struktūrfondi domāti ekonomiskā un sociālā stāvokļa izlīdzināšanai starp visām Eiropas Savienības valstīm. Katra valsts pieprasa konkrētas summas prioritārajās jomās, un projekti tiek pieņemti konkrētās valsts ietvaros atbilstoši pieejamajām summām attiecīgajā jomā. Šos fondus var izmantot arī Latvijas NVO.

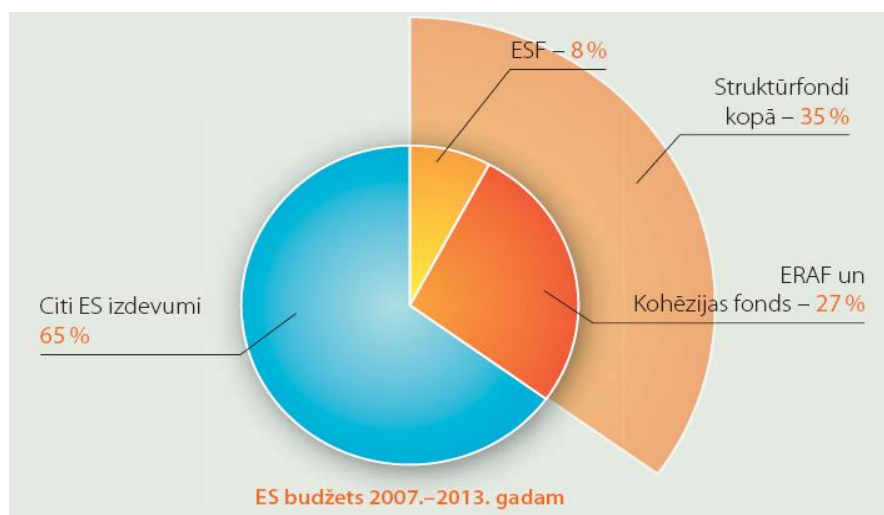
- Eiropas Reģionālās attīstības fonds (ERAF) - finansē infrastruktūras uzlabošanu (transporta, telekomunikāciju un enerģētikas tīklu attīstību) un veicina jaunu darbavietu radīšanu. Fonds investē veselības aizsardzības, izglītības, tūrisma un pakalpojumu jomā, kā arī mazo un vidējo uzņēmumu attīstībā.
- Eiropas Sociālais fonds (ESF) - fonda līdzekļi tiek novirzīti bezdarba mazināšanai un nabadzīgo reģionu attīstības stimulēšanai. Tiek finansētas apmācību programmas un darba tirgus pasākumi, kas veicina bezdarbnieku un sociāli izstumto sabiedrības locekļu atgriešanos darba tirgū.
- Eiropas Lauksaimniecības vadības un garantiju fonds (LKVGF) - atbalsta ES dalībvalstu vājāk attīstītās lauksaimniecības, lai veicinātu modernizāciju. No šā fonda tiek izmaksāti līdzekļi kā kompensācija par tiem ieguldījumiem, kas tiek veikti modernizācijā un jaunu, netradicionālu nozaru ieviešanā.
- Zivsaimniecības vadības finansēšanas instruments - izveidots, lai attīstītu un modernizētu zivsaimniecību. Fonda līdzekļi tiek piešķirti, gādājot par zivju resursu saglabāšanu, kā arī zivsaimniecības un ūdenssaimniecības produktu tirgus veicināšanu.

Summas, kas pieejamas struktūrfondu ietvaros, ir salīdzinoši lielas, taču jāērēkinās, ka nepieciešams arī līdzfinansējums (katram fondam cits).

Eiropas Savienība struktūrfondu līdzekļus nepiešķir atsevišķiem projektiem (izņemot tos, kuru vērtība pārsniedz 50 milj. EUR), bet gan ilggadīgās reģionālās attīstības programmās, kuras saņēmējvalsts pēc tam realizē pa projektiem. Publikācijā plašāk tiks izpētīts Eiropas Sociālais fonds (ESF). ESF ir viens no ES struktūrfondu, kas izveidots, lai visā Eiropā un reģionos mazinātu pārtības un dzīves līmeņa atšķirības, tādējādi sekmējot ekonomikas un sociālo kohēziju. Ar ESF atbalstu uzlabo nodarbinātību valstī, kā arī palīdz cilvēkiem celt izglītības līmeni un apgūt jaunas prasmes, tādējādi uzlabojot viņu iespējas atrast darbu. ESF uzdevums ir veicināt nodarbinātību ES. Ar tā palīdzību dalībvalstis var labāk sagatavot Eiropas darbaspēku un uzņēmumus jaunām globālām pārmaiņām.

Prioritārās jomas 2007.-2013.gadā (sk.1.att):

- Cilvēkresursi un nodarbinātība (11,4% no kopējā piešķiruma ERAF, ESF un KF);
- Uzņēmējdarbība un inovācijas (18,6%);
- Infrastruktūra un pakalpojumi (70,0%).

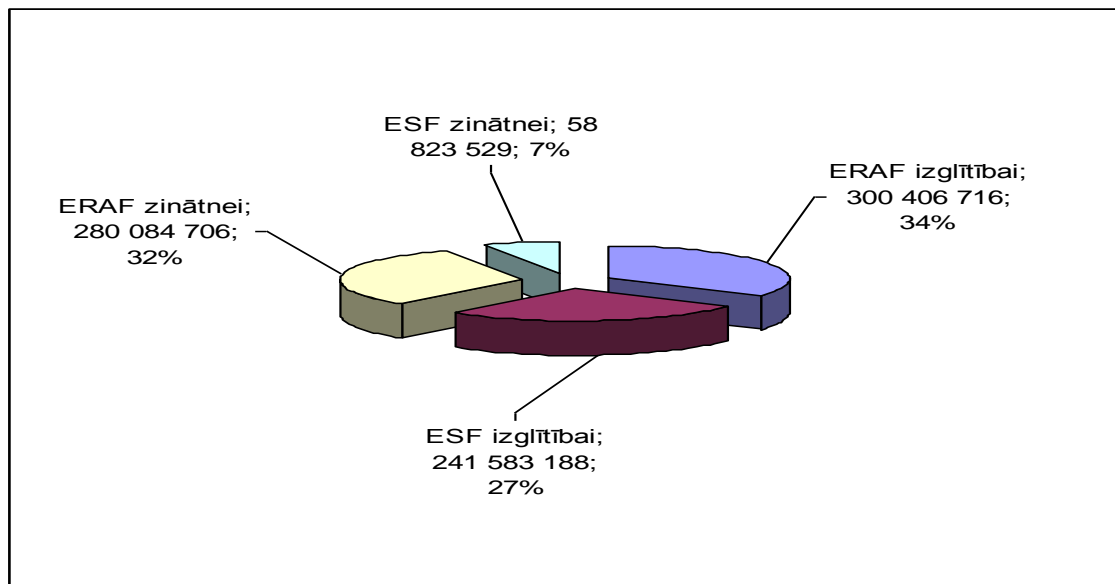


1.att. ES budžeta struktūra[2]

Finansējumu sadala dalībvalstu un reģionu vidū, jo īpaši parūpējoties par tiem, kuru ekonomika ir mazāk attīstīta. Lai sasniegtu izvirzītos mērķus, laikposmā no 2007. līdz 2013. gadam ES dalībvalstīm un reģioniem piešķirs aptuveni 75 miljardus eiro. ESF veido gandrīz 10 % no kopējā ES budžeta. Mērķis – samazināt diskrimināciju un nevienlīdzību darba tirgū. Investīcijas izglītības sistēmā, profesionālajā izglītībā un nodarbinātības veicināšanā, kā arī nodarbinātības veicināšana, diskriminācijas un nevienlīdzības darba tirgū samazināšana, atbalsts cilvēkresursu attīstībai, pilnveidojot cilvēka prasmes, zināšanas un darba spējas, informācijas sabiedrības izveides sekmēšana. Pozitīvā Latvijas pieredze darbā ar ES struktūrfondi: valsts līmenī izdarītas stratēģiskas izvēles (ceļu programma, vide un enerģētika u.c.), partnerība, sadarbība ar reģionālajām aģentūrām, sociālajiem partneriem, NVO, ar projektu vadību saistīto struktūru izveidošana un to darbības uzsākšanās privātajos uzņēmumos; negatīvā Latvijas pieredze ar struktūrfondi: pārāk ilga projektu vērtēšana; nav skaidra funkciju un atbildības sadalījuma starp administrējošajām institūcijām, priekšfinansējuma un līdzfinansējuma nodrošināšana, milzīgs un reizēm lieks papīru daudzums (daudzi kilogrami) projekta pieteikumā un atskaitēs; inflācija neparedzami sadārdzina projektus, pašvaldības pielāgojas tam, ko tām piedāvā valsts. Lai gan bezdarbs var skart ikvienu, dažas cilvēku grupas ir vairāk neaizsargātas kā citas. Vairāku iemeslu dēļ daži cilvēki varbūt grūtāk dabūt darbu un to saglabāt, piemēram, vecāka gadagājuma darbiniekiem, kuru ilglaicīgā pieredze netiek pietiekami novērtēta, jauniešiem, kuriem vēl tikai jāiegūst pieredze, un mātēm, kuras vēlas atgriezties darbā, bet konstatē, ka viņu prasmes ir novecojušas. ESF finansējums ir vērsts uz tiem cilvēkiem sabiedrībā, kuri ir jūtīgāki pret bezdarbu un sociālo atstumtību.

ESF atbalsta:

1) izglītības un apmācības sistēmu reformu izstrādāšanu un ieviešanu; šo reformu mērķis ir uzlabot cilvēku nodarbinātību, pielāgot sākotnējo un profesionālo apmācību darba devēju vajadzībām un atsvaidzināt izglītības un apmācības profesionāļu prasmes, tādējādi ņemot vērā inovāciju un uz zināšanām balstītas ekonomikas nepieciešamību. Īpaši jāatzīmē, ka šīs reformas palielina mūžizglītības nozīmi darbinieku vidū un uzlabo tās pieejamību;



2.att. 2007.-2013. gada ESF ieguldījums, EUR[9]

2) tīklošanu starp augstākās izglītības iestādēm, uzņēmumiem un pētniecības un tehnoloģiju centriem. Visas šīs organizācijas ir iesaistītas profesionālajā apmācībā, tādēļ ir liela nozīme sadarbībai to vidū, lai veidotu atbilstīgas un efektīvas apmācības programmas, kā arī izstrādātu un īstenotu inovatīvas pieejas mūžizglītībai. Sk. (2.att.)

Mazāk attīstītos ES reģionos ESF finansē vēl šādus darbības veidus:

- reformu īstenošanu izglītības un apmācības sistēmās, lai vairotu cilvēku informētību par to, cik liela nozīme ir uz zināšanām balstītai ekonomikai, jo īpaši vajadzībai pēc mūžizglītības;
- mūžizglītībā iesaistīto skaita palielināšanu, pamazām izskaužot tieksmi nepabeigt skolu, mazinot dzimumnevienlīdzību dažās jomās un uzlabojot kvalitatīvas izglītības pieejamību;
 - vairāk cilvēku piesaistīšanu pētnieku un novatoru darbībai, atbalstot pēcdiploma studijas un pētnieku apmācību.

Galvenās ESF projekta pazīmes ir šādas:

- projekts ir vienreizējs; tas nozīmē, ka plānotās darbības iepriekš nav veiktas vai projekta ietvaros tās plānotas citā kvalitātē, citai mērķa grupai;
- projekts ir vērsts uz kādas aktuālas problēmas atrisinājumu; tas nozīmē, ka problēma ir aktuāla ne tikai pasaulē, Latvijā un reģionā, bet galvenokārt

tā ir aktuāla konkrētajā pašvaldībā;

- projektam ir skaidrs, sasniedzams mērķis; tas nozīmē, ka, projektam beidzoties, var nešaubīgi pateikt, ka mērķis ir sasniegts;
- projektam ir identificēti (fiksēti un apstiprināti) izmērāmi rezultāti;
- projekta mērķa sasniegšanai plānoti ierobežoti resursi (materiāltehniskie, finanšu, cilvēkresursi);
- projekts ir ierobežots laikā, t.i., projektam ir noteikts sākuma un beigu datums.

Projektu veido daudzas dažādas savstarpēji saistītas darbības vai aktivitātes, kas paredzētas vienota mērķa sasniegšanai. Projekta galvenais mērķis ir sasniegts tikai tad, kad īstenotas visas darbības. Projektam raksturīgs dinamiskums – spēja reaģēt uz pārmaiņām un problēmām.

Projekta pazīmes:

- Novitāte;
- Iepriekš formulēts mērķis;
- Laika ierobežojums;
- Finansiālo, materiālo un cilvēku resursu ierobežojums;
- Specifiska projekta organizācija;
- Kompleksitāte;
- Juridiskā sakārtotība;
- Starpdisciplināritāte (šajā projektā piedalās dažādu specialitāšu darbinieki);
- Darba dalījums.

Lai projekts būtu veiksmīgs, plānošanai ir jāpieiet ar vislielāko rūpību un atbildības sajūtu kā sarežģītam procesam. Ekonomikas pamatlicēji ir apgalvojuši, un tas pierādījies dzīvē, ka cilvēka vēlmes ir neierobežotas, bet resursi - ierobežoti, tā arī projektu veidošanā gandrīz visi resursi ir ierobežoti un pirms plānošanas ir nepieciešams noskaidrot:

- kādām prasībām ir jāatbilst projekta kvalitātei;
- kad tam ir jābūt pabeigtam;
- cik daudz līdzekļus drīkst izlietot.[1]

Projekta vadīšanai var izdalīt četras galvenās funkcijas:

1.1 Plānošana un tās uzdevumi

Plānošana un tās uzdevumi ir :

- a) risināmo uzdevumu noteikšana;
- b) realizācijas gaitas plānošana (plānot struktūru);
- c) laika un termiņu plānošana (darba secības plānošana);

- d) personāla plānošana;
- e) resursu plānošana (izmaksas, robežstabi);
- f) norises un kontroles punktu plānošana;
- g) kvalitātes plānošana;
- h) obligāto atskaišu un pārskatu formu un satura noteikšana.

1.2. Projekta uzraudzība

Projekta uzraudzība ietver:

- a) faktiskā stāvokļa noskaidrošanu par uzraugāmajiem lielumiem (darba apjoms, izmaksas, termiņi). Noskaidro, kādi darbi, kādos termiņos ir veikti, un cik naudas tam iztērēts;
- b) salīdzina faktiskos un plānotos lielumus;
- c) konstatē novirzes. Ja novirzes ir nelielas, tad izstrādā pasākumus, kā tās novērst. Ja novirzes ir būtiskas, projekta vadītājs izstrādā pasākumus, kā šīs novirzes novērst vai samazināt un plānu iesniedz projekta vadīšanas komitejai, kas iepazīstas un pieņem lēmumu, kuru no pasākumiem īstenot. Lielu noviržu novēršanas iespējas: veikt izmaiņas plāna rādītājos; veikt izmaiņas mērķa nostādņēs; veikt izmaiņas projekta nosacījumos; pārtraukt projektu; turpināt darbu, neņemot vērā novirzes.

1.3. Projekta regulēšana un virzīšana

Projekta regulēšana un virzīšana ietver:

- a) komiteja tiek informēta par novirzēm, pasākumiem to novēršanai;
- b) komiteja pieņem lēmumu, kādu pasākumu realizēt, ja radušās novirzes.

1.4. Projekta koordinācija

Projekta organizācija un koordinācija ietver:

- a) sadala darbu izpildītājiem;
- b) rīko sēdes, sanāksmes;
- c) koordinē un atskaitās;
- d) sastāda ziņojumus.

Projektu vadītāja atbildībā ietilpst projekta, tāpat kā jebkura procesa, kontrole, kas paredz noviržu savlaicīgu konstatēšanu un novēršanu, atbildīgu lēmumu pieņemšanu, projekta komandas izveidi, kā arī daudzus citus pietiekamu zināšanu un iemaņu līmeni prasošus uzdevumus. Nemākulīga attieksme projekta plānošanā gandrīz vienmēr noved pie neveiksmes, tādēļ projektu vadītājam nepārtraukti jāizglītojas un jāspēj reaģēt uz mainīgajām tirgus prasībām, jo ne velti ekonomikas vidē ir pazīstams teiciens: “Kas neiet līdzī laikam, tas aiziet līdz ar laiku.”

Visgrūtāk pastāvēt ir tieši maziem un vidējiem uzņēmumiem, jo finanšu resursu piesaistē uz tiem raugās skeptiski un ar neticību, ka tie spēs piesaistīt līdzekļus atdot, bet bez piesaistītajiem finanšu resursiem mūsdienās uzņēmumam gandrīz nemaz nav iespējams pastāvēt un attīstīties. Tieši tādēļ kļūst arvien aktuālāks jautājums, kur un kā var piesaistīt papildu finanšu līdzekļus, lai uzņēmums spētu izdzīvot un attīstīties, kas ir īpaši aktuāli no brīža, kad esam pievienojušies Eiropas Savienībai (ES). Viens no ES pamatmērķiem ir uzlabot un tuvināt kandidātvalstu politiku

un ekonomisko situāciju ES prasībām. Tieši tādēļ uzņēmēji cenšas realizēt ieceres, kurām līdz šim ir trūcis finansiāla atbalsta, lai gan pastāv iespējamība, ka ES prasības un standarti var izrādīties pārāk augsti un nerasniedzami, un projektus būs dārgi un sarežģīti īstenot dzīvē, jo tam ir nepieciešamas lielas investīcijas un augsti kvalificēti speciālisti.[1]

Vadīšanas procesu raksturojošie principi:

- Mērķis, rezultāti, uzdevumi;
- Grupas darbs;
- Lomu diferencēšana;
- Vara;
- Vērtību un normu veidošana;
- Personības īpašības un spējas.

Projekta mērķi un rezultāti:

- Labi var uzraudzīt projektu tikai tad, ja tam ir noteikts skaidrs mērķis un rezultāti (daudz vieglāk, ja pieteikumā lietota loģiskās struktūras tabula);
- Nereti ir mainījušies apstākļi un personālijas laikā starp projekta pieteikuma sagatavošanu un projekta ieviešanas uzsākšanu;
- Jānosaka sākumpunkts, no kura sākas projekts (*baseline*);
- Ļoti vēlams tādēļ sākt ar projekta ievadsemināru – kopā ar visām ieinteresētajām pusēm izskatīt projekta pieteikuma dokumentu;
- Projekta mērķim un rezultātiem ir jābūt skaidriem, reāliem, specifiskiem un izmērāmiem.

Visas aktivitātes un uzdevumi, kurus uzņemas viena vai vairākas personas un kuras tiek veiktas, lai plānotu un vadītu citu personu aktivitātes izvēlētajā mērķa sasniegšanai, kurš nav sasniedzams atsevišķām personām darbojoties vienatnē, ir projektu vadīšana. Šīs aktivitātes realizē privātajā vai valsts sektorā. Projektu ierobežo noteikts resursu apjoms (finanses, cilvēki), kā arī tam ir konkrēts budžets, plāns, laika grafiks, konkrēti uzdevumi un prioritātes. Projekts tiek plānots, izpildīts un kontrolēts, taču pats galvenais ir tas, ka projektam ir konkrēts rezultāts. Šīs visas aktivitātes pārrauga projekta vadītājs. Patiesi vadīt, tas nozīmē panākt, ka cilvēki dara to, ko vajag, tad, kad vajag, un tā, kā vajag, tāpēc, ka paši to vēlas. Vadītājs ir dzinulis un starpnieks vienlaikus starp uzņēmuma augstāko vadību un darbinieku vajadzībām.

Veiksmīga projektu vadīšana sevī iekļauj gan zinātnisko pragmatismu, gan izsmalcināto vadīšanas mākslu, un virtuozs projektu vadītājs, pareizi kombinējot šīs divas šķietami polārās pieejas, var panākt lieliskus rezultātus projektu realizācijā. Tāds ir ne viena vien pētnieka secinājums par projektu vadīšanas būtību. Projekts nereti tiek raksturots kā vienreizējs pasākums kāda noteikta darba izpildīšanai vai mērķa sasniegšanai. Tas spēj sniegt tā realizētājam gan materiālu, gan nemateriālu gandarījumu, īstenojot kādu jaunu un unikālu lietu vai procesu, bet arī kā jebkura unikāla un tajā pašā laikā neapgūta joma projekts sevī nes ievērojamu nenoteiktības devu, risku un pārliecinātības trūkumu par to, ka projektā ieliktie līdzekļi un pūles atmaksāsies un sniegs cerēto rezultātu. Lai objektīvi pamatotu un pārliecināši pierādītu gan sev, gan vadībai, gan projekta realizētāju komandai, gan investoriem, ka projekts tiks veiksmīgi realizēts atbilstoši tā mēriem un izpildes plānam, projekta vadītāja rīcībā ir jābūt droši ticamam pamatojumam, kas ir

izveidots, balstoties uz vispārpieņemtām metodēm un dažādu faktoru kritisku analīzi. Tātad šeit sākas zinātne. Projektu vadība mūsdienās iegūst aizvien būtiskāku nozīmi gan vienas organizācijas ietvaros, gan uzņēmējdarbībā kopumā. Projekts nereti tiek vērtēts kā visefektīvākais paņēmiens uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanai gan attiecībā uz laiku un izmaksu ekonomiju, gan arī uzņēmuma cilvēku kapitāla optimālu izmantošanu, gan arī dažādu projekta kritisko faktoru kontroli un uzraudzību. Tādējādi aizvien biežāk, organizējot ikdienas darbu, uzņēmumi izvēlas pielietot tieši projektu vadības metodes. Īpaši tas attiecas uz zināšanu ietilpīgām nozarēm, kur intensīvi tiek izmantoti tieši cilvēku resursi, piemēram, tādas kā pētniecības vai informāciju tehnoloģiju darbības jomas. Projektam, izvēloties tam piemērotākos projekta vadīšanas un vērtēšanas modeļus, pamatojot izvēles kritērijus ar atziņām, kas gūtas gan pēc teorētisko materiālu apkopošanas, gan praktiskas tirgus izpētes rezultātā. Teorētisko materiālu pētījums un materiālu apkopšana tika veikta, sākot no 2008. gada pavasara, pētot gan valsts un starptautiskos ISO standartus, gan atzītu autoru grāmatas, gan starptautisku organizāciju ar specializāciju projektu vadīšanā darba organizēšanas vadlīnijas. Projektu vadība ir labāku darba rezultātu sasniegšanas instruments, kam jāizraisa pārmaiņas, jo īpaši šis instruments ir noderīgs brīvprātīgajās organizācijās un jaunatnes asociācijās. Arvien populārākas kļūst apmācības par un ap vadību: laika plānošana, projektu vadība, organizācijas vadība, komandas vadība, konfliktu vadība, finanšu vadība utt. Cīņa starp uzņēmējdarbību un nevalstiskajiem un bezpeļņas sektoriem pēdējā desmitgadē ir radījusi spiedienu uz NVO attiecībā uz sniegumu, efektivitāti un profesionālo pārvaldību.

Jaunatnes un sociālajā darbā projektu vadītājs ir atbildīgs par materiālu un cilvēkresursu vadību un projekta realizēšanu tādā mērā, lai sasniegtu cerētos rezultātus. Projektu vadītājiem ir jādara simts darbi reizē - tiem ir jābūt labiem komandas biedriem, labiem komunicētājiem, labiem laika plānotājiem, labiem finansējuma meklētājiem, labiem motivētājiem, sarunu vedējiem.

Ir noderīgi atšķirt:

- cilvēku individuālo atbildību, lai vadītu paši savu darbu;
- atbildību, lai vadītu organizāciju (ilgtermiņā paši savu darbu, vidēja termiņa mērķu un politisko nostādņu izvirzīšanu un uzraudzīšanu);
- atbildību, lai veiktu "ikdienas" vadību (ko veic organizācija, kā tā to dara un cik labi
- darbs ir padarīts), atbildība par cilvēkiem, kas veic darbu, un resursu pārvaldība;
- piemēram, starptautiskas jaunatnes organizācijas un tās komandas izpilddirektors,
- atbildību par komandas vai projekta vadīšanu;
- piemēram, komanda, kas realizē īpašu projektu, ko organizē jaunatnes organizācija.

LITERATŪRA

1. Spalvēns R. Kā vadīt projektu.- Rīga, Zvaigzne ABC, 2008. 223.lpp
2. Projektu vadīšanas rokasgrāmata, 1. daļa.– Rīga, Dienas Bizness, 2008.180lpp.

Inga Eriņa, bachelor degree of Business and Management in Riga Technical University
Riga Technical University, project manager
Address: 1/7 Meza Street, Riga LV-1048, Latvia
E-mail: inga.erina@rtu.lv

Anatolijs Magidenko, Professor, Dr.habil.oec.
Riga Technical University
Faculty of Engineering Economics and Management
Address: Meza 1/7, Riga, Latvia
E-mail: anatolijs.magidenko@rtu.lv

Eriņa I., Magidenko A. ESF finansēto projektu vadīšanas principi Latvijā

2007.-2013.g. plānošanas periodā ES fondu atbalsts primāri virzīts uz iedzīvotāju izglītību, uzņēmumu tehnoloģisko izcilību un elastību, kā arī zinātnes un pētniecības attīstību, lai veicinātu zināšanu ietilpīgas ekonomikas veidošanos valstī un stiprinātu citus nepieciešamos priekšnoteikumus ilgtspējīgai ekonomiskai attīstībai un cilvēku dzīvei Latvijā kopumā (lai Latvija varētu sasniegt vidējos ES attīstības rādītājus, ar fondu palīdzību ir jāīsteno valsts attīstības stratēģija, ko valdība noteikusi Nacionālajā attīstības plānā. Valsts attīstības stratēģijas priekšplānā izvirzīts izglītots, radošs un uzņēmīgs cilvēks, bet kā galvenais mērķis noteikts uz izglītību, zinātni un konkurētspējīgiem uzņēmumiem balstīta tautsaimniecība).

Erina I., Magidenko A. The management principals of ESF financed projects in Latvia

In the programming period 2007-2013 the EU fund assistance is mainly directed to public education, technological distinction and flexibility of enterprises, as well as development of science and research to facilitate knowledge-based national economy and strengthen other pre-conditions for sustainable economic development and living conditions in Latvia in general (to achieve average development indicators in the EU Latvia through acquisition of the EU funds has to implement national development strategy prescribed in the National Development Plan. Priority of the national development strategy is educated, creative and enterprising man, but the key goal is national economy based on education, science and competitive enterprises).

Эрина И., Магиденко А. Принципы управления проектами, финансируемыми ЕСФ в Латвии

В плановом периоде с 2007 по 2013 г. поддержка ЕС фондов была направлена на образование жителей, техническое превосходство и эластичность предприятий, а также на развитие науки и исследований, с целью создания экономики, основанной на знаниях и поддержки других условий долгосрочного развития экономики государства и вследствие чего уровня жизни жителей. Чтобы Латвия могла достичь средних показателей ЭС по развитию, с помощью фондов надо реализовать стратегию развития государства, которую правительство утвердило в Национальном плане развития. В указанной стратегии приоритет - у образованного, творческого и предприимчивого человека, а как главная цель - образование, наука и народное хозяйство в виде конкурентоспособных предприятий.