

ირმა ჩხაიძე

პროექტის მართვის საფუძვლები

- პროექტის მართვა
- პროექტის ორგანიზაცია
- პროექტზე მუშაობის პროცესში ლიდერობა გუნდში
- რისკების შეფასება პროექტის მართვის პროცესში
- პროექტის წარმატებული მართვის პრინციპები



გამომცემლობა

„შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“

ბათუმი - 2009

UDC (უაკ) 33(075.8)

ჩ 963

წინამდებარე სახელმძღვანელოში წარმოდგენილია პროექტის მართვის თეორიული საფუძვლები. განსაზღვრულია პროექტის არსის მრავალფეროვნება და მართვის პრინციპები, პროექტის მართვის პროცესში როლების გადანაწილება, პროექტის ორგანიზაციული და ტექნოლოგიური პროცესები, ლიდერის ფუნქციები პროექტზე მომუშავე გუნდში. გაანალიზებულია პროექტის მართვის მეთოდების დადებითი და უარყოფითი მხარეები, პროექტის მართვის ეტაპები და მათი თანმიმდევრულობა. ჩამოყალიბებულია პროექტის ბიუჯეტის შედგენის წესი, რისკის დონეები და მათი დადგენის მეთოდები, პროექტის წარმატებული მართვის პრინციპები.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულების სტუდენტებისათვის, ბიზნესის სკოლის მსმენელთათვის. ის ჯეროვნად დაეხმარება ცოდნის გაღრმავებაში სტუდენტებს, პრაქტიკოს ბიზნესმენებს და იმ მკითხველებს, რომლებიც დაინტერესებული არიან პროექტის მართვის საკითხებით.

რედაქტორი

რეზო მანველიძე

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

რეცენზენტები:

ასიე ცინცაძე

ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი

ვახტანგ მიქაშავიძე

ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი

წიგნი რეკომენდირებულია სახელმძღვანელოდ ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტის (სხდომის ოქმი №3, 30 ოქტომბერი, 2008 ეკონომიკის მეცნიერებათა დეპარტამენტის მიერ (სხდომის ოქმი №11, 24 ივლისი, 2008).

ISBN 978-99940-25-88-6

© გამომცემლობა „შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი“ - 2009

IRMA CHKHAIDZE

BASIS OF PROJECT MANAGEMENT

- **Project Managing**
- **Project Organization**
- **Team Leadership in the Project Working Process**
- **Risk Evaluation in the Project Managing Process**
- **The Principles of Successful project Managing**

**Publishing house
„Shota Rustaveli State Universiti”
Batumi - 2009**

UDC 33(075.8)

Ch 963

This edition represents the theoretical base of project managing. It defines the variety of project essence and managing principles, the role distribution in the project managing process, organizational and technological processes, the functions of a leader in the working team. The textbook also analyses the positive and negative sides of the project managing methods, the stages of project managing and the consecution of their accomplishment, and introduces the rules of making up project budget, explains the risk factors and the methods of their definition, and the principles of successful project managing.

The textbook will be helpful for the students of Business Administration, for the audients of Business Schools. It will help the students, businessmen and the readers interested in the questions of project managing to deepen their knowledge in this sphere.

The editor:

Rezo Manvelidze

The Doctor of Economical Scientists, the Professor

The Reviewers:

Asie Tsintsadze

The Candidate of Economical Sciences

Vakhtang Mikashavidze

The Candidate of Economical Sciences

The textbook is recommended by the Faculty of Social Sciences, Business and Law, Department of Economical Sciences at Batumi Shota Rustaveli State University (Meeting Act №3, 30 october, 2008) (Meeting Act №11, July, 24. 2008)

ISBN 978-99940-25-88-6

© Publishing hause „Shota Rustaveli State Universiti” - 2009

სარჩევი
ნაწილი I პროექტის მართვა

თავი I პროექტის არსი	17
I.I. პროექტის არსის მრავალფეროვნება	17
I.II. პროექტი, ბიზნეს-პროცესი, და სასაქონლო წარმოების სისტემა	26
I.III. პროექტის მიზანი და სტრატეგია	32
I.IV. პროექტის კლასიფიკაცია	34
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	36
ძირითადი განმარტებები	37
თავი II პროექტის მართვა	40
II.I. პროექტის მართვა	40
II.II. პროექტის მართვის მეთოდები	42
II.III. პროექტის ცოდნის მართვის სფეროები	47
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	50
ძირითადი განმარტებები	50
თავი III როლების გადანაწილება პროექტის მართვის პროცესში	53
III.I. პროექტის ლიდერი, მისი უფლებები	54
III.I.I. პროექტზე მუშაობის პროცესში ლიდერობა გუნდში	58
III.II. პროექტის გუნდის წევრის უფლებები	67
III.III. პროექტის სპონსორის უფლებები	68
III.IV. პროექტის დამკვეთის უფლებები	69
III.V. რესურსების მენეჯერი	72
III.VI. პროექტით დაინტერესებული პირები	72
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	74
ძირითადი განმარტებები	76
თავი IV პროექტის მართვის ეტაპები და მათი თანმიმდევრულობა	81
IV.I. პროექტის მართვის პირველი-"მომზადების ეტაპი"	82
IV.I.I. მუშაობის დაწყება პროექტის მზადებაზე	82
IV.I. II. პროექტის მოცულობა და რესურსების საერთო ფორმა	84
IV.I.III. პროექტის მართვის მომზადების ეტაპის პრობლემები და მასზე მუშაობის წესი	88
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	90
ძირითადი განმარტებები	91

IV.II. პროექტის მართვის მეორე-"დაგეგმვის" ეტაპი	93
IV.II.I. პროექტის გეგმა და მისი სახეები	94
IV.II.II. პროექტის გეგმის მნიშვნელოვანი საკითხების განსაზღვრა	97
IV.II.III. პროექტის გეგმის დოკუმენტის შედგენა და დამტკიცება	102
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	106
ძირითადი განმარტებები	107
IV.III. პროექტის მართვის მესამე-"განხორციელების" ეტაპი	110
IV.III.I. პროექტის განხორციელება და საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანა	111
IV.III.II. ცვლილებების ინიციატირება და ცვლილებების მართვა	113
IV.III.III. ცვლილებების ჟურნალი	118
IV.III.IV. ცვლილებების შესატანი საკითხების ფორმა	119
IV.III.V. კონტროლი პროექტის ცვლილებებზე	122
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	124
ძირითადი განმარტებები	125
IV.IV. პროექტის მართვის მეოთხე-"დასრულების" ეტაპი	128
IV.IV.I. პროექტით დაინტერესებული პირების მიერ პროექტის შეფასება	128
IV.IV.I.I. დამკვეთის მიერ პროექტის შეფასება	129
IV.IV.I.II. პროექტის შეფასება სპონსორისა და გუნდის წევრების მიერ	133
IV.IV.I.III. პროექტის შეფასება სხვა დაინტერესებული პირების მიერ	134
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	137
ძირითადი განმარტებები	138
IV. V. პროექტის ეტაპების თანმიმდევრულობა	140
IV.V.I. პროექტის ეტაპების თანმიმდევრულობის დაცვა	140
IV.V.II. პროექტის წარმატება	143
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	145
ძირითადი განმარტებები	145

ნაწილი II პროექტის ორგანიზაცია

თავი I პროექტის ორგანიზაცია და ტექნოლოგიური პროცესი	148
I.I. პროექტის ორგანიზაცია	148
I.II. ქვეპროექტის შექმნა	152
I.III. ქვეპროექტის "ხე"	155
I.IV. სიახლეების შეფასება	157
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	158
ძირითადი განმარტებები	159

თავი II პროექტის მუშაობაში გაშვება	162
II.I. მზადება სამუშაო შეკრებისათვის	162
II.II. სამუშაო შეკრების მოწვევის დღის წესრიგის შედგენა	166
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	168
ძირითადი განმარტებები	169
თავი III სამუშაო გრაფიკის შედგენა	171
III.I. სამუშაო გრაფიკის სახეები	171
III.II. პროექტის საბოლოო პროდუქტის მიღების შემდეგ დასაქმებული პერსონალის შეფასება	173
III.III. სამუშაო გრაფიკის ბადის შედგენა	176
III.III.I. შუალედური პროდუქტების თანმიმდევრული კავშირების განსაზღვრა და მათი გრაფიკზე გადატანა	177
III.III.II. ხელით შემუშავებული სამუშაო გრაფიკის მეთოდის უნივერსალორობა	181
III.IV. სარეზერვო დრო	182
III.IV.I. სამუშაო გრაფიკზე კრიტიკული გზის განსაზღვრა	183
III.IV.II. სამუშაო გრაფიკში დამატებითი სადაზღვეო დროის ჩართვა	185
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	186
ძირითადი განმარტებები	187
თავი IV რისკების შეფასება პროექტის მართვის პროცესში	190
IV.I. რისკის არსი, სახეები და შეკრება რისკის შეფასებისათვის	190
IV.II. რისკის შეფასების მიზანი	197
IV.III. რისკის დანაკარგი	201
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	204
ძირითადი განმარტებები	206
თავი V პროექტის ბიუჯეტის შედგენა	208
V.I. ბიუჯეტის შედგენა და ორგანიზაციის დანახარჯების განსაზღვრა	208
V.II. ბიუჯეტის შეფასების გამოთვლის სიზუსტე და დანახარჯების შეფასების ფორმა	210
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	212
ძირითადი განმარტებები	213
თავი VI პროექტის წარმატებული მართვის შვიდი პრინციპი	215
VI.I. წარმატების I პრინციპი "გამოიყენეთ მუშაობის ეფექტური მეთოდები"	215

VI.II. წარმატების II პრინციპი "არ დაიშუროთ დრო პროექტის დაგეგმვაზე"	216
VI.III. წარმატების III პრინციპი "დააინტერესე დამკვეთი პროექტის მართვით"	217
VI.IV. წარმატების IV პრინციპი "გავხადოთ პროექტი მართვადი"	218
VI.V. წარმატების V პრინციპი "გაუკეთეთ ფორმირება ერთ-ერთ სამუშაო გუნდს"	220
VI.VI. წარმატების VI პრინციპი "ორგანიზება გაუკეთეთ ინფორმაციის ეფექტიან მართვას"	222
VI.VII. წარმატების VII პრინციპი "ისწავლე საკუთარ შეცდომებზე"	222
კითხვები თვითშემოწმებისათვის	223
ძირითადი განმარტებები	224
გამოყენებული ლიტერატურა	226

C O N T E N T S

Part I. Project Managing

Chapter I. Project Essence	17
I. I. Variety of Project essence	17
I. II. Project, Business Process and Goods Produce System	26
I. III. The Goal and Strategy of the Project	32
I. IV. Project Classification	34
Comprehension Check	36
Main Definitions	37
Chapter II. Project Managing	40
II. I. Project Managing	40
II. II. Project managing Methods	42
II. III. Managing Sphere of Project Knowledge	47
Comprehension Check	50
Main Definitions	50
Chapter III. Role Distribution in the Process of Project Managing	53
III. I. Project Leader, His Rights	54
III. I. I. Team Leadership in the project working process	58
III. II. Team Leadership in the Project Working Process	67
III. III. Rights Of Project Team Member	68
III. IV. Rights of Project Sponsor	69
III. V. Rights of Project Customer	72
III. VI. People interested in the Project	72
Comprehension Check	74
Main Definitions	76
Chapter IV. Project Managing Stages and Their Consecution	81
IV. I. The First “Preparation Stage” of Project Managing	82
IV. I. I. Setting in Project Preparation	82
IV. I. II. Project Size and Common Form Of Resources	84
IV. I. III. Problems of Project Managing Preparation Stage and Ways of Their Solution	88
Comprehension Check	90
Main Definitions	91
IV. II. The Second “Planning Stage” of the Project	93
IV. II. I. Project Plan and Its Types	94
IV. II. II. Discussion of Project Plan Important Questions	97
IV. II. III. Making up and Confirmation of the Project Document	102
Comprehension Check	106
Main Definitions	107

IV. III. The Third “Accomplishing Stage” of the Project	110
IV. III. I. Project Accomplishment and Changes in the Base Plan	111
IV. III. II. Change Initiating and Change Managing	113
IV. III. III. Journal for Changes	11
IV. III. IV. Question Form about Changes	119
IV. III. V. Control on Project Changes	122
Comprehension Check	124
Main Definitions	
IV. IV. The fourth “Finishing Stage” of the Project	128
IV. IV. I. Project Evaluation by the People Interested in the Project	128
IV. IV. I. I. Project Evaluation by the Customer	129
IV. IV. I. II. Project Evaluation by the Sponsor and Team Members	133
IV. IV. I. III. Project Evaluation by other Interested People	134
Comprehension Check	137
Main Definitions	138
IV. V. Consecution of Project Stages	140
IV. V. I. Consecution Protection of Project Stages	140
IV. V. II. Project Success	143
Comprehension Check	145
Main Definitions	145

Part II. Project Organization

Chapter I. Project Organization and Technological Process	148
I. I. Project Organization	148
I. II. Making up Subproject	152
I. III. Subproject “Tree”	155
I. IV. Novelty Evaluation	157
Comprehension Check	158
Main Definitions	159
Chapter II. To Launch the Project	162
II. I. Preparation for Working Meeting	162
II. II. Making up the Agenda for Working Meeting	166
Comprehension Check	168
Main Definitions	169
Chapter III. Making up the Working Schedule	171
III. I. Types of Working Schedule	171
III. II. Evaluation of Employed Staff after Getting the Final project Product	173
III. III. Making up Working Schedule net	176

III. III. I. Defining the Consequent Links of Mid Products Their Carrying under the Schedule	177
III. III. II. Universality of Manual Working Schedule Method	181
III. IV. Reserve Time	182
III. IV. I. Defining the Critical Way in the Working Schedule	183
III. IV. II. Including the Extra Insurance Time in the Working Schedule	185
Comprehension Check	186
Main Definitions	187
Chapter IV. Risk Evaluation in the Process of Project Managing	190
IV. I. Risk Essence and Types; Meeting for Risk Evaluation	190
IV. II. Risk Evaluation Target	197
IV. III. Loss after Risk	201
Comprehension Check	204
Main Definitions	206
Chapter V. Making up Project Budget	208
V. I. Making up the Budget and Defining Organization Expenses	208
V. II. Computing Precision of Budget Evaluation and Expanse Evaluation Forms	210
Comprehension Check	212
Main Definitions	213
Chapter VI. Seven Principles of Successful Project Managing	215
VI. I. Principle 1 of Success: “Use the Effective Working Methods”	215
VI. II. Principle 2 of Success: “Don’t Spare Time to Plan the Project	216
VI. III. Principle 3 of Success: “Make the Customer Interested In Project Managing”	217
VI. IV. Principle 4 of Success: “Let’s make the Project manageable”	218
VI. V. Principle 5 of Success: “Form One of the Working Team”	220
VI. VI. Principle 6 of Success: “Organize the Effective Information Management”	222
VI. VII. Principle 7 of Success: “Learn by Your Own Mistakes”	222
Comprehension Check	223
Main Definitions	224
Literature	226

შესავალი

პროექტის მართვა ბიზნესსაქმიანობის ის მექანიზმია, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია მივაღწიოთ წარმატებას საქონელის ან მომსახურების წარმოების დროს ახალი ტექნოლოგიური პროცესების გამოყენებით. პროექტად მოიაზრება არა მხოლოდ რთული ეკონომიკური საქმიანობის განხარციელება, არამედ საოჯახო დასვენება, წვეულების მოწყობა და სხვა შემთხვევები, რომელიც მოითხოვს ორგანიზებას და ფულად დანახარჯებს.

პროექტი წარმოადგენს სხვადასხვა პროფესიისა და მიზნების მქონე ჯგუფების (სუბიექტების) შრომის შედეგს, რომელსაც აქვს ღირებულება, შესრულების ეტაპები, ყავს დამკვეთი და შემსრულებელი, რომელიც პასუხისმგებლობას ღებულობს პროექტის შესრულების ვადებზე, ხარჯებზე, ხარისხზე, ეფექტიანობაზე, კონკურენტუნარიანობაზე და სხვა. ე.ი. ყველა ამ პროცესს ჭირდება მართვა, რომელიც მეტად რთული და ხანგრძლივი პროცესია.

განხილული პროექტის მართვის მეთოდები მკითხველს დაეხმარება პროექტი გახადოს რაციონალურად ორგანიზებული, მართვადი "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" მიღების მიზნით. ყველაფერი რაც თქვენ მოგეთხოვებათ ძვირფასო მკითხველებო უბრალო და მიმზიდველია.

რას იპოვით ამ წიგნში?

წიგნის თავები განლაგებულია იმავე თანმიმდევრულობითა და "ნაბიჯებით", რომელიც აუცილებლად დაგჭირდებათ პროექტის მართვის პროცესში. კერძოდ:

გაეცნობით პროექტის არსის მრავალფეროვნებას, პროექტის მართვის საბაზო გაგებას, პროექტის სისტემურ სქემას, პროექტის მიზანს, სტრატეგიას, პროექტის კლასიფიკაციის ტიპებს და პროექტის მართვის მეთოდებს.

შეისწავლით თუ ვინ არის პროექტის ლიდერი, გუნდის წევრი, პროექტის სპონსორი, პროექტის შიდა და გარე დამკვეთი, რესურ-

სების მენეჯერი, პროექტით დაინტერესებული პირები, პროექტის მართვის პროცესში მონაწილე პირების უფლებებს და "ეფექტიანი ლიდერობის" მიდგომებს.

წიგნში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა პროექტის "მომზადების", "დაგეგმვის", "განხორციელების", "დასრულების" ეტაპებს და მათი თანმიმდევრულობის დაცვის აუცილებლობას.

ავტორი შეეცადა წარმოედგინა პროექტის ორგანიზაციის და ტექნოლოგიური პროცესების მენეჯმენტის საკითხები. პროექტის მართვის პროცესში პროექტის ლიდერის და გუნდის წევრების მიერ გამართულ სამუშაო შეკრებაზე მზადების წესი. ხელით შემუშავებული სამუშაო გრაფიკის უნიკალურობა. რისკის არსი და სახეები. რისკის შეფასების მიზანი. რისკის დონის დადგენა და დანაკარგების შეფასება. რისკის შეფასების დოკუმენტალური ფორმის შევსება.

წიგნში წარმოდგენილია პროექტის წარმატებული მართვის შვიდი პრინციპი: I- "გამოიყენეთ მუშაობის ეფექტიანი მეთოდები"; II-პრინციპი "არ დაიშუროთ დრო პროექტის დაგეგმვაზე"; III-"დააინტერესე დამკვეთი პროექტის წარმატებული მართვით"; IV-"გახადეთ პროექტი მართვადი"; V-"გაუკეთეთ ფორმირება ერთ-ერთ სამუშაო გუნდს"; VI-"ორგანიზება გაუკეთეთ ინფორმაციის ეფექტიან მართვას"; VII-"ისწავლე საკუთარ შეცდომებზე".

პრაქტიკული მსჯელობის საფუძველზე შეძლებთ განასხვავოთ პროექტსა და საქონლის წარმოების სისტემას, პროექტსა და ბიზნეს პროცეს შორის განსხვავება, და ბიზნეს-პროექტის, ბიზნეს-იდეის, ბიზნეს-გეგმის, ბიზნეს-წინადადების არსის გაიგივება პროექტის დედაარსთან.

ავტორის მცდელობა წიგნის მასშტაბებისა და სრულყოფილების თაობაზე, სრულებითაც არ გულისხმობს ზოგიერთი განხილული საკითხის მიმართ ალტერნატიული მოსაზრებების არსებობას.

გამოთქმული ყველა წინადადება და სურვილი ჩვენს მიერ განხილული იქნება გულისხმიერებით. ასეთი მკითხველის მიმართ მზად ვართ თანამშრომლობისათვის.

სამეცნიერო რედაქტორის წინასიტყვაობა

თანამედროვე ეტაპზე საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მყარი ეკონომიკური ბაზის შექმნისათვის გამოიყენება ბიზნესსაქმიანობის მოქმედების ის მექანიზმი, რომლებიც არეგულირებენ ბიზნესის ტრადიციული, გრძელვადიანი დაგეგმვის კულტურიდან პროექტების სფეროში გადასვლას. სწორედ, ასეთ პროცესში ბიზნესი იყოფა ცალკეულ სეგმენტებად და რაც უფრო ოპტიმალურია მოთხოვნებთან შესაბამისობაში, მით უფრო ეფექტიანია მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

თანამედროვე პერიოდის გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ წარმატებული კომპანიები უფრო აქტიურად და მასშტაბურად იწყებენ ამ რეალობის გააზრებას. შესაბამისად, ისინი მოქმედებენ უფრო ეკონომიურად, ეფექტიანად და მოქნილად.

კომპანიის მოქმედებისადმი ასეთი მიდგომა მმართველებისაგან მოითხოვს არა მხოლოდ ფინანსური, საწარმოო ან მომსახურეობის მაჩვენებლების მხოლოდ რაოდენობრივ სიმრავლეს, არამედ შედეგზე ორიენტირებული პროექტების შედგენისა და მართვის ტექნოლოგიების, მექანიზმების ღრმა ცოდნას. ასეთი ცოდნა განსაკუთრებით ესაჭიროება იმ სპეციალისტებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან პროექტის მართვის პროცესის განხორციელებით.

ნაშრომში წარმოდგენილია პროექტის მართვის პრინციპები, თუ როგორ ვმართოთ პროექტი, როგორ მივაღწიოთ პროექტზე მუშაობის და რეალიზაციის ეფექტიანობას.

წიგნში "პროექტის მართვის საფუძვლები" ავტორს წარმოდგენილი აქვს მეცნიერების პ.მარტინის და კ.ტეიტის, ი.ი.მაზურის, ვ. დ. შაპიროს, ნ.გ.ოლდეროგეს მიერ შემოთავაზებული მეთოდები, რომელიც მათ მიერ წარმატებულად იქმა გამოყენებული სხვადასხვა სახის პროექტების მართვის პროცესში.

ავტორი შეეცადა პროექტის მართვის სირთულეები, ტექნოლოგია, მართვის ეტაპები, საპროექტო სამუშაო გუნდის მუშაობის ორგანიზაციული მეთოდები, წესები და მათი განსაკუთრებულობა წარ-

მოედგინა მკითხველისათვის გასაგები ტერმინოლოგიითა და სტრუქტურით.

კომპანიებს, მეწარმეებს, საერთოდ კერძო საქმიანობის განმახორციელებელ პირებს სურთ განავითარონ უპირველესად კომპანიის წინსვლის პირობები, დროულად აღიქვან ბაზრის ცვლილებები, გამოავლინონ რეაქციისადმი ოპერატიული მოქნილობა, მიზნის მიღწევისათვის რეალური კურსის აღება, კონკურენციული ბრძოლის თანამედროვე მეთოდებით წარმართვა და მნიშვნელოვანი პრინციპით მოქმედება.

კონკურენციულ სივრცეში მათთვის უმთავრესია დაიწყონ მომხმარებლისათვის ახალი საქონლის ან მომსახურეობის შეთავაზება. გამოიყენონ უახლესი ტექნოლოგიები, ბიზნესურთიერთობები. ამ მიდგომის შემუშავებისა და შენარჩუნებისათვის საჭიროა ბიზნესმენი, მენეჯერი, მეწარმე ფლობდეს პროექტის სიახლეებით მართვის შესაძლებლობას, რესურსების ეფექტიან განაწილებას, გამოყენებას და ბაზრის ცვლილებებზე რეაგირებას შეუფერხებლად.

ვფიქრობთ, დაინტერესებული მკითხველი და განსაკუთრებით ის, ვინც იწყებს საქმიანობას პროექტის მართვის სფეროში, აუცილებლად იგრძნობს აღნიშნული სახელმძღვანელოს გამოცემის საჭიროებას და გაიღრმავებს ცოდნას პროექტების მართვაში, ავტორს კი დიდ მადლობას მოახსენებს ენერგიული შრომისათვის.

სამეცნიერო რედაქტორი: რეზო მანველიძე

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

ნაწილი I. პროექტის მართვა

*"გააკეთე პირველი ნაბიჯი და შენ გაიგებ,
ყველაფერი არც ისე საშინაოა"
სენეკა*

თავი I პროექტის არსი

თავი II პროექტის მართვის მეთოდები

თავი III პროექტის მართვის პროცესში როლების გადანაწილება

თავი IV პროექტის მართვის ეტაპები და თანმიმდევრულობა

თავი V ლიდერობა გუნდში პროექტზე მუშაობის პროცესში

თავი I პროექტის არსი

"გათამამდით დამოუკიდებელი აზრებით"

ვოლტერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. პროექტის არსის მრავალფეროვნებას;
პროექტის სისტემური სქემის წარმოსახვას;
პროექტის სასიცოცხლო ციკლს.
2. პროექტსა და სასაქონლო წარმოების სისტემას,
პროექტსა და ბიზნეს-პროცესს შორის განსხვავებას;
ბიზნეს-პროექტის, ბიზნეს-იდეის, ბიზნეს-გეგმის,
ბიზნეს-წინადადების არსის გაიგივებას პროექტის
დედაარსთან. პროექტის საბოლოო შედეგს.
3. პროექტის მიზანს, სტრატეგიას და კლასიფიკაციას.

I.I. პროექტის არსის მრავალფეროვნება

პროექტის მართვის არსის განსაზღვრამდე მნიშვნელოვანია გავაანალიზოთ "პროექტის" ეკონომიკური ცნება, რაც გულისხმობს პროექტის მართვის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს.

სიტყვა "პროექტი" მომდინარეობს ინგლისურიდან "Project" და ნიშნავს, "რაც ჩაფიქრებულია", "რაც იგეგმება".

ეკონომიკურ ლიტერატურაში "პროექტის" სხვადასხვა განსაზღვრება არსებობს და ყოველ მათგანს გააჩნია სისტემური გაგება. პროექ-

ტის მართვის საკითხებით დაინტერესებული მეცნიერების ი. ი. მაზურის, ვ.დ. შაპიროს, ნ.გ. ოლდეროგეს აზრით "პროექტი" შესაძლებელია ერთის ხრივ ასახავდეს მოქმედების სხვადასხვა სახეს და ხასიათდებოდეს რიგი მაჩვენებლებით:

- კონკრეტული მიზნის მიღწევისათვის განსაზღვრული მიმართულების წინასწარი შერჩევა და გამოყენება;
- პროექტის რეალიზაციის პროცესში მიმდინარე მოქმედებებს შორის კავშირის დამყარება;
- პროექტის დასაწყისისა და დასასრულისათვის დროის შუალედის განსაზღვრა და დაცვა.

მეორე მხრივ "პროექტი" შესაძლებელია დაკონკრეტებულ იქნას ისეთი თავისებურებებით, რომლებიც ვლინდება პროექტის შემდეგ განსაზღვრებებში.

- "პროექტი, როგორც თავიდანვე შემუშავებული, მიზანმიმართული და დაგეგმილია".
- "პროექტი, როგორც დოკუმენტალურად გაფორმებული გეგმა".
- "პროექტი ისაა, რაც ცვლის ჩვენს სამყაროს", ეს პროექტის თანამედროვე განსაზღვრებაა.

პროექტის განსაზღვრებების პარალელურად მეცნიერები ი. ი. მაზური, ვ.დ. შაპირო, ნ.გ. ოლდეროგე აყალიბებენ პროექტის სისტემური თვალთახედვის ახსნას და განსაზღვრავენ, რომ პროექტის სისტემა¹ სქემატური წარმოსახვით დასაწყისიდან (მოთხოვნის წარმოშობიდან) დასასრულამდე (მოთხოვნის დაკმაყოფილებამდე) შესაძლებელია განიხილებოდეს, როგორც სისტემაზე გადასვლის პროცესი, რომლის შედეგიც მიიღწევა პროექტის შემზღვეველი და უზრუნველმყოფელი ფაქტორების გათვალისწინებით.

¹ სისტემა ელემენტების ჯგუფია (ჩართულია მასში, როგორც ხალხი ისე ტექნიკური ელემენტები) ორგანიზებული იმ წესით, რომ ისინი არსებულ მდგომარეობაში მოქმედებენ, როგორც ერთი მთლიანი მთელს ერთობლიობაში მათ წინაშე დასახული მიზნების მიღწევისათვის

მეცნიერები პროექტის სისტემურ თვალთახედვას სქემატურ ახსნასაც უკეთებენ, რაც მოითხოვს ოთხი თანმიმდევრული (იხ. სქემა № 1) პროცესის განხორციელებას:

1. "დასაწყისს" ანუ "დამკვეთის მოთხოვნის წარმოშობას";
2. პროექტის უზრუნველყოფელი ფაქტორების (ხალხი, ცოდნა და გამოცდილება, ახალი ტექნიკა-ტექნოლოგია და ა.შ.) გამოყენებას;
3. პროექტის მართვის შემზღვეველი (ფინანსური, სამართლებრივი, გარემოცვა, დრო, ხარისხის დონე და ა.შ.) ფაქტორების გამოყენებას;
4. პროექტის "დასრულებას", ანუ დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილებას.

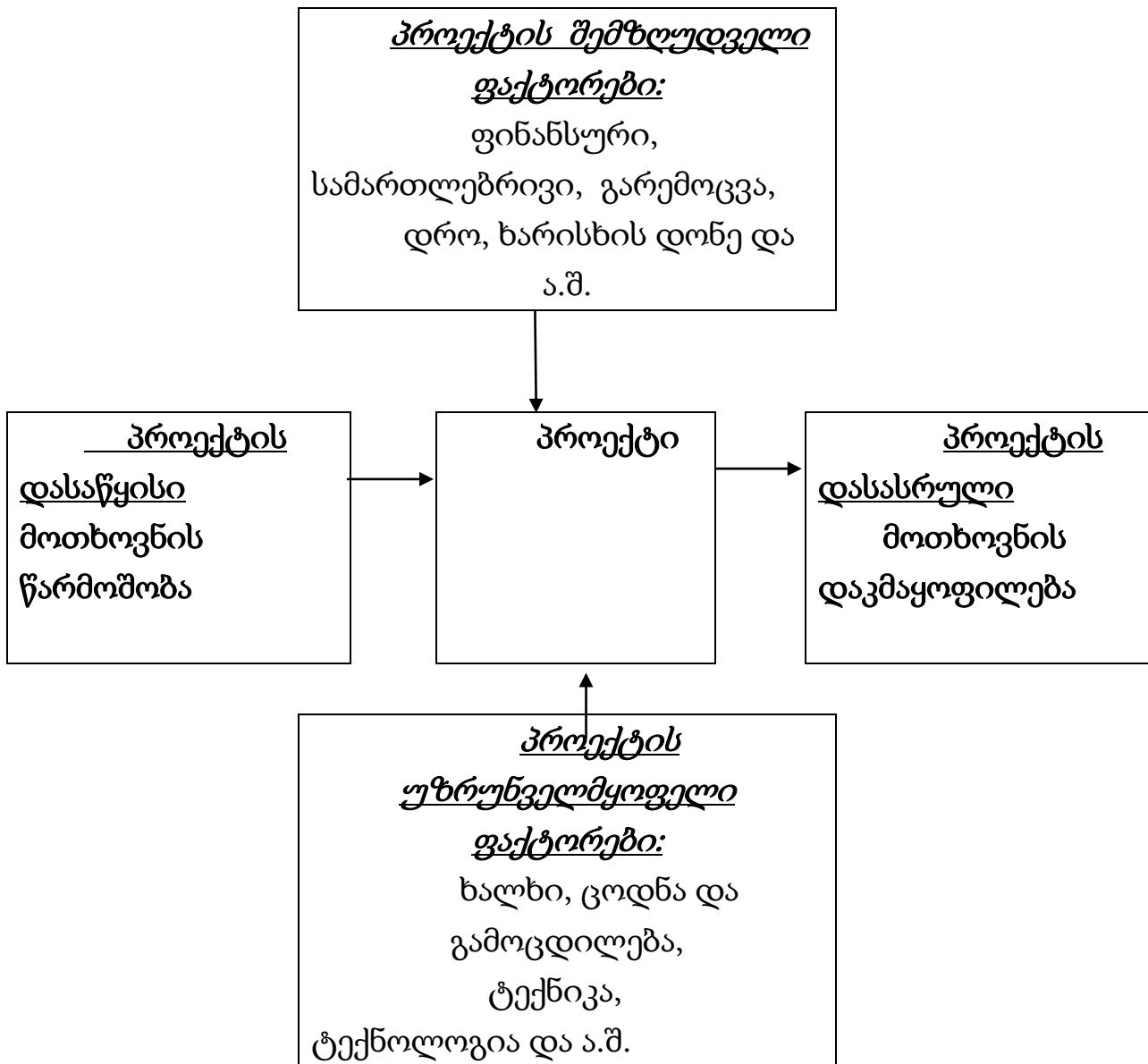
ამრიგად, პროექტი, როგორც სისტემაზე გადასვლის პროცესი, მოქმედებს ზუსტად იმ დრომდე, რასაც პროექტი მოითხოვს საბოლოო შედეგის ანუ "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროდუქტის მიღებამდე.

მეცნიერები ი.ი.მაზური და ვ.დ.შაპირო აყალიბებენ პროექტის მართვის საბაზო გაგებას, რაც ნათლად აისახება პროექტის სასიცოცხლო ციკლში (იხ. ცხრილი №1).

პროექტის სასიცოცხლო ციკლი წარმოადგენს დროს პროექტის დასაწყისსა და დასასრულს შორის: პროექტის მართვის ფაზებს, ფუნქციებს და ქვესისტემებს შორის კავშირს. ის იყოფა სამ ძირითად ფაზად:

1. პროექტის მართვის წინასაინვესტიციო ფაზად;
 2. პროექტის მართვის საინვესტიციო ფაზად;
 3. პროექტის მართვის სარეალიზაციო ფაზად.
1. პროექტის მართვის წინასაინვესტიციო ფაზა ითვალისწინებს:
- ა) წინასაინვესტიციო პირობების შესწავლას;
 - ბ) წინასაინვესტიციო შესაძლებლობების გაანალიზებას;
 - გ) წინასაინვესტიციო შესაძლებლობების შეფასებას;
 - დ) წინასაინვესტიციო გეგმის შედგენას;
 - ე) წინასაინვესტიციო დაფინანსების განსაზღვრას.

პროექტის სისტემის წარმოსახვა
დასაწყისიდან დასასრულამდე



2. პროექტის მართვის საინვესტიციო ფაზა ითვალისწინებს:

- ა) საინვესტიციო მოლაპარაკებების წარმართვას;
- ბ) საინვესტიციო ხელშეკრულებების დადებას;
- გ) საინვესტიციო პროექტის შედგენას.

3. პროექტის მართვის სარეალიზაციო ფაზა ითვალისწინებს:

- ა) პროექტის დადებით შეფასებას და რეალიზებაში გაშვებას;

- ბ) პროექტის მართვას;
- გ) პროექტის მართვის პროცესის შესწავლას;
- დ) პროექტის მართვის პროცესის გაფართოებას,
მოდერნიზაციას და ინოვაციების დანერგვას;
- ე) პროექტის დასრულებას.

საპროექტო კომპანიას დამკვეთი აძლევს დაკვეთას და სურს პერსპექტიული იდეის განხორციელება. კომპანიის ხელმძღვანელობა იწყებს კვლევას (აილოს დაკვეთა პროექტზე თუ არა). ადგენს პროექტის ეკონომიკურ მიზანშეწონილობას, რაც პროექტის პირველი ფაზაა. დადებითი გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ თანმიმდევრულად განსაზღვრავს პროექტის ფაზებს, სამუშაო პროცესებს და პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ფარგლებში აყალიბებს პროექტის მთლიან სქემას.

პროექტების უმრავლესობა, როგორც სასიცოცხლო ციკლის მიერ განსაზღვრული ფაზების თანმიმდევრულობა, გულისხმობს ერთი ფაზიდან მეორეზე გადასვლის ტექნოლოგიური პროცესების გადაცემის ნაკადს, რაც პირველ რიგში მომდევნო ფაზაზე გადასვლამდე წინა ფაზის მოთხოვნების შესრულებას გულისხმობს თუმცა, ზოგჯერ მომდევნო ფაზა იწყება წინა ფაზაში ამოცანების შეფასებამდეც, თუ ამ ფაზის დაწყებასთან დაკავშირებით რისკი მისაღებად მიიჩნევა.

პროექტის სასიცოცხლო ციკლი განსაზღვრავს:

- რა ტექნიკური სამუშაო უნდა შესრულდეს პროექტის თითოეულ ფაზაში (მაგალითად არქიტექტურული სამუშაოები საინვესტიციო ფაზის ნაწილია, თუ საექსპლუატაციო ფაზის ნაწილი?);
- ვინ უნდა იყოს ჩართული თითოეულ ფაზაში.

პროექტის სასიცოცხლო ციკლის აღწერა შეიძლება იყოს ზოგადი ან დეტალური. დეტალური აღწერა, შეიძლება შეიცავდეს სხვადასხვა სახის ფორმებს, დიაგრამებს, საკონტროლო დოკუმენტაციას, რომლებიც აღწერენ როგორც სტრუქტურას, ასევე სიმჭიდროვეს. ასეთ მიდგომას ხშირად პროექტის მართვის მეთოდოლოგიას უწოდებენ.

პროექტის სასიცოცხლო ციკლის აღწერა ბევრი საერთო ნიშნით ხასიათდება, კერძოდ:

- სასიცოცხლო ციკლის დასაწყისში გამოსახულია ფინანსური და შრომითი რესურსების მოთხოვნის დაბალი დონე, რომელიც პროექტის რეალიზაციის პროცესში იზრდება, პროექტის დასასრულს კი მკვეთრად ეცემა (იხ. სქემა №2);
- პროექტის წარმატებით დასრულების ალბათობა დაბალია. შესაბამისად, პროექტის დასაწყისში მაღალია რისკისა და განუსაზღვრელობის დონე. პროექტის წარმატებით დასრულების ალბათობა პროგრესულად იზრდება, როცა გრძელდება მისი მართვის პროცესი;
- პროექტით დაინტერესებულ სუბიექტთა გავლენა პროექტის საბოლოო პროდუქტის მახასიათებლებზე და ღირებულებაზე მაღალია დასაწყისში, ხოლო პროექტის მსვლელობის პროცესში თანდათანობით კლებულობს. მიზეზი ისაა, რომ პროექტის მსვლელობასთან ერთად იზრდება პროექტში ცვლილებების შეტანა და უზუსტობების გასწორება.

ყურადღება უნდა მიექცეს იმ გარემოებას, რომ "პროექტის სასიცოცხლო ციკლი" განსხვავდება "პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლისაგან". მაგალითად, კომპიუტერის ახალი მოდელის ბაზარზე გატანა "პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლია", მაგრამ ამ მოდელის გამოშვების აუცილებლობის განსაზღვრა, წარმოება და რეალიზაცია "პროექტის სასიცოცხლო ციკლის" ფაზების გამომხატველია.

პროექტის ქვეპროექტებსაც შეიძლება ჰქონდეს გამოკვეთილი სასიცოცხლო ციკლები. მაგალითად ახალი საოფისე ნაგებობის დაპროექტებისათვის დაქირავებული არქიტექტურული ფირმა იწყებს მუშაობას შენობის დაპროექტებაზე და უზრუნველყოფს არქიტექტურულ ზედამხედველობას, რომელსაც გააჩნია ფაზათა რიგი: კონცეფციის შემუშავება, განხორციელება და დასრულება. შესაძლებელია, რომ არქიტექტორმა ნაგებობის პროექტირება და მშენებლობის არქიტექტურული ზედამხედველობა განცალკევებულ პროექტებად

მიიჩნიოს გამოკვეთილი სასიცოცხლო ციკლებით და სათანადო ფაზებით.

ცხრილი № 1

პროექტის სასიცოცხლო ციკლი

პროექტის დასაწყისი		პროექტის მართვის მოდელი			პროექტის დასასრული							
მოთხოვნის წარმოშობა		პროექტის მართვის ფაზები			მოთხოვნის დაკმაყოფილება							
წინასაინვესტიციო ფაზა				საინვესტიციო ფაზა			სარეალიზაციო ფაზა					
წინასაინვესტიციო პირობების შესწავლა	წინასაინვესტიციო შესაძლებლობების გაანალიზება	წინასაინვესტიციო შესაძლებლობების შეფასება	წინასაინვესტიციო გეგმის შედგენა	წინასაინვესტიციო დაფინანსების განსაზღვრა	საინვესტიციო მოლაპარაკებების წარმართვა	საინვესტიციო ხელშეკრულებების დადება	საინვესტიციო პროექტის შედგენა	პროექტის დადებით შეფასება და რეალიზაციაში გაშვება	პროექტის მართვა	პროექტის მართვის პროცესის შესწავლა	პროექტის მართვის პროცესის გაფართოება და ინოვაციების დანერგვა	პროექტის დასრულება
<p>პროექტის მართვის ფუნქციები:</p> <ul style="list-style-type: none"> • პროექტის დაგეგმვა; • პროექტის ორგანიზაცია; • პროექტის ბიუჯეტის შედგენა და განხორციელება; • ბუღალტრული აღრიცხვიანობა; • მონიტორინგის ჩატარება; • გადაწყვეტილებების მიღება და განხორციელება; • -----გატარება, პროექტის მართვის პროცესში კონტროლის განხორციელება; • შედეგების გაანალიზება და შეფასება. 												

პროექტის მართვის ქვესისტემები:

- პროექტის წარმოებისათვის სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრა;
- პროექტის მართვა შემაფერხებელი ფაქტორების გათვალისწინებით;
- დროის მართვა;
- პროექტის ღირებულების მართვა;
- ხარისხის მართვა;
- პროექტის წარმოებისათვის საჭირო რესურსების მართვა;
- ადამიანური რესურსების მართვა;
- რესურსების მარაგის მართვა;
- რისკების მართვა;
- მიმდინარე პროცესების მართვა ინფორმაციებითა და კომუნიკაციებით.

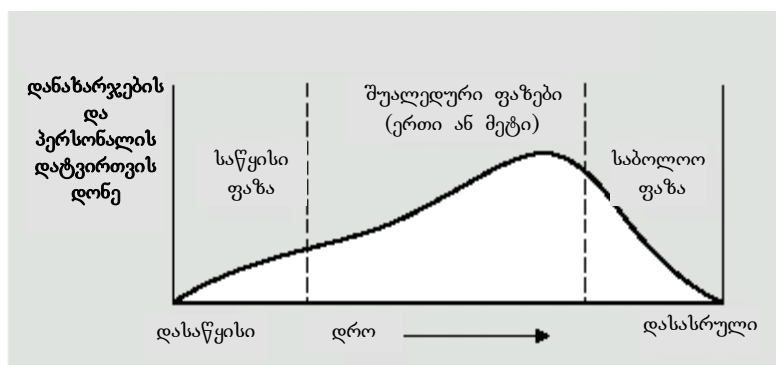
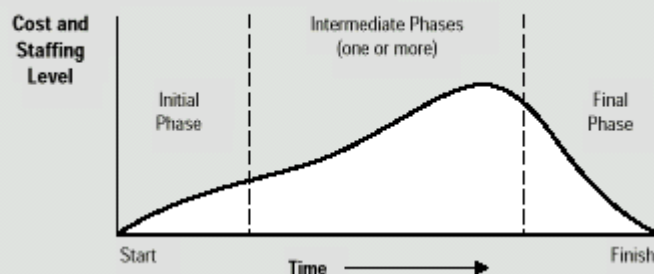


Figure 2-1. Sample Generic Life Cycle



სქემა № 2 პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ზოგადი მაგალითი

ამრიგად, პროექტის თითოეული ფაზა აღინიშნება ერთი ან რამდენიმე დასახული სამუშაოს დასრულებით. დასახული სამუშაო წარმოადგენს საქმიანობის კონტროლირების პროცესს, როგორცაა, კვლევა პროექტის განხორციელებაზე. ყველაფერი ეს ნაწილია იმ თანმიმდევრული ლოგიკისა, რომელიც ჩამოყალიბებულია პროექტის "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" დადგენილი მახასიათებლების მიღწევის უზრუნველსაყოფად.

პროექტის ერთ-ერთი ფაზის დასრულება, როგორც წესი, აღინიშნება დასახული სამუშაო პროცესების მსვლელობის განხილვით, რათა გადაწყდეს, გაგრძელდეს თუ არა პროექტი შემდეგ ფაზაში და მინიმალური ხარჯებით მოხდეს უზუსტობების გამოვლენა და შესწორება, რაც ხშირად პრაქტიკაში "ფაზის გასასვლელებად", "სტადიის კარიბჭეებად" ან "სიკვდილის წერტილებად" მოიხსენიება.

პროექტის თითოეული ფაზა შეიცავს მართვის კონტროლის სასურველი ხარისხის მიღებისათვის განკუთვნილ სამუშაოთა შედეგების ნაკრებს. ამ ერთეულების უმრავლესობა ფაზის ძირითად დასახულ სამუშაოთა ჯგუფს უკავშირდება და ფაზების დასახელებაც სწორედ ამ მუხლებისგან წარმოდგება: დაწყება, ორგანიზება, პროექტირება, მშენებლობა და სხვა.

პროექტის სასიცოცხლო ციკლი პროექტის მართვის ფაზების გარდა გულისხმობს პროექტის მართვის ფუნქციებს და ქვესისტემებს შორის კავშირს.

პროექტის მართვის ფუნქციებია: პროექტის დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ბიუჯეტის შედგენა და განხორციელება, ბუღალტრული აღრიცხვიანობა, მონიტორინგის ჩატარება, გადაწყვეტილებების მიღება და განხორციელება, პროექტის მართვის პროცესის კონტროლირება, შედეგების გაანალიზება და შეფასება.

პროექტის მართვის ქვესისტემებში ჩართულია: პროექტის წარმოებისათვის სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრა, პროექტის მართვა შემაფერხებელი ფაქტორების გათვალისწინებით, დროის მართვა,

პროექტის ღირებულების მართვა, ხარისხის მართვა, პროექტის წარმოებისათვის საჭირო რესურსების მართვა, ადამიანური რესურსების მართვა, რესურსების მარაგის მართვა, რისკების მართვა, მიმდინარე პროცესების მართვა ინფორმაციებითა და კომუნიკაციებით.

I.II. პროექტი, ბიზნეს-პროცესი და სასაქონლო წარმოების სისტემა

პროექტის მართვის საკითხებით დაინტერესებული მეცნიერი ნ.გ.ოპდეროგე პროექტს განასხვავებს ბიზნეს-პროცესისაგან და წარმოების სისტემისაგან (იხ. ცხრილი №1). მისი აზრით, პროექტი დროებითი პროცესია, რომელსაც გააჩნია დროში განსაზღვრული დასაწყისი და დასასრული. შედეგი კი "ინდივიდუალური, უნიკალური პროდუქტია".

ბიზნეს-პროცესი კი პროექტის განმეორებითი პროცესია, რომლის შედეგი ერთი და იგივეა.

ცხრილი №1

პროექტსა და ბიზნეს-პროცესს შორის განსხვავება

	პროექტი	ბიზნეს-პროცესი
1	პროექტი დროებითი პროცესია, რადგან მას აქვს დროში განსაზღვრული, როგორც დასაწყისი ასევე დასასრული.	ბიზნეს-პროცესი პროექტის განმეორებითი (მიმდინარე) პროცესია, რომელიც არ ფლობს დროში განსაზღვრულ დასასრულს და ითვალისწინებს ერთი და იგივე საქმიანობის განხორციელებას, ერთი და იგივე საქონლის წარმოებას.
2	პროექტის საბოლოო შედეგი "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროდუქტია.	ბიზნეს-პროცესის შედეგი ერთი და იგივე საქონელია ყოველი დავალების შესრულებისას.

ამრიგად, კომპანიები² საქმიანობის პროცესში ასრულებენ სხვადასხვა სამუშაოს, რომელიც შეიძლება წარმოადგენდეს ან პროცესს (operation) ან პროექტს (project), ე.ი. ეს ორი ცნება შეიძლება საერთო ნიშნებით ხასიათდებოდნენ ან განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისაგან. კერძოდ, პროცესსა და პროექტს შორის საერთო ნიშნებია:

- მათ ადამიანები ასრულებენ;
- რესურსები შეზღუდული რაოდენობით გამოიყენება;
- ერთნაირად ხორციელდება დაგეგმვის, რეალიზაციისა და კონტროლის პროცესები.

პროცესი და პროექტი ერთმანეთისაგან ძირითადად იმით განსხვავდება, რომ პროცესები როგორც წესი დროში განმეორებადია, პროექტი კი ერთჯერადია და დროში განსაზღვრულია, ანუ დროებითი პროცესია, ხოლო საბოლოო შედეგი "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროდუქტია. დროებითობა ნიშნავს, რომ ნებისმიერ პროექტს გააჩნია განსაზღვრული დასაწყისი და დასასრული. პროექტის დროებითობა არ ნიშნავს პროექტის დასრულებას დროის მოკლე პერიოდში. ზოგიერთი პროექტის განხორციელებას რამოდენიმე წელიწადი სჭირდება, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში პროექტი სრულდება და არ წარმოადგენს დაუსრულებელ პროცესს. ე.ი. პროექტი სრულდება მაშინ, როდესაც მიზანი მიღწეულია.

სამუშაო პროცესები დროებითია, რადგან ის სრულდება დროის გარკვეულ მომენტში. მაგალითად, სამუშაოები ავტომობილების ამწყობ ქარხანაში ოდესღაც შეიძლება დასრულდეს და მოხდეს კონვეირის დემონტაჟი და ქარხანაც შესაძლებელია დაიხუროს. გარდა ამისა დროებითობა სრულებით არ შეეხება პროექტით წარმოებულ პროდუქტს ან მომსახურებას. ხშირ შემთხვევაში პროექტის განხორციელებისას მიღებული შედეგი არის ხანგრძლივი. კერძოდ, მონუ-

² კომპანია (ფრანგ. *compagnie*)_იურიდიული ან ფიზიკური პირების, მეწარმეების გაერთიანება ეკონომიკური საქმიანობის განსახორციელებლად. კომპანიაში იგულისხმება გაერთიანებები, ამხანაგობები, ფირმები, კორპორაციები, რომელთაც აქვთ სხვადასხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები. კომპანიას აქვს იურიდიული პირის სტატუსი.

მენტის ან ძეგლის აღმართვის პროექტის შედეგი გამიზნულია მომავალი საუკუნეებისათვის.

"უნიკალურობა" გულისხმობს ისეთი საქონლის ან მომსახურების წარმოებას, რაც მანამდე არ გაკეთებულა და ამ თვალსაზრისით "უნიკალურია". საქონელი ან მომსახურება შეიძლება უნიკალური იყოს, მიუხედავად იმისა, რომ კატეგორია რომელსაც ის მიეკუთვნება, საკმარისად ბევრი იყოს. მაგალითად, აშენებულია ათასობით საოფისე შენობები, მაგრამ თითოეული მათგანი უნიკალურია, მაშინ როცა მათი მფლობელები სხვადასხვა პიროვნებები არიან, აშენებულია სხვადასხვა კონსტრუქციით, ოთახების განსხვავებული განლაგებით, დიზაინით და ა.შ. მაგრამ აქვე აღსანიშნავია ისიც, რომ უნიკალურ საქონელში და მომსახურებაში განმეორებადი ელემენტების არსებობა, მაინც ინარჩუნებს პროექტის უნიკალურობას. მაგალითად, ახალი ავტომობილების მოდელის შექმნა მოითხოვს რამოდენიმე პროტოტიპის შექმნას; ახალი მედიკამენტების ბაზარზე გატანას წინ უსწრებს კლინიკურ პირობებში ამ მედიკამენტის რამოდენიმე ათასი დოზის გამოცდა.

პროექტის საბოლოო პროდუქტის ან მომსახურების უნიკალურობას განაპირობებს მისი განსხვავებული მახასიათებლები, რომლებიც ინოვაციებით გამოირჩევა. ზოგადად ეს განსხვავებული მახასიათებლები განისაზღვრება პროექტის საწყის ეტაპზე და ხდება უფრო მკაფიო, ზუსტი და დეტალური მას შემდეგ, როცა საპროექტო გუნდი სრულყოფილად გეგულობს პროექტის არსს.

პროექტი კომპანიის საქმიანი სტრატეგიის განხორციელების საკვანძო კომპონენტია, რომელიც სრულდება ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე და შეიძლება მას ახორციელებდეს როგორც ერთი, ისე ათეულობით და ასეულობით ადამიანი. პროექტში შეიძლება მონაწილეობდეს ერთი კომპანიის ცალკეული ქვედანაყოფები (ქვეპროექტები), ან შეიძლება მას ერთობლივად ასრულებდეს სხვადასხვა ქვეყნის კომპანიები.

ამრიგად, თქვენ ეწევით ბიზნეს-პროცესს თუ:

- გსურთ გააგრძელოთ ის, რასაც ადრე აკეთებდით;

- ახდენთ დაკვეთების შემუშავებას;
- რამოდენიმეჯერ განახორციელეთ ერთი და იგივე პროცესი;
- ერთი და იგივე პროცესის განხორციელებისას შედეგი ერთნაირია ანუ საქონელი ტიპიურია.

ხოლო, თქვენ მუშაობთ პროექტზე თუ:

- ქმნით ახალ პროგრამას;
- მუშაობთ ახალი საქონლის ან მომსახურების შემუშავებაზე;
- ახდენთ ცვლილებების შეტანას ორგანიზაციის სტრუქტურაში ან მუშაობის სტილში;
- ახდენთ ახალი ინფორმაციული სისტემის შექმნას ან არსებულის მოდიფიცირებას;
- აშენებთ ახალ შენობას;
- ახდენთ ახალი საქმიანი პროცესის ან პროცედურის დანერგვას.

ნ.გ.ოპდეროგე ასევე ერთმანეთისაგან განასხვავებს "პროექტს" და "საქონლის წარმოების სისტემას", რადგან მისი აზრით, პროექტი ერთჯერადია და არ ექვემდებარება ციკლურ მოქმედებას.

სასაქონლო წარმოების სისტემა ითვალისწინებს ციკლურ მოქმედებას ანუ საქონლის სერიულ გამოშვებას და თავიდანვე არ არის განსაზღვრული წარმოების სისტემის დასასრული, რადგან დამოკიდებულია მომხმარებლის მოთხოვნის დონეზე (იხ. ცხრილი №2). კერძოდ, საქონლის წარმოების ციკლი იცვლება საქონელზე მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვილებების შესაბამისად.

ცხრილი №2

პროექტსა და სასაქონლო წარმოების სისტემას შორის განსხვავება

	პროექტი	სასაქონლო წარმოების სისტემა
--	---------	-----------------------------

1	<p>პროექტი ერთჯერადია და არ ექვემდებარება ციკლურ მოქმედებას.</p>	<p>სასაქონლო წარმოების სისტემა ითვალისწინებს ციკლურ მოქმედებას, ანუ საქონლის სერიულ გამოშვებას და თავიდანვე არ ფლობს დროში განსაზღვრულ დასასრულს, რადგან დამოკიდებულია მომხმარებლის მოთხოვნის დონეზე.</p>
2	<p>პროექტის საბოლოო შედეგი "ინდივიდუალური, უნიკალური პროდუქტია".</p>	<p>სასაქონლო წარმოების სისტემის შედეგი ყოველი დავალების შესრულების შემდეგ მსგავსი სახის პროდუქტია.</p>

ამრიგად, სასაქონლო წარმოების სისტემა წმინდა სახით არ წარმოადგენს პროექტს, მაგრამ ამ საქონლის წარმოება თავიდანვე უკავშირდებოდა იმ ახალი პროექტის შემუშავებას, რომლის რეალიზების შედეგად მიღებულ იქნა "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროდუქტი, რომელზეც გაჩნდა მომხმარებელთა მოთხოვნა. დაიწყო ამ საქონლის სერიული გამოშვება და გაგრძელდა მოთხოვნის დონის შემცირებამდე.

ნ.გ. ოპდეროგესაგან განსხვავებით მ.ფ. მენიაევის აზრით პრაქტიკიდან გამომდინარე პროექტის არსი ყოველთვის მოიცავს ბიზნეს-პროექტის, ბიზნეს-გეგმის, ბიზნეს-იდეის და ბიზნეს-წინადადებების არსს. მისი შეხედულებით, ერთი მხრივ, საპროექტო კომპანია ყოველი პროექტის მომზადებისას პროექტის არსში მოიაზრებს ბიზნეს-გეგმას³ და ითვალისწინებს მისი შედეგის ზოგადი პრინციპების გამოყენებას. თუ ვიმსჯელებთ ბიზნეს-გეგმის სხვადასხვა წესით შედეგის ლოგიკურობაზე, მაშინ შესაძლებელია მივიღოთ ბიზნეს-გეგმის შედეგის სტანდარტული და მკაფიო ფორმულა. მართალია, ბიზნეს-გეგმის შედეგა ფირმის ან კომპანიის საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე ხდება, მაგრამ გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ყოველი ბიზნეს-გეგმა იმ ტიპიურ, საერთო ელემენტებს შეიცავს, რაც პროექტის დამკვეთს აჩვენებს "გზას მოგებისაკენ".

³ ბიზნეს-გეგმა სრულიად ახალი წარმოების დაწყების ან არსებული საწარმოს შემდგომი განვითარებისათვის დაწერილებითი, ვრცელი გეგმაა, რომელიც მიზნებს, სავარაუდო ღონისძიებებს, რესურსების დანახარჯებს, ფინანსურ პროგნოზს და ა. შ. ასახავს.

მეორე მხრივ, საპროექტო კომპანია ყოველი პროექტის მომზადების დროს ნებისმიერ შემთხვევაში პროექტს აიგივებს ბიზნეს-იდეასთან, რადგან ბიზნეს-იდეას აწვდის დამკვეთი, რომელსაც სურს მოგების მიზნით განსაზღვრულ დროში მომხმარებელს მიაწოდოს "ინდივიდუალური, უნიკალური" საქონელი ან მომსახურება, რაც დააკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნებს. აღნიშნულიდან გამომდინარეობს, რომ პროექტი ეს არის საპროექტო კომპანიის სამუშაო გუნდის მიერ განსაზღვრულ დროში განხორციელებული მოქმედება, რომელიც მიმართულია ახალი საქონლის ან მომსახურების წარმოებისაკენ.

მესამე, საპროექტო კომპანია პროექტის ჩარჩოებში ახორციელებს ბიზნეს-წინადადებების რეალიზაციას, რათა განსაზღვროს პროექტის დასაწყისი და დასასრული; პროექტის წარმოებისათვის საჭირო რესურსები და მათი ეფექტიანი გამოყენება.

მეოთხე, საპროექტო კომპანია ყოველი პროექტის მომზადების დროს პროექტის არსში მოიაზრებს ბიზნეს-პროექტს, რადგან დამკვეთს ესაჭიროება "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროექტი, რომელიც დააკმაყოფილებს, როგორც მომხმარებლის მოთხოვნას, ასევე ხელს შეუწყობს დამკვეთის ჩართვას ბიზნეს-პროცესში. ე.ი. კომპანია მოტივირებულია პრაქტიკულად დაარწმუნოს დამკვეთი, რომ მას შეუქმნა "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროექტი და ამის საფუძველზე მიიღო მოგება და შეიქმნა სასურველი იმიჯი⁴.

მეცნიერ-პრაქტიკოსების აზრით, დამკვეთის ფირმის კონცეფცია არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს პროექტის კონცეფციას და იყოს შეთავსებადი, რადგან პროექტი უნდა გახდეს დამკვეთი ფირმის მოქმედების ძირითადი ფორმა. მსგავსი წინააღმდეგობების თავიდან აცილების მიზნით საპროექტო კომპანიამ დამკვეთის მიერ მოწოდებული იდეა სრულყოფილად უნდა შეისწავლოს და შეეცადოს მოახდინოს მისი უცვლელი რეალიზება. რაც გამოიწვევს არა მხოლოდ დამკვეთი ფირმის, არამედ საპროექტო კომპანიის იმიჯის შენარჩუნ-

⁴ იმიჯი (image) – საქონლის, კომპანიის, ქვეყნის სახე.

ნებას, ეს კი მომხმარებელს უქმნის წარმოდგენას იმაზე თუ რითი, ან საქმიანობის რა სფეროში არიან ისინი ცნობილი.

ამრიგად, პროექტის მართვის საკითხებით დაინტერესებული მეცნიერების შეხედულებებზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ჯერ კიდევ არ არის შემუშავებული ერთიანი მიდგომა "პროექტის" განსაზღვრის მეთოდოლოგიურ ასპექტებზე თუმცა პროექტის განსაზღვრის მრავალფეროვნებას ბიზნესის მართვის პრინციპების გამოყენების საფუძველზე მივყავართ ერთი აზრისაკენ-დასახული მიზნის მიღწევისაკენ. ეს კი შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ პროექტის საბოლოო შედეგი "ინდივიდუალური პროექტით შექმნილი უნიკალური პროდუქტია".

I.III. პროექტის მიზანი და სტრატეგია

პროექტის მთავარი მიზანი, მისი არსებობის წმინდად გამოხატული მიზეზია. ის აკონკრეტებს პროექტს, უზრუნველყოფს დამკვეთი ფირმის⁵ მიზნების და სტრატეგიის განსაზღვრას. ითვალისწინებს უნიკალური საქონლისა და მომსახურების წარმოებას, მათი სარეალიზაციო ბაზრების⁶ მოპოვებას და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას.

- პროექტის სტრატეგია⁷-ითვალისწინებს პროექტის მთავარი მიზნის მიღწევისათვის დასახული ამოცანების განხორციელებას.

პროექტის სტრატეგიის განსაზღვრისათვის აუცილებელია შემუშავდეს სამი თანმიმდევრული პროცესი:

1. სტრატეგიული ანალიზი;

⁵ ფირმა (იტალ. **firma**)_იურიდიული პირის უფლების მქონე სავაჭრო სამრეწველო საწარმო, რომლის მარკიტინგ იყიდება საქონელი ან გამოდის ნაწარმი.

⁶ ბაზარი (ინგლ. **market**)_საქონლისა და მომსახურების ყიდვა-გაყიდვის, სავაჭრო გარიგებების ადგილი.

⁷ სტრატეგია არის ორგანიზაციის ხანგრძლივი მიზნების და ამოცანების განსაზღვრა, მოქმედების კურსის აღება და ამ მიზნების განხორციელებისათვის აუცილებელი რესურსების გამოყენება.

2. სტრატეგიის შემუშავება და შერჩევა;

3. სტრატეგიის რეალიზაცია.

1. სტრატეგიული ანალიზის შემუშავება ხორციელდება შიდა და გარე ფაქტორების მეშვეობით, რომლებშიც იგულისხმება:

- ტექნოლოგიები (არსებული ტექნოლოგიების დონე, ახალი ტექნოლოგიები);
- რესურსებით უზრუნველყოფა (რესურსების მოძიება);
- ეკონომიკური ფაქტორი (ინფლაცია, საპროცენტო განაკვეთები, ვალუტის კურსი, გადასახადები);
- სახელმწიფო სექტორის უზრუნველყოფის ფაქტორი (ლიცენზირება, კანონის დაცვა);
- სოციალური პირობები (ცხოვრების დონე);
- პოლიტიკური მდგომარეობა (შიდა და გარე ფაქტორები);
- ეკოლოგიური პირობები;
- კონკურენციული გარემო (კონკურენცია⁸, ფირმის კონკურენტუნარიანობა);
- საქონლის სარეალიზაციო გზები და სუბიექტები (შუამავლები);
- წარმოების ფაქტორები;
- პერსონალი (კვალიფიკაცია, რაოდენობა, მოტივაცია, კორპორაციული კულტურა);
- ფინანსური მდგომარეობა;
- მოგება;
- სასურველი მიზნის მიღწევა.

2. სტრატეგიის შემუშავებისა და შერჩევის ორგანიზაციული დონეებია: ა) კორპორაციული სტრატეგია; ბ) საქმიანი სტრატეგია; გ) ფუნქციონალური სტრატეგია.

⁸ კონკურენცია (ლათ. *concurrentia*-შეჯახება) _ასახავს ბრძოლას ნებისმიერ ეკონომიკურ, საბაზრო სუბიექტებს შორის, საქონლის წარმოებისა და მისი რეალიზაციის საუკეთესო პირობების მოსაპოვებლად.

ა)კორპორაციული სტრატეგია განსაზღვრავს მისი განვითარების საერთო მიმართულებას, სტრატეგიის ზრდას, შენარჩუნებას ან შეწყვეტას.

ბ)საქმიანი სტრატეგია არის ერთი სახის საქონლის კონკურენციული სტრატეგია კონკრეტულ ბაზარზე. საქმიანი სტრატეგია ითვალისწინებს პროექტის სტრატეგიის შემუშავებას მის ჩარჩოებში და პასუხობს კითხვაზე: ფირმა თავისი "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროდუქტით კონკურენტებს, როგორ გაუწევს კონკურენციას ბაზარზე?

საქმიანი სტრატეგიის შემუშავების დროს უნდა განისაზღვროს პროექტის ლიდერის სტრატეგიულობა დანახარჯებში-შეფერხებებში და დიფერენციაციის სტრატეგიულობა (უნიკალურობა გარკვეული მიმართულებით).

გ)ფუნქციონალური სტრატეგია გულისხმობს პროექტის ყოველი ფუნქციონალური დანაყოფისათვის სტრატეგიის შემუშავებას მიზნის დაკონკრეტებისათვის.

ამ განსაზღვრული წესით პროექტის განხორციელებისათვის აუცილებელია ყურადღება მივაქციოთ შემდეგ ძირითად ასპექტებს:

- გეოგრაფიული მდებარეობა, სადაც უნდა იმოქმედოს პროექტმა;
- კორპორაციული სტრატეგიის შერჩევა;
- ბაზარზე პოზიციის შერჩევა (ბაზრის წილი) და დროის გათვლა, რომელიც ესაჭიროება არსებული მიზნის მიღწევას;
- ბაზარზე ურთიერთობის დამყარებისათვის მარკეტინგული კონცეფციის შემუშავებას;
- მომხმარებელთა მოთხოვნისა და რაოდენობრიობის განსაზღვრას;
- საბოლოო პროდუქტის ხარისხი, რომელსაც დამკვეთი და საპროექტო კომპანია მიყავს წარმატებისაკენ;
- დამკვეთის მოთხოვნების და კომპანიის იმიჯის გაუმჯობესების უზრუნველყოფის მიზნით საპროექტო კომპანიის შესაძლებლობების სრულად გამოყენება.

3.სტრატეგიის რეალიზაციაში უპირველესად მოიაზრება ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურაში განსაზღვრული ცვლილებების შეტანა. კერძოდ, სპეციალური საკოორდინაციო მექანიზმების შექმნას და თითოეულ ჯგუფში პროექტების მაღალი რისკების მართვისათვის საპროექტო პროგრამების შემუშავებას.

I.IV. პროექტის კლასიფიკაცია

"კლასიკური" ტიპის პროექტებია: მცირე პროექტი, მოკლევადიანი პროექტი, უნაკლო პროექტი, მეგაპროექტი, საერთაშორისო პროექტი, სპეციალური პროექტი, საინვესტიციო პროექტი, რთული (დიდი) პროექტი.

მცირე პროექტი მარტივია, მისი წარმოება_რეალიზაცია ადვილია. კერძოდ, ამერიკის პრაქტიკაში მცირე პროექტებად ითვლება ის პროექტები, სადაც კაპიტალდაბანდება 10-15 მლნ \$-მდეა, ხოლო შრომითი დანახარჯები აჭარბებს 40-45 ათას კაცსაათს.

მოკლევადიანი პროექტი მოკლე დროში ხორციელდება და მწარმოებელი კომპანია დაინტერესებულია დამკვეთს განსაზღვრულ დროში გადასცეს "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროექტი.

სპეციალური პროექტის წარმოებისას მოქმედი ფაქტორებიდან ერთერთი ფაქტორი თამაშობს დომინირებად როლს, რომელიც მოითხოვს მისდამი განსაკუთრებულ ყურადღებას, ხოლო დანარჩენი ფაქტორების ზემოქმედება ნეიტრალიზდება კონტროლის სტანდარტული წესების დაცვით.

უნაკლო პროექტის წარმოებისას გამოიყენება ის დომინირებადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პროდუქციის ხარისხის ამაღლებასა და ღირებულების ზრდაზე.

საერთაშორისო პროექტი გამოირჩევა მაღალი ღირებულებით და მნიშვნელოვანი სირთულეებით, რაც განპირობებულია პარტნიორი ქვეყნების ეკონომიკური და პოლიტიკური მდგომარეობით.

საერთაშორისო პროექტში მონაწილე პარტნიორ ქვეყნებს ამოდრავებთ კომერციული მიზნები, რის გამოც ახორციელებენ საქმიანობის კონტროლს, საქმიანობის პროცესში შეაქვთ თავიანთი წვლილი და ღებულობენ თავის წილ მოგებას.

საინვესტიციო პროექტი განსაზღვრული რაოდენობის რესურსებისათვის წინასწარ და შორს განჭვრეტული ფულადი დაბანდებაა, რაც ითვალისწინებს განსაზღვრულ დროში დაგეგმილი შედეგების მიღებას და დასახული მიზნების მიღწევას. (საინვესტიციო⁹ პროექტის სრულად წარმოსახვისათვის შესაძლებელია განვსაზღვროთ პროექტის მართვის ის პრინციპული მოდელი, რაც იძლევა პროექტის მართვის საბაზო გაგებაზე წარმოდგენას).

რთული პროექტი დიდი მოცულობისაა, საჭიროებს რთული ტექნიკური და ორგანიზაციული პროცესების განხორციელებას, რესურსებზე მნიშვნელოვან დანახარჯებს.

მეგაპროექტი მიზნობრივი პროგრამებია. იგი მომცველია იმ მრავალი დამაკავშირებელი პროექტისა და საერთო მიზნებისა, რომლებიც მიიღწევა განსაზღვრულ დროში საჭირო რესურსების გამოყენებით. ანუ პროექტი მოიცავს პროგრამებს, რომელთა დამუშავება შეუძლებელია ინდივიდუალური მართვის პირობებში.

ე.ი. პროგრამები პროექტის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც თავს იჩენს მეგაპროექტებში. მეგაპროექტებზე მუშაობის დროს აუცილებელია ზუსტად განისაზღვროს პროგრამების მენეჯმენტის და პროექტების მენეჯმენტის ცნებები, რომლებიც ხშირად სინონიმებად აღიქმება, რაც არასწორია.

ამრიგად, პროექტები კლასიფიცირდება მოცულობის, სარეალიზაციო დროის, ხარისხობრივი შესრულების, რესურსების უზრუნველ-

⁹ ინვესტიცია (გერმ. **Investition** ლათ. **Investio-ვაცმევ**)_კაპიტალის გრძელვადიანი დაბანდება საკუთარ ქვეყანაში ან საზღვარგარეთ სხვადასხვა დარგის საწარმოებში, სამეწარმეო პროექტებსა და სოციალურ-ეკონომიკურ პროგრამებში, ინოვაციურ პროექტებში. მოგებას იძლევა დაბანდებიდან მნიშვნელოვანი ვადის გასვლის შემდეგ.

ინვესტორი (ინგლ. **Investor-მეანაბრე**)_ურთიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც ახორციელებს ინვესტიციებს, საინვესტიციო პროექტებში დებს საკუთარ, ნასესხებ სახსრებს ან სხვა მოზიდულ საშუალებებს.

ყოფის, განსაზღვრული ღირებულებისა და სირთულეების შესაბამისად.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა არის პროექტი?
2. განსაზღვრეთ პროექტის სისტემური წარმოსახვა;
3. რა არის სისტემა?
4. დაასახელეთ პროექტის შემზღვეველი ფაქტორები;
5. დაასახელეთ პროექტის უზრუნველყოფელი ფაქტორები;
6. როდის იწყება პროექტზე მზადება?
7. როდის ითვლება პროექტი დასრულებულად?
8. განსაზღვრეთ პროექტსა და ბიზნეს-პროცეს შორის განსხვავება;
9. განსაზღვრეთ პროექტსა და სასაქონლო წარმოების სისტემას შორის განსხვავება;
10. რა არის პროექტის საბოლოო შედეგი?
11. ჩამოაყალიბეთ პროექტის კლასიფიკაციის ტიპები;
12. რა არის პროექტის მიზანი?
13. რა არის პროექტის სტრატეგია?
14. განსაზღვრეთ უნაკლო პროექტი;
15. განსაზღვრეთ საერთაშორისო პროექტი;
16. განსაზღვრეთ მცირე პროექტი;
17. განსაზღვრეთ მეგაპროექტი;
18. განსაზღვრეთ დიდი პროექტი;
19. განსაზღვრეთ მოკლევადიანი პროექტი.

ძირითადი განმარტებები

- *სიტყვა "პროექტი" მომდინარეობს ინგლისურიდან "Project" და ნიშნავს "რაც ჩაფიქრებულია", "რაც იგეგმება".*

- "პროექტი მიზანმიმართულია, თავიდანვე შემუშავებულია და დაგეგმილია".
- "პროექტი- დოკუმენტალურად გაფორმებული გეგმა".
- "პროექტი_ ისაა, რაც ცვლის ჩვენს სამყაროს".
- პროექტი დროებითი პროცესია. მას აქვს დროში განსაზღვრული, როგორც დასაწყისი ასევე დასასრული, ხოლო შედეგი "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროდუქტია.
- პროექტის სისტემა სქემატური წარმოსახვით-დასაწყისიდან (მოთხოვნის წარმოშობიდან) დასასრულამდე (მოთხოვნის დაკმაყოფილებამდე) შესაძლებელია განიხილებოდეს, როგორც სისტემაზე გადასვლის პროცესი, რომლის შედეგი მიიღწევა შემზღვეველი და უზრუნველყოფელი ფაქტორების გათვალისწინებით.
- ბიზნეს-პროცესი პროექტის განმეორებითი პროცესია, შედეგი ერთი და იგივეა.
- პროექტი ერთჯერადია და არ ექვემდებარება ციკლურ მოქმედებას.
- სასაქონლო წარმოების სისტემა ითვალისწინებს ციკლურ მოქმედებას ანუ საქონლის სერიულ გამოშვებას და თავიდანვე არ ფლობს დროში განსაზღვრულ დასასრულს, რადგან დამოკიდებულია მხოლოდ არსებულ გარემოებაზე და მოთხოვნის დონეზე. როცა ბაზარზე მცირდება საქონელზე მოთხოვნილება, სწორედ მაშინ სრულდება სასაქონლო წარმოების ციკლიც.
- პროექტის საბოლოო შედეგია "ინდივიდუალური პროექტით შექმნილი უნიკალური პროდუქტი".
- პროექტზე მზადება იწყება მაშინ, როცა პროექტზე ჩნდება მოთხოვნა.
- პროექტი დასრულებულად მაშინ ითვლება, როცა კმაყოფილდება დამკვეთის მოთხოვნა.
- პროექტის მთავარი მიზანი, მისი არსებობის წმინდად გამოხატული მიზეზია. ის აკონკრეტებს პროექტს, უზრუნველყოფს დამკვეთი ფირმის მიზნების და სტრატეგიის განსაზღვრას. ითვალისწინებს უნიკალური საქონლისა და მომსახურების წარმოე-

ბას, მათი სარეალიზაციო ბაზრების მოპოვებას და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას.

- პროექტის სტრატეგია-ითვალისწინებს პროექტის მთავარი მიზნისა და ცალკეული მიზნების მიღწევას.
- პროექტის სტრატეგიის განსაზღვრის თანმიმდევრული პროცესებია: სტრატეგიული ანალიზი, სტრატეგიის შემუშავება და შერჩევა, სტრატეგიის რეალიზაცია.
- პროექტის კლასიფიკაციის ტიპებია: მცირე პროექტი, მოკლევადიანი პროექტი, უნაკლო პროექტი, მეგაპროექტი, საერთაშორისო პროექტი, სპეციალური პროექტი, საინვესტიციო პროექტი, რთული (დიდი) პროექტი.
- მოკლევადიანი პროექტი მოკლე დროში ხორციელდება და მწარმოებელი კომპანია დაინტერესებულია დამკვეთს განსაზღვრულ დროში გადასცეს "ინდივიდუალური, უნიკალური" პროექტი.
- მცირე პროექტი მარტივია, მისი წარმოება _რეალიზაცია ადვილია.
- სპეციალური პროექტის წარმოებისას მოქმედი ფაქტორებიდან ერთერთი ფაქტორი თამაშობს დომინირებად როლს, რომელიც მოითხოვს მისდამი განსაკუთრებულ ყურადღებას, ხოლო დანარჩენი ფაქტორების ზემოქმედება ნეიტალიზდება კონტროლის სტანდარტული წესების დაცვით.
- უნაკლო პროექტის წარმოებისას გამოიყენება ის დომინირებადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე და ღირებულების ზრდაზე.
- საერთაშორისო პროექტი გამოირჩევა მაღალი ღირებულებით და მნიშვნელოვანი სირთულეებით, რაც განპირობებულია პარტნიორი ქვეყნების ეკონომიკური და პოლიტიკური მდგომარეობით.
- საინვესტიციო პროექტი განსაზღვრული რაოდენობის რესურსებისათვის წინასწარ და შორს განჭვრეტილი ფულადი დაბანდებაა, რაც ითვალისწინებს განსაზღვრულ დროში დაგეგმილი შედეგების მიღებას და დასახული მიზნების მიღწევას. (საინვესტიციო პროექტის სრულად წარმოსახვისათვის შესაძლებელია განვ-

საზღვროთ პროექტის მართვის ის პრინციპული მოდელი, რაც იძლევა პროექტის მართვის საბაზო გაგებაზე წარმოდგენას).

- რთული პროექტი დიდი მოცულობისაა, საჭიროებს რთული ტექნიკური და ორგანიზაციული პროცესების განხორციელებას, რესურსებზე მნიშვნელოვან დანახარჯებს.
- მეგაპროექტი მიზნობრივი პროგრამებია. იგი მომცველია იმ მრავალი დამაკავშირებელი პროექტისა და საერთო მიზნებისა, რომლებიც მიიღწევა განსაზღვრულ დროში საჭირო რესურსების გამოყენებით. ანუ პროექტი მოიცავს პროგრამებს, რომელთა დამუშავება შეუძლებელია ინდივიდუალური მართვის პირობებში.

თავი II პროექტის მართვა

"ყველა აზრი, რომელიც ფლობს უდიდეს მემკვიდრეობითობას, ყოველთვის უბრალოა".

ლ.ტოლსტოი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. პროექტის მართვის მრავალფეროვნებას.
2. პროექტის მართვის მეთოდებს და მათ თავისებურებებს; პროექტის დირექტიული და საერთო მართვის მეთოდის დადებით და უარყოფით მხარეებს.
3. პროექტის ცოდნის მართვის სფეროებს.

II.I. პროექტის მართვა

"მართვა"-manage ინგლისური სიტყვაა, წარმოიშვა ლათინური სიტყვის „manus,, (ხელი) ფუზიდან, რომელსაც სისრულეში მოჰყავს პროექტის მართვის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. სამეცნიერო ლიტერატურაში "მართვის", ისევე როგორც "პროექტის" განსაზღვრებისადმი ერთიანი მიდგომა ჯერ კიდევ არ არის ჩამოყალიბებული, თუმცა ექსპერტთა უმრავლესობა იზიარებს მართვის განსაზღვრების შემდეგ ვარიანტებს:

- "მართვა გარკვეული ფუნქციების რეალიზაციის პროცესია, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნების მიღწევას".
- "მართვა ადამიანთა და საწარმოთა ხელმძღვანელობის პროცესია".

- "მართვა არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციის და კონტროლის პროცესი ორგანიზაციის მიზნების, ფორმირებისა და მათი მიღწევისათვის".

მსოფლიოში მართვისა და ორგანიზაციის თეორეტიკოსად წოდებული პიტერ დრუკერის განმარტებით "მართვა, გამორჩეული სახის საქმიანობაა, რომელიც არაორგანიზებულ ბრბოს გარდაქმნის ეფექტიან, მიზანმიმართულ და მწარმოებლურ ჯგუფად". "მართვა ორგანიზაციის მიზნიდან გამომდინარე წინასწარ შედგენილი გეგმის მიხედვით რესურსების ოპტიმალური განაწილების პროცესია".

ამრიგად, "პროექტის" და "მართვის" ცნებები სხვადასხვა განსაზღვრებებით აყალიბებს პროექტის მართვის მრავალფეროვან ეკონომიკურ გაგებას:

"პროექტის მართვა" (Project Management) ახალი ტექნოლოგიები და ცოდნაა, რომელთა გამოყენება პროექტის მართვის პროცესში დადებითი შედეგის მომტანია.

"პროექტის მართვა"¹⁰ წარმოგვიდგენს ორგანიზების, დაგეგმვის, ხელმძღვანელობის, ადამიანთა კოორდინაციისა და მატერიალური რესურსების მართვის მეთოდოლოგიას, რომელიც ორიენტირებულია პროექტის სასიცოცხლო ციკლზე.

პროექტის მართვა-ეს არის საპროექტო საქმიანობისათვის ცოდნის, გამოცდილების, უნარის, მეთოდებისა და ხერხების მისადაგება მოთხოვნილებების და მოლოდინის დაკმაყოფილების მიზნით.

პროექტით დაინტერესებულ პირთა მოთხოვნილებების და მოლოდინის დაკმაყოფილებისათვის აუცილებელია ერთდროულად დროის შუალედის დაცვა, საქონლის ან მომსახურების განსაზღვრული ღირებულების და ხარისხის შენარჩუნება.

¹⁰ პროექტის მართვის გარემო-ეს ის გარემოა რომელშიც ხორციელდება პროექტი.

II.II. პროექტის მართვის მეთოდები

პროექტის მართვის პროცესში¹¹ აუცილებელია შემუშავდეს მოქმედების გეგმა და გადაიდგას თანმიმდევრული "ნაბიჯები", რომელიც აისახება ისეთ შეკითხვებში, როგორცაა:

- რა ტიპის პროექტის წარმოებას აპირებს კომპანია ?
- როგორია პროექტის დამკვეთის სურვილი?
- რა სამუშაოს შესრულება ევალება გუნდის წევრებს?
- რა რესურსებია საჭირო პროექტის განხორციელებისათვის?
- რა დრო ესაჭიროება სამუშაო გუნდის წევრებს პროექტის დასრულებისათვის?
- როგორ უნდა განიხილოს, განსაზღვროს და გადაჭრას საპროექტო კომპანიამ და გუნდის წევრებმა არსებული, ან მოულოდნელად წარმოქმნილი პრობლემები?

ე.ი. საპროექტო კომპანიამ¹² უნდა შეიმუშაოს პროექტის გეგმა მართვის პროცესის განხორციელებისათვის.

პროექტის მართვის დროს, გეგმით გათვალისწინებული პროცესების თანმიმდევრული განხორციელებისათვის არსებობს პროექტის მართვის მეთოდების¹³ მოძიების ორი გზა: სამუშაო გუნდისათვის მისაღები მეთოდების შერჩევა და სამუშაო გუნდთან მუშაობის უკვე გამოცდილი მეთოდების გამოყენება.

ეს გზები სიტუაციური ცვლილებებიდან გამომდინარე გამოყოფს:

1. პროექტის მართვის პროცესში თანამშრომლობის მეთოდს;
2. პროექტის მართვის პროცესში შედეგებზე ორიენტაციის მეთოდს;
3. პროექტის მართვის პროცესში შესრულების მარტივ მეთოდს.

¹¹ პროექტის მართვის პროცესი-იმის განმაზოგადებელი სურათია, თუ როგორ მოქმედებს პროექტის მართვის პროცესი.

¹² კომპანია (ფრანგ. **Compagnie**) ეკონომიკური საქმიანობის განსახორციელებლად იურიდიული ან ფიზიკური პირების, მეწარმეების გაერთიანებაა. კომპანიაში იგულისხმება გაერთიანებები, ამხანაგობები, ფირმები, კორპორაციები, რომლებსაც აქვთ სხვადასხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები. კომპანიას აქვს იურიდიული პირის სტატუსი.

¹³ მეთოდი არის მოქმედების სისტემა სასურველი შედეგის მისაღწევად.

1.თანამშრომლობის მეთოდი გულისხმობს პროექტის ლიდერის თანამშრომლურ დამოკიდებულებას გუნდის წევრებთან მიზნის მისაღწევად.

2.პროექტის მართვის პროცესში შედეგებზე ორიენტაციის მეთოდი ითვალისწინებს დამკვეთის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად ისეთი ინდივიდუალური, უნიკალური პროექტის შექმნას, რომელიც დამკვეთს მოუტანს მოგებას.

3.პროექტის მართვის პროცესში შესრულების მარტივი მეთოდი გულისხმობს საქმის განხორციელებას "ნაბიჯ-ნაბიჯ", საქმეზე კონტროლს და პრობლემების დროულ გადაწყვეტას დადებითი შედეგების მიღების მიზნით.

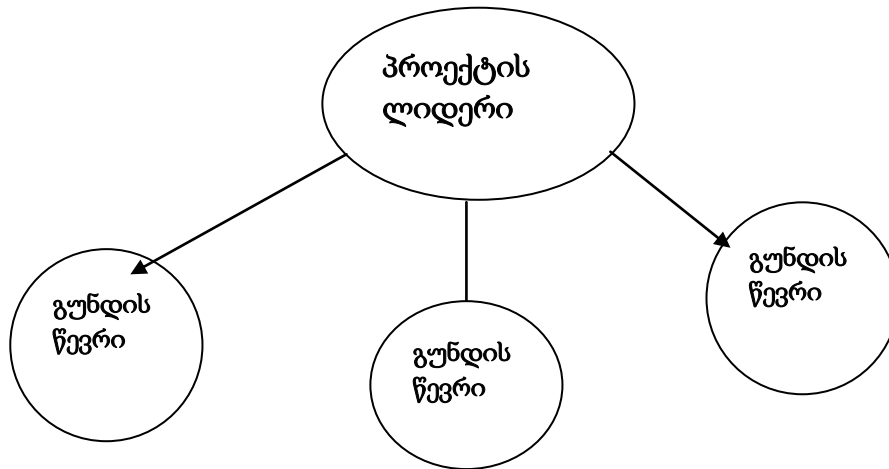
ამრიგად, საპროექტო კომპანიის საქმიანობის პროცესში წარმოშობილი სიტუაციური (გარე და შიდა) ცვლილებიდან გამომდინარე არ არსებობს პროექტის მართვის კონკრეტული მეთოდი, ხერხი და მოითხოვს იმ მეთოდების შერჩევას და გამოყენებას, რომლებიც პასუხობს არა მხოლოდ კომპანიის მიზნებს, არამედ მისაღებიცაა სამუშაო გუნდის წევრებისათვის.

პროექტის მართვის მეთოდების განსაკუთრებულობა აისახება დირექტიულ და საერთო მართვის მეთოდში.

პროექტის "დირექტიული მართვის მეთოდი" ანუ "დამოუკიდებელი მოქმედების მეთოდი" გულისხმობს ხელმძღვანელის ინდივიდუალური, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებას გუნდის წევრებთან შეთანხმების გარეშე. პროექტის დირექტიული მართვა წარმოგვიდგენს მეტად ძველ და კარგად ცნობილ მართვის ტექნოლოგიას (იხ.სქემა №1).

პროექტის დირექტიული მართვის მეთოდს გააჩნია დადებითი და უარყოფითი მხარეები: დადებითი მხარეა ხელმძღვანელისათვის მისაღები ნებისმიერი მეთოდის დამოუკიდებლად შერჩევა და გამოყენება. უარყოფითი მხარეებია: ა)დროის არაეკონომიური ხარჯვა, ბ) სამუშაო გუნდის წევრების გაურკვეველობა პროექტის არსში და საბოლოო შედეგში.

პროექტის დირექტიული მართვის მეთოდი



დირექტიული მართვის საუკეთესო მაგალითად სახელდება რუსული მმართველობის სისტემა, რომლის უარყოფითი უნარჩვევები ვლინდება არა მხოლოდ დიპლომატიურ და ბიზნეს-ურთიერთობებში, არამედ პროექტის მართვაშიც. ამის გამომწვევ ფაქტორებად სახელდება არა მხოლოდ მათი გამოუცდელობა საბაზრო პრინციპებში, არამედ იდეოლოგიური შეუსაბამობა, ურთიერთობის ძველი ნორმები, ჩვევები. ისინი გაურბიან რისკს, ინიციატივას და ინოვაციებს. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ნაკლებად ითვალისწინებენ დამკვეთის წინადადებებს და სამუშაო გუნდის წევრების იდეებს.

გადაწყვეტილების მიღების დროს მათი ყურადღება გადატანილია მხოლოდ პროცესის განხორციელების აუცილებლობაზე და ნაკლებ ყურადღებას ამახვილებენ შედეგებზე. ამგვარი დამოკიდებულებით მათ უხდებათ დროის არაეკონომიური ხარჯვა და შეუძლებელი ხდება სასურველი მიზნის მიღწევა.

დასავლეთ ევროპის მეცნიერების აზრით რუსული მმართველობისას ხშირად გამოიყენება საერთო მართვის მეთოდისაგან სრულიად განსხვავებული სტრატეგია. მათი ძირითადი მიზანია როგორ მიიღონ სავარაუდოდ მოგების მეტი წილი, რის გამოც, ყურადღებას ამახვილებენ არა საერთო მოგების გადიდებაზე (რაც ბუნებრივია მათაც მეტ

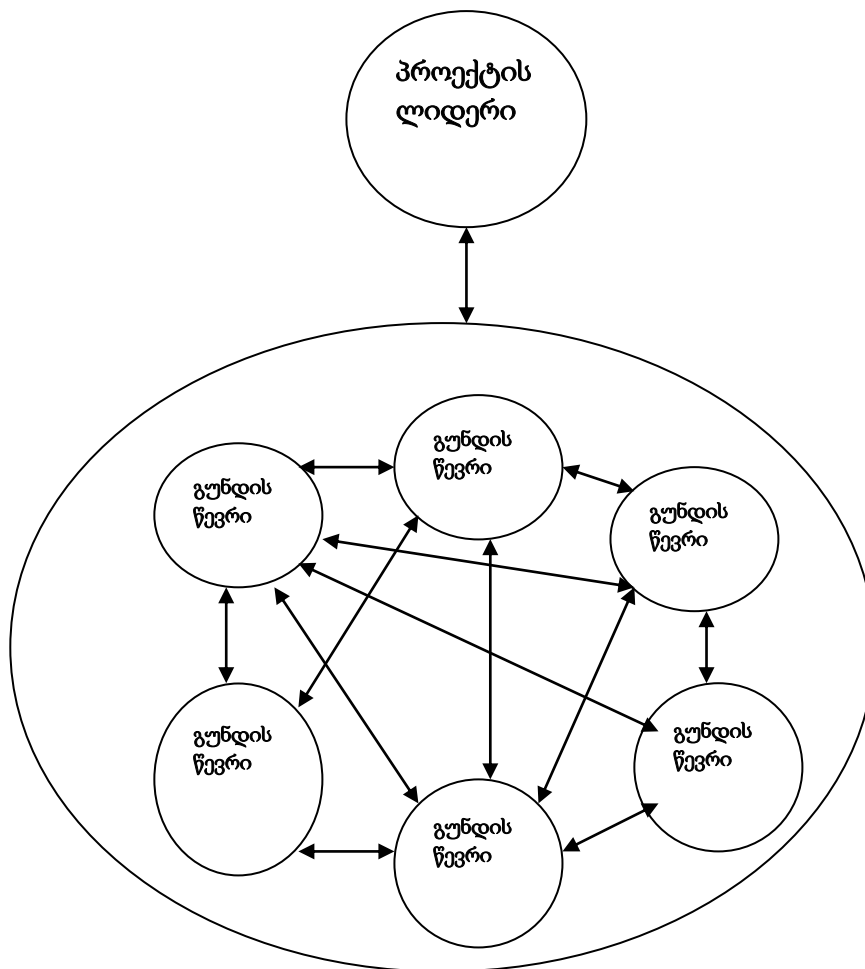
მოგებას მისცემს), არამედ უკვე მოსალოდნელი მოგებიდან მეტი წილის მითვისებაზე.

პროექტის "საერთო მართვის მეთოდი" ანუ "გუნდური მუშაობის მეთოდი" ითვალისწინებს პროექტის მართვის პროცესში ხელმძღვანელის და სამუშაო გუნდის წევრთა შორის საერთო შეთანხმებას.

პროექტის "საერთო მართვის მეთოდი" მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიაა, სადაც ხელმძღვანელი მოქმედებს გუნდის წევრებთან ერთად და მათ შორის მყარდება საუკეთესო ურთიერთობა, რაც ეფუძვნება ურთიერთშეთანხმების პრინციპებს (იხ. სქემა №2).

სქემა №2

პროექტის საერთო მართვის მეთოდი



პროექტის საერთო მართვის მეთოდის დადებითი მხარეებია:

1. პროექტის მართვის პროცესში ლიდერისა და სამუშაო გუნდის წევრების ერთობლივი მონაწილეობა და იდეათა სიმრავლე რაციონალურ გადაწყვეტილებათა მიღების მიზნით;

2. გუნდის წევრებს მოეთხოვებათ მიღებული და მოსალოდნელი სამუშაოს შედეგების გაანალიზება და შეფასება, რაც ზრდის პასუხისმგებლობას მათზე დაკისრებული სამუშაოს მიმართ.

3. პროექტის მართვის პროცესში გუნდური მუშაობა ზრდის, როგორც თითოეული წევრის, ასევე მთლიანად გუნდის მუშაობის შედეგს და ხარისხს.

საერთო მართვის მეთოდის საუკეთესო მაგალითად სახელდება დასავლეთის ქვეყნებში მოქმედი მმართველობითი სისტემა, რომელშიც უმთავრესია-მიზნის მისაღწევად საერთო გზების გამონახვა. ისინი საკითხს შემდეგნაირად აყენებენ: "გავერთიანდეთ, რომ მივიღოთ უფრო მეტი მოგება". სხვა სიტყვებით ორიენტირებულნი არიან "მოგება-მოგების" სტრატეგიაზე.

პროექტის დირექტიული და საერთო მართვის მეთოდები იძლევა შესაძლებლობას, რომ მოხდეს პროექტის მიზნის გაანალიზება და მისი დასაბუთება;

- დადგინდეს პროექტის სტრუქტურა (მიზნები და შესასრულებელი სამუშაოს ძირითადი ეტაპები);
- მოძიებულ იქნას ფინანსური წყაროები და განისაზღვროს მისი ოდენობა;
- შერჩეულ იქნას შრომითი რესურსები კონკურსის წესით;
- მომზადდეს და გაფორმდეს კონტრაქტები;
- განისაზღვროს პროექტის შესრულების ვადები, მისი რეალიზაციის გრაფიკი და დაზუსტდეს საჭირო რესურსების რაოდენობა;
- შედგეს პროექტის ბიუჯეტი;
- დაგეგმვის პროცესში განისაზღვროს რისკები;

- პროექტის დირექტიული და საერთო მართვის მეთოდი ასევე იძლევა მიმდინარე სამუშაო პროცესებზე კონტროლის შესაძლებლობას.

ამრიგად, დირექტიული და საერთო მართვის მეთოდის საერთო ნიშნები ითვალისწინებს "ხალხთან ურთიერთობას და თანამშრომლობას", მაგრამ ისინი მართვის პროცესში რიგი სპეციფიკურობებით ხასიათდებიან და ავლენენ უარყოფით და დადებით თვისებებს საბოლოო შედეგში.

II.III. პროექტის ცოდნის მართვის სფეროები

პროექტის მართვისას ხდება თეორიული ცოდნისა და პრაქტიკული გამოცდილების შეჯერება და მთავარი ყურადღება ექცევა (იხ.სქემა №3) შემდეგ სფეროებს:

1. პროექტის ინტეგრირების მენეჯმენტს;
2. პროექტის ცვლილებების მენეჯმენტს;
3. პროექტის დროის მენეჯმენტს;
4. პროექტის დანახარჯების მენეჯმენტს;
5. პროექტის ხარისხის მენეჯმენტს;
6. პროექტის შრომითი რესურსების მენეჯმენტს;
7. პროექტის კომუნიკაციის მენეჯმენტს;
8. პროექტის რისკის მენეჯმენტს;
9. პროექტის რესურსებით მომარაგების მენეჯმენტს.

1.პროექტის ინტეგრირების მენეჯმენტი ითვალისწინებს სამუშაო პროცესების თანმიმდევრულ შესრულებას. ეს პროცესებია: პროექტის გეგმის შემუშავება, განხორციელება და ცვლილებებზე კონტროლი.

2.პროექტის ცვლილებების მენეჯმენტი უზრუნველყოფს ცვლილებების ინიცირებას, დაგეგმვას, განსაზღვრას, კონტროლს და დამოწმებას.

3.პროექტის დროის მენეჯმენტი უზრუნველყოფს პროექტის დროულ დასრულებას. კერძოდ, სამუშაოს განსაზღვრას, თანმიმდევრულობის დაცვას, ხანგრძლივობის დადგენას, კალენდარული გეგმის შედგენასა და შესრულებაზე კონტროლს.

4.პროექტის დანახარჯების მენეჯმენტი უზრუნველყოფს პროექტის შესრულებას დამტკიცებული ბიუჯეტის ფარგლებში. ეს პროცესებია: რესურსების დაგეგმვა; ბიუჯეტის შედგენა; დანახარჯების კონტროლი და შეფასება.

5.პროექტის ხარისხის მენეჯმენტი უზრუნველყოფს ხარისხის დაგეგმვას და კონტროლს.

6.პროექტის შრომითი რესურსების მენეჯმენტი ითვალისწინებს საპროექტო გუნდის შედგენასა და განვითარებას. პროექტში მონაწილე შრომითი რესურსების ეფექტიან გამოყენებას.

7.პროექტის კომუნიკაციის მენეჯმენტი უზრუნველყოფს საპროექტო ინფორმაციის სათანადო და დროულ გენერირებას, შეგროვებას, გავრცელებას, შენახვას და საბოლოო განაწილებას. ამ პროცესს მიეკუთვნება კომუნიკაციის დაგეგმვა, ინფორმაციის განაწილება, ანგარიშების შესრულება; ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი უზრუნველყოფა.

8.პროექტის რისკის მენეჯმენტი ეხება პროექტის რისკის დონის განსაზღვრას, შეფასებას და პასუხისმგებლობის განაწილებას.

9.პროექტის რესურსებით მომარაგების მენეჯმენტი უზრუნველყოფს საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის საჭირო რესურსების განსაზღვრულობასა და მისი მოძიების წყაროების შერჩევას, მოთხოვნის დონის დადგენას და კონტრაქტების გაფორმებას.

პროექტის ცოდნის მართვის სფეროები



კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განსაზღვრეთ ცნება მართვა;
2. განსაზღვრეთ "პროექტის მართვის" არსი და მეთოდები;
3. რას გულისხმობს პროექტის მართვის პროცესში თანამშრომლობის მეთოდი?
4. რას ითვალისწინებს პროექტის მართვის პროცესში შედეგებზე ორიენტაციის მეთოდი?
5. როგორ განისაზღვრება პროექტის მართვის პროცესში შესრულების მარტივი მეთოდი?
6. განსაზღვრეთ პროექტის დირექტიული მართვის მეთოდის არსი;
7. განსაზღვრეთ პროექტის საერთო მართვის მეთოდი;
8. დაასახელეთ პროექტის დირექტიული მართვის მეთოდის უარყოფითი მხარეები;
9. დაასახელეთ პროექტის დირექტიული მართვის მეთოდის დადებითი მხარე;
10. დაასახელეთ პროექტის საერთო მართვის მეთოდის დადებითი მხარეები;
11. სხვაგვარად რა ეწოდება პროექტის დირექტიული მართვის მეთოდს?
12. სხვაგვარად რა ეწოდება პროექტის საერთო მართვის მეთოდს?
13. დაასახელეთ პროექტის დირექტიული და საერთო მართვის მეთოდის საერთო ნიშნები.

ძირითადი განმარტებები

- *"მართვა" გარკვეული ფუნქციების რეალიზაციის პროცესია, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნების მიღწევას.*
- *"მართვა არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციის და კონტროლის პროცესი ორგანიზაციის მიზნების, ფორმირებისა და მათი მიღწევისათვის".*

- "მართვა გამორჩეული სახის საქმიანობაა, რომელიც არაორგანიზებულ ბრბოს გარდაქმნის ეფექტიან, მიზანმიმართულ და მწარმოებლურ ჯგუფად".
- "მართვა"-manage ინგლისური სიტყვაა, წარმოიშვა ლათინური სიტყვის „manus,, (ხელი) ფუძიდან.
- "მართვა ადამიანთა და საწარმოთა ხელმძღვანელობის პროცესია".
- "მართვა ორგანიზაციის მიზნიდან გამომდინარე წინასწარ შედგენილი გეგმის მიხედვით რესურსების ოპტიმალური განაწილების პროცესია".
- "პროექტის მართვა" (Project Management) ახალი ტექნოლოგიები და ცოდნაა, რომელთა გამოყენება პროექტის მართვის პროცესში დადებითი შედეგის მომტანია.
- "პროექტის მართვა" წარმოგვიდგენს ორგანიზების, დაგეგმვის, ხელმძღვანელობის, ადამიანთა კოორდინაციისა და მატერიალური რესურსების მართვის მეთოდოლოგიას, რომელიც ორიენტირებულია პროექტის სასიცოცხლო ციკლზე
- პროექტის მართვა არის საპროექტო საქმიანობისათვის ცოდნის, გამოცდილების, უნარის, მეთოდებისა და ხერხების მისადაგება, მოთხოვნილებების და მოლოდინის დაკმაყოფილების მიზნით.
- პროექტის მართვის თანამშრომლობის მეთოდი გულისხმობს პროექტის ლიდერის თანამშრომლურ დამოკიდებულებას გუნდის წევრებთან მიზნის მისაღწევად.
- პროექტის მართვის პროცესში შედეგებზე ორიენტაციის მეთოდი ითვალისწინებს დამკვეთის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად ისეთი ინდივიდუალური, უნიკალური პროექტის შექმნას, რომელიც დამკვეთს მოუტანს მოგებას.
- პროექტის მართვის მარტივი მეთოდი გულისხმობს საქმის განხორციელებას "ნაბიჯ-ნაბიჯ", საქმეზე კონტროლს და პრობლემების დროულ გადაწყვეტას დადებითი შედეგების მიღების მიზნით.
- პროექტის "დირექტიული მართვის მეთოდი" ანუ "დამოუკიდებელი მოქმედების მეთოდი" გულისხმობს ხელმძღვანელის

ინდივიდუალური, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღებას გუნდის წევრებთან შეთანხმების გარეშე. პროექტის დირექტიული მართვა წარმოგვიდგენს მეტად ძველ და კარგად ცნობილ მართვის ტექნოლოგიას.

- პროექტის დირექტიული მართვის მეთოდის დადებითი მხარეა ხელმძღვანელისათვის მისაღები ნებისმიერი მეთოდის დამოუკიდებლად შერჩევა და გამოყენება.
- პროექტის დირექტიული მართვის მეთოდის უარყოფითი მხარეა დროის არაეკონომიური ხარჯვა, სამუშაო გუნდის წევრების გაურკვეველობა პროექტის არსში და საბოლოო შედეგში.
- პროექტის "საერთო მართვის მეთოდი" ანუ "გუნდური მუშაობის მეთოდი" ითვალისწინებს პროექტის მართვის პროცესში ხელმძღვანელის და სამუშაო გუნდის წევრთა შორის საერთო შეთანხმებას.
- პროექტის საერთო მართვის მეთოდის დადებითი მხარეებია: პროექტის მართვის პროცესში ლიდერისა და სამუშაო გუნდის წევრების ერთობლივი მონაწილეობა და იდეათა სიმრავლე რაციონალურ გადაწყვეტილებათა მიღების მიზნით; გუნდის წევრებს მოეთხოვებათ მიღებული და მოსალოდნელი სამუშაოს შედეგების გაანალიზება და შეფასება, რაც ზრდის პასუხისმგებლობას მათზე დაკისრებული სამუშაოს მიმართ. პროექტის მართვის პროცესში გუნდური მუშაობა ზრდის, როგორც თითოეული წევრის, ასევე მთლიანად გუნდის მუშაობის ხარისხს.
- დირექტიული და საერთო მართვის მეთოდის საერთო ნიშნები ითვალისწინებს "ხალხთან ურთიერთობას და თანამშრომლობას".

თავი III როლების გადანაწილება პროექტის მართვის პროცესში

*"კაპიტალისტურ საზოგადოებაში ადამიანის "საბაზრო აღზრდა"
იწყება მისი დაბადების მომენტიდან და მთელი ცხოვრება
განაწყოფს მას ხელმძღვანელობისა და მეწარმეობისათვის".
კ.მაკკონელი, ს.ბრიუ*

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. პროექტის ლიდერის უფლებებს.
"ეფექტიანი ლიდერობის" განსაზღვრის მიდგომებს.
პროექტის გუნდის წევრების უფლებებსა და მოვალეობებს.
საპროექტო სამუშაო გუნდის განვითარების ეტაპებს და
ფორმირების პრინციპს.
2. პროექტის სპონსორის უფლებებსა და მოვალეობებს.
პროექტის დამკვეთის იდეას, როგორც მის
ბიზნეს-პრობლემას. დამკვეთს, როგორც პროექტის
საბოლოო მომხმარებელს. პროექტის შიდა და გარე
დამკვეთებს, მათ უფლებებსა და შეზღუდვებს.
დამკვეთის ვარაუდს.
3. რესურსების მენეჯერის პასუხისმგებლობას.
პროექტით დაინტერესებულ და არადაინტერესებულ
პირებს.

პროექტში მონაწილე სუბიექტები ცალკეული პიროვნებები და ორგანიზაციებია, რომლებიც პროექტის წარმატებით დასრულებისათვის აქტიურად მონაწილეობენ პროექტის მართვის პროცესში.

პროექტში მონაწილე სუბიექტებია:

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| <i>1. პროექტის ლიდერი</i> | <i>4. პროექტის დამკვეთი</i> |
| <i>2. პროექტის გუნდის წევრები</i> | <i>5. რესურსების მენეჯერი</i> |
| <i>3. პროექტის სპონსორი</i> | |

III.I. პროექტის ლიდერი, მისი უფლებები

მართვის საკითხებით დაინტერესებულ მეცნიერთა აზრით პროექტის ლიდერი ვალდებულია გუნდთან ურთიერთობით და თანამშრომლობით შეძლოს საქმის ეფექტიანი მართვა. მისი მიზანია გუნდის წევრებზე მოახდინოს ისეთი ზემოქმედება რომ, ყოველმა მათგანმა შეძლოს წარმატებით შეასრულოს მათზე დაკისრებული უფლება-მოვალეობანი.

ლიდერი-ეს არის ადამიანი, რომელსაც გააჩნია უნარი გუნდის წევრებზე და მთლიანად გუნდზე მოახდინოს გავლენა, გუნდის წევრების ძალისხმევა გამოიყენოს და წარმართოს ისე, რომ შეძლოს კომპანიის მიზნების მიღწევა.

პროექტის ლიდერს ხშირად "პროექტ-მენეჯერს"¹⁴, ან პროექტის მენეჯერს უწოდებენ, მაგრამ მეცნიერი კოტლერი განასხვავებს ლიდერობასა და მენეჯერობას. თუმცა ხაზს უსვამს ორივეს აუცილებლობას და აღნიშნავს, რომ მართვის პროცესში ერთი მეორეს გარეშე წარმოიქმნება სუსტი შედეგები. ხშირ შემთხვევაში შესაძლებელია, რომ პროექტის მენეჯერი იყოს პროექტის ლიდერიც, თუმცა აუცილებელი

¹⁴ მენეჯერი (ინგლ. Manage-მართვა)_წარმოების მართვისა და საქონლის მიმოქცევის სპეციალისტი, დაქირავებული მმართველი.

მენეჯერი ადამიანი, რომელიც თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით დაამუშავებს კონკრეტულ გეგმას, განსაზღვრავს, როდის და რა გაკეთდეს, როგორ და ვის მიერ, მართვის ყველა სტადიის მიხედვით ახორციელებს სამუშაო პროცედურების ფორმირებას და კონტროლს.

არ არის, ლიდერობა მხოლოდ პროექტის მენეჯერმა აიღოს. პროექტის განხორციელების პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე ლიდერი შეიძლება გახდეს ან იყოს ნებისმიერი მონაწილე. მისი აზრით, მენეჯერს ევალება უმეტეს წილად ისეთი შედეგების მიღება, რომელსაც პროექტით დაინტერესებული მხარეები მოელიან, ლიდერს კი მოეთხოვება:

- **მიმართულების დადგენა**, პერსპექტივების და სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც მოქმედების პროცესში არ გამორიცხავს ცვლილებების შეტანას.
- **მიზნის მისაღწევად** საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის ხალხის გაერთიანება, ინფორმაციული უზრუნველყოფა და მართვა;
- **მოტივაციით და შთაგონებით** ხელი შეუწყოს თანამშრომლებს ცვლილებებისა და სირთულეების გადალახვაში.

ე.ი. პროექტის ლიდერის მოვალეობაა:

- პროექტის გუნდის წევრებს მისცეს სამუშაოს მიმართულება და განსაზღვროს გუნდის თითოეულ წევრს რა სამუშაოს განხორციელება დაეკისრება;
- ხელმძღვანელობდეს გუნდის წევრებს პროექტის გეგმის შედგენაში და შესრულებაში;
- გუნდის წევრების მიერ გეგმით გათვალისწინებული და მათზე დაკისრებული საქმიანობის კონტროლი;
- მონაწილეობა მიიღოს პროექტის გეგმის შედგენასა და შეფასებაში;
- მუდმივად გამოაქვეყნოს მონაცემები სამუშაოს შედეგების შესახებ და შეუდაროს პროექტის გეგმას;
- რეაგირება მოახდინოს პროექტის გეგმაში ცვლილებების შეტანაზე ან გეგმის შეცვლაზე საჭიროების შემთხვევაში;
- ორგანიზება გაუკეთოს პროექტის გუნდის წევრებს და წარმართოს პროექტის გუნდის შეკრება;
- გუნდის წევრებს პროექტის დასრულებაში გაუწიოს დახმარება;

- შეასრულოს საშუაშაველო როლი საპროექტო კომპანიასა და პროექტის დამკვეთს შორის;
- განიხილოს პროექტის შესრულების საბოლოო ანგარიში და ა.შ.

ამრიგად, პროექტის ლიდერს განსაკუთრებული ადგილი უკავია პროექტის განხორციელების პროცესში და პასუხისმგებელია პროექტის წარმატებით დასრულებაზე. მისი ძირითადი ფუნქციაა წარმართოს გუნდის წევრებზე ძალისხმევა ისეთი წესით, რომ პროექტი დასრულდეს წარმატებით.

პროექტის ლიდერს ეკრძალება პროექტის დამოუკიდებლად შესრულება, რადგან დამკვეთი მოითხოვს სხვადასხვა სიახლეების კერძობას, რის გამოც პროექტის ლიდერს მოეთხოვება:

- შექმნას ადამიანთა ერთიანი გუნდი;
- პროექტის გუნდის შემადგენლობაში გააერთიანოს სხვადასხვა კვალიფიკაციის სპეციალისტები;
- განახორციელოს საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირება;
- პროექტის გუნდის წევრთა დახმარებით შეკრიბოს მათი ცოდნა, გამოცდილება, იდეები და მათ მიერ სხვადასხვა წყაროებიდან მოძიებული მასალები და ინფორმაციები.

მეცნიერ-ეკონომისტები ერთმანეთისაგან განასხვავებენ "ეფექტიან ლიდერობას" და "ეფექტიან მართვას".

"ლიდერობის თეორია" ცდილობს გაარკვიოს, ლიდერობის რომელი მახასიათებელია ყველაზე ეფექტიანი და რატომ. მეცნიერებმა შეიმუშავეს "ეფექტიანი ლიდერობის" განსაზღვრის სამი მიდგომა:

1. მიდგომა პიროვნული თვისებების პოზიციებიდან;
2. ქცევითი მიდგომა;
3. სიტუაციური მიდგომა.

1. პიროვნული თვისებების პოზიციებზე გამოკვლევა განხორციელდა 1930-1950 წლებში. კვლევა მიზნად ისახავდა დაედგინა ეფექტიანი ხელმძღვანელების პიროვნული თვისებები. "ლიდერობის თეორიის" თანახმად, საუკეთესო ხელმძღვანელი პიროვნული თვისებების გარკვეულ, ყველასათვის საერთო მახასიათებლებს ფლობენ. ეს

თვისებებია: ცოდნისა და ინტელექტის დონე, შთამბეჭდავი გარეგნობა, პატიოსნება, საღი აზროვნება, ინიციატივის უნარი, სოციალური და ეკონომიკური განათლება, საკუთარი თავისადმი რწმენა.

XX საუკუნის 40-იან წლებში მეცნიერებმა პიროვნული თვისებებისა და ლიდერობის შესახებ მოძიებული ფაქტების შესწავლა დაიწყეს. სამწუხაროდ, ისინი საერთო დასკვნამდე ვერ მივიდნენ. 1948 წელს სტოგდილმა ლიდერობის შესახებ კომპლექსური გამოკვლევა მოამზადა, სადაც აღნიშნა, რომ პიროვნული თვისებების შესწავლა ურთიერთსაწინააღმდეგო შედეგებს იძლევა. მართალია ლიდერები ზემოჩამოთვლილი პიროვნული თვისებებით გამოირჩევიან, მაგრამ სხვადასხვა სიტუაციაში ისინი განსხვავებულ პიროვნულ თვისებებსაც ავლენენ. სტოგდილმა გააკეთა საყურადღებო დასკვნა: "ადამიანი, ლიდერი მხოლოდ იმის წყალობით არ ხდება, რომ მას პიროვნული თვისებების გარკვეული მარაგი გააჩნია", არამედ განსხვავებულ სიტუაციაში შესაფერისი უნარი და თვისებები უნდა გამოავლინოს.

2. გამოკვლევებმა ქცევითი მიდგომის შესახებ მართვის ან ქცევის სტილის კლასიფიკაციის მომზადების საფუძველი შექმნა და ლიდერობის სირთულეების გაგებაში სერიოზული წვლილი შეიტანა, რომლის მიხედვითაც ეფექტიანი ლიდერობა ვლინდება არა ხელმძღვანელის პირად თვისებებში, არამედ მისი ქცევის მანერებში. ეს გამოკვლევები წინ გადადგმულ ნაბიჯს წარმოადგენს, თუმცა ნაკლოვანებებს შეიცავს. კერძოდ, იგი მართვის მხოლოდ ერთი ოპტიმალური სტილის არსებობას აღიარებს. თუმცა, როგორც შემდგომმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, არ არსებობს ერთი "ოპტიმალური" მართვის სტილი, სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე, რომლის შესაბამისად სტილიც იცვლება და მოითხოვს მართვისადმი სიტუაციურ მიდგომას.

3. სიტუაციური მიდგომა. ვერც პიროვნული თვისებების პოზიციამ და ვერც ქცევითმა მიდგომამ ვერ გამოავლინა ლოგიკური დამოკიდებულება ლიდერის პიროვნულ თვისებებს, ან მის ქცევასა და ეფექტიანობას შორის. ეს რა თქმა უნდა, არ ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებსა და მის ქცევას მართვისათვის მნიშვნე-

ნელობა არა აქვს. პირიქით, ისინი წარმატების მნიშვნელოვანი კომპონენტებია. მაგრამ, როგორც მომდევნო გამოკვლევებმა ცხადყვეს, ზოგჯერ, მართვის ეფექტიანობაში წამყვან როლს დამატებითი სიტუაციური ფაქტორები თამაშობენ, რომლებიც გუნდის წევრთა მოთხოვნილებებს, მათ პირად თვისებებს, დაკისრებული სამუშაოს ხასიათს, გარემოს გავლენას და ლიდერის ხელთ არსებულ ინფორმაციას აერთიანებს.

თანამედროვე მეცნიერები ცდილობენ შეიმუშაონ ქცევის უკეთესი სტილი, რომელიც შეესაბამება დროის მოცემულ მონაკვეთში შექმნილ ვითარებას. კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ განსხვავებული სიტუაციები განსხვავებულ მიდგომებს მოითხოვს. კონკრეტულ სიტუაციაში შერჩეული უნდა იქნას მართვის შესაბამისი ხერხები და საშუალებები. ეს თავის მხრივ ნიშნავს, რომ ლიდერს უნდა შეეძლოს განსხვავებულ სიტუაციაში სხვადასხვაგვარად მოქცევა. მაშასადამე, ლიდერის მიერ პროექტის ეფექტიანი მართვა ლიდერულ უნარზე მეტყველებს, რომელიც როგორც მართვა, გარკვეულწილად ხელოვნებას წარმოადგენს.

III.I.I. პროექტზე მოუშაობის პროცესში ლიდერობა გუნდში

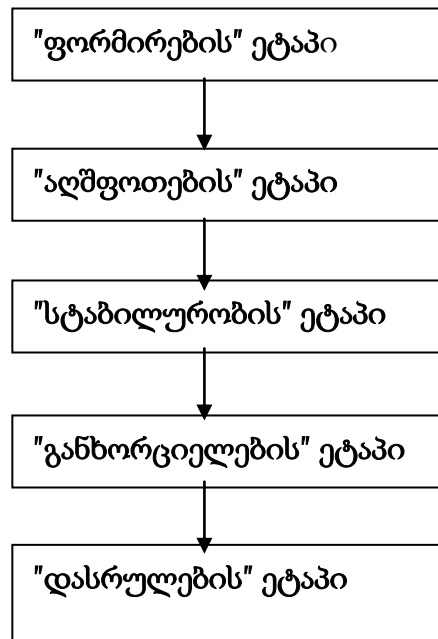
საპროექტო სამუშაო გუნდის განვითარების თანმიმდევრული ეტაპებია: 1."ფორმირების ", 2."აღშფოთების ", 3. "სტაბილურობის", 4."განხორციელების" და 5."დაშორების" ეტაპი (იხ.სქემა №1).

1.საპროექტო სამუშაო გუნდის "ფორმირების " ეტაპი. საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირება ხორციელდება პროექტის ლიდერის მიერ.

- საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირება¹⁵ მიმართულებაა იმისაკენ, როგორ დაეხმაროს პროექტის ლიდერმა გუნდის წევრებს, რომ უკეთ გაუგონ ერთმანეთს.

¹⁵ ფორმირება - ეს მიმართულებაა იმისაკენ, რომ დავეხმაროთ ხალხს უკეთ გაუგონ ერთმანეთს და მეტად ენდონ ირგვლივ მყოფს.

საპროექტო სამუშაო გუნდის განვითარების ეტაპები



პროექტზე მუშაობის პროცესში ლიდერი ვალდებულია:

- დასაწყისშივე განსაზღვროს, თუ რა სახის რა მოცულობის პროექტზე უნდა იმუშაოს გუნდმა;
- შეკრიბოს გუნდი, განსაზღვროს საჭიროა თუ არა გუნდის ყველა წევრის მონაწილეობა სამუშაო პროცესში;
- შეუდგეს სამუშაო გუნდთან ერთად პროექტის რეალური გეგმის შედგენას;
- გაანალიზოს არსებობს თუ არა "ხვრელები", რომლისგანაც თავის დაღწევა საჭიროა. ე.ი. გაანალიზოს პროექტთან დაკავშირებით მოსალოდნელი პრობლემები;
- საპროექტო სამუშაო გუნდის გარეშე არ უნდა მიიღოს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება, რადგან ის თავისი საქმიანობით უკავშირდება პროექტის დამკვეთს, რომელიც მოითხოვს სხვადასხვა სიახლეების დაკონკრეტებას, რისთვისაც გუნდი უნდა გადაიქცეს ერთიან მთლიან სამუშაო გუნდად, სადაც შეკრებილია სხვადასხვა კვალიფიკაციის სპეციალისტები, რომელთა ცოდნისა და გამოცდილების

საფუძველზე გროვდება მნიშვნელოვანი მასალები, ინფორმაციები და იდეები.

საპროექტო სამუშაო გუნდი ფორმირებულად ითვლება მაშინ, როცა გუნდის წევრები დაიწყებენ ერთად მუშაობას. ე.ი. ფორმირებული სამუშაო გუნდი ფუნქციონირებს, როგორც ერთი მთლიანი გუნდი, ამას ხელს უწყობს შვიდი ძირითადი პრინციპის ამოქმედება.

საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების I_პრინციპი ითვალისწინებს, რომ *"პროექტის ლიდერმა გუნდის ერთობლივი მონაწილეობით სამუშაო პროცესში ინოვაციების დანერგვით მიაღწიოს საუკეთესო შედეგს"*.

შესაბამისად:

- სამუშაო გუნდის წევრები ვალდებულნი არიან ერთობლივად მიიღონ მონაწილეობა პროექტის გეგმის შემუშავებაში;
- სამუშაო გუნდის წევრებს ევალუაბათ სამუშაო პროცესის კონტროლირება;
- სამუშაო გუნდის წევრები პროექტის ლიდერს უმსუბუქებენ პასუხისმგებლობის ტვირთს;
- საბოლოო "ინდივიდუალური, უნიკალური პროდუქტის" წარმოების პროცესში, გუნდის წევრები ცდილობენ ჩადონ მასში დრო, ენერჯია, გამოცდილება, რაც უქმნის მათ სტატუსს და თვლიან საკუთარ თავს ამ სტატუსის მფლობელად.

მეცნიერული შეფასებებით განისაზღვრება, რომ ხალხი ყოველთვის მხარს უჭერს და იცავს იმას, რასაც თვითონვე ქმნის; ეუფლება საკუთარ სურვილს, რასაც თან მოსდევს დამოუკიდებლობის¹⁶ გრძნობის ჩამოყალიბება.

საპროექტო სამუშაო გუნდის II_პრინციპი ითვალისწინებს, რომ *"სამუშაო გუნდის თითოეულმა წევრმა, იცოდეს და ესმოდეს პროექტის დედაარსი"*.

დედაარსი ნიშნავს ზუსტად გავაგებინოთ გუნდის თითოეულ წევრს, რა მოეთხოვება, რისთვის შექმნეს ეს პროექტი, კონკრეტულად

¹⁶ დამოუკიდებლობა -ეს არის მოტივირებადი გრძნობა და მითითების არა უბრალო მიღება.

რას ელიან, როგორ ზემოქმედებას მოახდენს სხვებზე და როგორია პროექტის საერთო სურათი, როცა გუნდის ყველა წევრისათვის გასაგებია პროექტის არსი, გაუგებრობა დაიყვანება მინიმუმამდე და წარმოიშობა თითოეულ მათგანში მათზე დაკისრებული ფუნქციების დამოუკიდებელი განხორციელების სურვილი.

სამუშაო გუნდი წარმატების მოსაპოვებლად ცდილობს იმოქმედოს უფრო მოტივირებულად, შეიმუშაოს უფრო ეფექტიანი გეგმა და იმოქმედოს დამოუკიდებლად მთელს ერთობლიობაში.

პროექტის მართვის პროცესში აუცილებელია გუნდის წევრთა და პროექტის ლიდერს შორის არსებობდეს ერთიანობა, გადაწყვეტილების მიღების ერთიანი წესი, რასაც ახლავს დადებითი შედეგი.

იბადება კითხვა-თუ ერთიანად მიღებული საერთო გადაწყვეტილება ეფექტიანია, მაშინ რატომ ამბობენ მასზე უარს?

როცა გუნდის წევრებს პრობლემების განხილვისა და გადაწყვეტილებების მისაღებად არ აქვთ დრო, მაშინ პროექტის ლიდერი იძულებულია მიიღოს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება, თუმცა ამან შეიძლება გამოიწვიოს პროექტის მართვის პროცესში ხარჯების 2-ჯერ და მეტჯერ გაზრდა.

ზემოაღნიშნული პრობლემების თავიდან აცილების მიზნით პროექტის ლიდერი ვალდებულია გამოიყენოს ურთიერთობის სხვადასხვა მეთოდი, მიიზიდოს გუნდის წევრები, მათი იდეები, მაგრამ ის ამავედროულად ვალდებულია დაიტოვოს ზოგიერთი დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების უფლება.

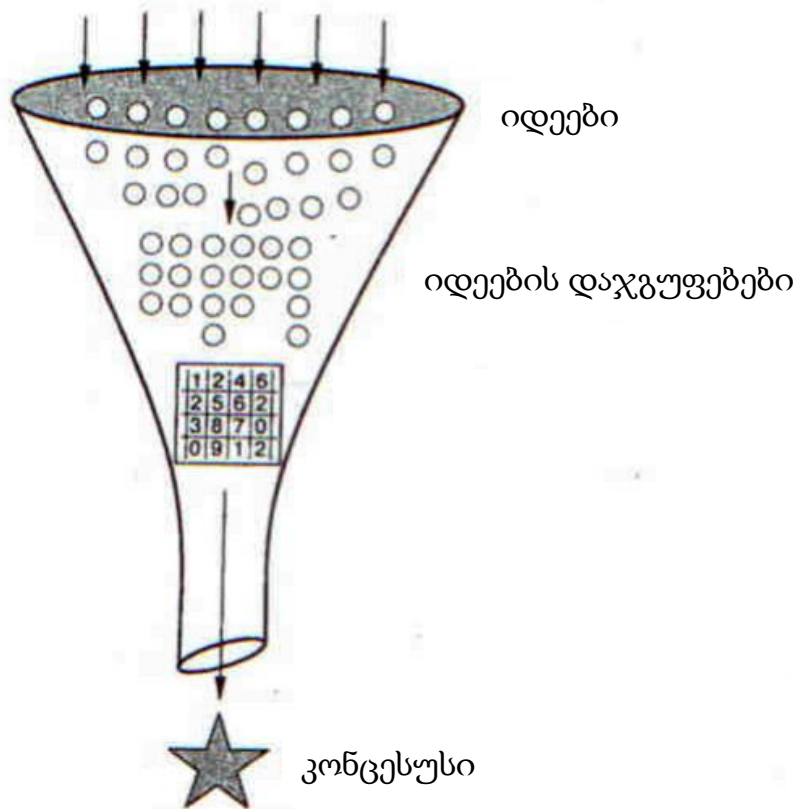
საპროექტო სამუშაო გუნდის III_პრინციპი ითვალისწინებს გამონათქვამს *"ხალხი სუნთქავს იმით, რაც მნიშვნელოვანია მათთვის"*.

ხალხის ძირითადი სურვილია მოძებნონ მათი პირადი ცხოვრების აზრი. ხალხს უჩნდება დასაქმების სურვილი, რაც მისცემს საშუალებას დაიკმაყოფილონ საკუთარი მოთხოვნები, არ სურთ დახარჯონ დრო და ენერჯია იმ დიდ შრომაზე, რომელიც არავის სჭირდება და რაც მათ მოთხოვნებს ვერ დააკმაყოფილებს.

საპროექტო სამუშაო გუნდის IV_პრინციპი ითვალისწინებს კონსესუსის მიღწევას, რისთვისაც საჭიროა "იდებების წარმოდგენა, დაგეგმვა და კონტროლის განხორციელება, გადაწყვეტილებების მიღება, კონფლიქტების მოწესრიგება".

კონსესუსი არ ნიშნავს იმას, რომ მიღებულია ზუსტად ის გადაწყვეტილება, რომელსაც აირჩევდნენ გუნდის წევრები. ამ შემთხვევაში გუნდის წევრები მიდიან იმ დასკვნამდე, რომ მიღებული გადაწყვეტილება მთლიანად მისაღებია მათთვის (იხ. სქემა №2).

რეალურად მივალწიეთ თუ არა კონსესუსს, ამის შემოწმება ძალიან მარტივია. კერძოდ, პროექტის ლიდერი ვალდებულია გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ ცალკე-ცალკე გამოკითხოს გუნდის წევრები და თუ ხმათა უმრავლესობამ მხარი დაუჭირა მიღებულ გადაწყვეტილებას, მაშინ პროექტის ლიდერს შეუძლია გამოიყენოს თავისი უფლებები და მიიღოს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება.



სქემა № 2 გადაწყვეტილებების მიღება

საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების V_პრინციპი ითვალისწინებს *"პროექტის ლიდერის მხრიდან გუნდის წინაშე გულახდილ დემონსტრირებას შესრულებული სამუშაოს შესახებ"*.

სამუშაოს შედეგების ღიაობა პროექტის ლიდერმა უნდა მოახდინოს, როგორც წარმატების, ასევე წარუმატებლობის შემთხვევაში და თითოეული პირის შრომის შედეგების შეფასებისას.

VI_პრინციპი ითვალისწინებს *"ლიდერის მიერ გუნდის ორგანიზებას, ნდობისა და პატივისცემის შექმნას და შენარჩუნებას"*.

საპროექტო გუნდში ნდობის მოპოვებისათვის ლიდერს მოეთხოვება:

- გუნდის თითოეული წევრის ინდივიდუალურობისა და აზრის გათვალისწინება, რაც მოითხოვს დიდ დროს;
- განახორციელოს გუნდის წევრებზე მიცემული დაპირება;
- დაასაქმოს ის ღირსეული ახალგაზრდები, ვინც ამ პროექტის მიზნის მიღწევითაა დაინტერესებული;
- არ გადასცეს თავისი პასუხისმგებლობა სხვას შესასრულებლად.

საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების VII_პრინციპის მიხედვით *"ლიდერმა სრულუფლებიანი დელეგირება უნდა გაუკეთოს საპროექტო სამუშაო გუნდს"*.

სრულუფლებიანი დელეგირების საშუალებით პროექტის ლიდერი ახერხებს გუნდის წევრებს შორის პასუხისმგებლობის გადანაწილებას, რაც მოითხოვს სამუშაო გუნდში დასაქმებულ პირებზე ფუნქციების სამართლიანად გადანაწილებას და საქმიანობის კონტროლირებას, ასევე რესურსების სრულად გამოყენების უფლებას, რაც შესაძლებელია ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე. შესაბამისად, სამუშაო გუნდიდან კომპანია მიიღებს წინასწარ გათვლილ შედეგს.

ამრიგად, საპროექტო კომპანიაში სამუშაო გუნდის ფორმირების ზემოაღნიშნული შვიდი პრინციპის ამოქმედება იწყება სამუშაო გუნდის პირველივე შეკრებიდან. პირველივე სამუშაო შეკრებაზე

პროექტის ლიდერი ვალდებულია გუნდის წევრებს შორის მოახდინოს ფუნქციების გადანაწილება და დააკისროს შესრულებულ სამუშაოზე პასუხისმგებლობა (იხ.ცხრილი №1).

სამუშაო გუნდის "ფორმირების" საწყის ეტაპზე გუნდის წევრებს უჩნდებათ კითხვები:

რატომ ვართ ჩვენ აქ?

როგორია ჩვენი როლი ამ პროექტში?

ვინ არის ეს ხალხი?

ვინ არის პროექტის ლიდერი და როგორ წაიყვანს ის ამ პროექტს?

რაც ამ პრობლემატური საკითხების საბოლოო გადაჭრას ითვალისწინებს.

სამუშაო გუნდის "ფორმირების" ეტაპის წარმატებისათვის აუცილებელია პროექტის ლიდერის მიზანმიმართული ქმედება განვითარების შემდგომ "აღმფოთების" ეტაპზე გადასასვლელად.

პროექტის მიზნის განსაზღვრისთანავე იწყება სამუშაო გუნდის წევრებს შორის დავალებების გადანაწილება, რაც ხშირ შემთხვევაში ქმნის წინააღმდეგობებს, რისკს და არღვევს სიმშვიდეს გუნდში. ამ დროს აზრთა სხვადასხვაობა გუნდის წევრებს შორის წარმოშობს კითხვებს და შიშის ფაქტორს:

- რა უნდა გავაკეთოთ?
- ვინ უნდა გააკეთოს ეს?
- "მე არ შემიძლია";
- "ეს შეუძლებელია".

რაც უფრო გლობალური და ძნელად მისაღწევია პროექტის მიზანი, მით მეტი წინააღმდეგობა წარმოიშობა, რადგან პროექტის მიზნის მიღწევაში პასუხისმგებელია გუნდის თითოეული წევრი.

გუნდის წევრებს შორის კონფლიქტი და კამათი სასარგებლოა, რადგან ეს ეხმარება გუნდს აიღოს სწორი ორიენტაცია. ამ დროს გუნდის წევრები დებულობენ ერთიან გადაწყვეტილებას პროექტზე სამუშაოდ და შესაბამისად ფორმირდება გუნდური მუშაობის წესი.

საპროექტო სამუშაო გუნდის განვითარების ეტაპები

№	<i>სამუშაო გუნდის განვითარების ეტაპი</i>	
1	სამუშაო გუნდის "ფორმირების" ეტაპი	<p><i>სამუშაო გუნდის ფორმირების ეტაპი იწყება კითხვებით:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • რატომ ვართ ჩვენ აქ? • როგორია ჩვენი როლი ამ პროექტში? • ვინ არის ეს ხალხი? • ვინ არის პროექტის ლიდერი და როგორ წაიყვანს ის ამ პროექტს?
2	სამუშაო გუნდის "აღშფოთების" ეტაპი	<p><i>სამუშაო გუნდის აღშფოთების ეტაპზე იბადება კითხვები:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • რა უნდა გავაკეთოთ? • ვინ უნდა გააკეთოს ეს? • "მე არ შემიძლია" • "ეს შეუძლებელია"
3	სამუშაო გუნდის "სტაბილურობის" ეტაპი	<p><i>სამუშაო გუნდის სტაბილურობის ეტაპზე ჩნდება რწმენა:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • "მე შემიძლია" • "მე გავაკეთებ"
4	სამუშაო გუნდის "განხორციელების" ეტაპი	<p><i>სამუშაო გუნდის შესრულების ეტაპზე ჩნდება რწმენა:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • "ჩვენ შეგვიძლია" • "ჩვენ გავაკეთებთ"
5	სამუშაო გუნდის "დაშორების" ეტაპი	<p><i>სამუშაო გუნდის დაშორების ეტაპზე</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • წარმატებასთან ერთად ჩნდება მწუხარება გუნდის წევრების დაშორების გამო.

"აღშფოთების" ეტაპი პროექტის დაგეგმვის თანმდევი ეტაპია. კონფლიქტები კი არსებობს პროექტში პრობლემების გადაჭრამდე, მაგრამ სწორედ აქედან იწყება "სტაბილურობის" ეტაპზე გადასვლა.

სამუშაო გუნდის "სტაბილურობის" ეტაპი. სამუშაო გუნდი პრობლემების მოწესრიგების შემდეგ გადადის "სტაბილურობის" ეტაპზე, როდესაც პროექტის მოცულობა, ხანგრძლივობა და მიზანი უკვე ცნობადია და გამართლებულია გუნდის წევრთა მიერ. სტაბილურობის ეტაპზე ჩნდება სამუშაო გუნდის რწმენა:

- "მე შემიძლია";
- "მე გავაკეთებ".

აღნიშნული ეტაპის ძირითადი თავისებურებები ითვალისწინებს, რომ:

- სტაბილურობის ეტაპი იწყება სტაბილურ სამუშაო პირობებში;
- სტაბილურობის ეტაპზე სამუშაო გუნდის წევრებს გადანაწილებული აქვთ ფუნქციები და იწყება მოქმედება მშვიდ გარემოში;
- სტაბილურობის ეტაპზე პროექტის ლიდერი რეგულარულად ატარებს შეკრებას მიღებული შედეგების შეფასებისა და წარმოშობილი პრობლემების გადასაჭრელად;
- სტაბილურობის ეტაპზე პროექტის ლიდერი გუნდის მუშაობის წასახალისებლად ატარებს საჭირო ღონისძიებებს, რაც განაპირობებს გუნდის მუშაობის ეფექტიანობას.

"განხორციელების" ეტაპზე გუნდის წევრები მხარს უჭერენ ერთობლივად მიღებულ გადაწყვეტილებებს და პროექტს მართავს არა ლიდერი, არამედ უკვე გუნდის წევრები, რომლებიც ითვალისწინებენ მიღებულ წარმატებებს, თუმცა შეაქვთ ცვლილებებიც, გათავისებული აქვთ პასუხისმგებლობები შესასრულებელ სამუშაოსა და ურთიერთობებშიც. ამ ეტაპზე ჩნდება რწმენა "ჩვენ შეგვიძლია", "ჩვენ გავაკეთებთ", რაც წარმატებული შედეგის განმაპირობებელი ფაქტორიცაა.

"განხორციელების" ეტაპზე პროექტის ლიდერი არ უნდა მოდუნდეს, აუცილებელია პროექტის მართვის ნებისმიერ დროს გამოიჩინოს ყურადღება და შეინარჩუნოს გუნდში ურთიერთობის განვითარების დინამიკა, ობიექტურად შეაფასოს გუნდის თითოეული წევრის

წარმატება. ეს უნდა იყოს პროექტის ლიდერის მოქმედების ვალდებულება.

ხშირად, სამუშაო გუნდი ვერ აღწევს "განხორციელების" ეტაპს ან კიდევ რჩება "აღმფოთების" ეტაპზე, რაც მეტყველებს აღნიშნული ეტაპის სირთულეებსა და პროექტის ლიდერის მმართველობითი ნიჭის უუნარობაზე.

"დაშორების" ეტაპი. წარმატების მოპოვების შემდეგ საპროექტო სამუშაო გუნდი გადადის "დაშორების" ეტაპზე ამ დროს ხდება შედეგების შეფასება. ეს ეტაპი გარკვეულწილად იწვევს მწუხარებას გუნდის წევრთა დაშლის გამოც, მაგრამ მთავარ ფაქტორად რჩება მიღწეული წარმატება კერძოდ, "საბოლოო უნიკალური პროდუქტი". დასკვნითი ეტაპი კი საზეიმო საღამოს მოწყობაა.

III.II. პროექტის გუნდის წევრის უფლებები

პროექტის გუნდის წევრი უშუალოდ მონაწილეობს პროექტის გეგმის შედგენაში, დაკავებულია პროექტის გეგმის პრაქტიკული განხორციელებით და მონაწილეობას ღებულობს პროექტის მართვა-კონტროლირების პროცესში.

პროექტის გუნდის წევრებს ევალება:

- პროექტის განხილვასთან დაკავშირებულ შეკრებაზე ჩამოაყალიბონ საკუთარი აზრი და მივიდნენ ერთიან გადაწყვეტილებამდე პროექტის ბიუჯეტის ჩარჩოებში;
- მიიღონ მონაწილეობა პროექტის გეგმის შედგენაში;
- დროულად მოახსენოს ინფორმაცია პროექტის გუნდის წევრებსა და ლიდერს წარმოშობილი პრობლემების შესახებ, რათა არ ასცილდნენ პროექტის მართვის სწორ გზას;
- შეასრულოს პროექტის გეგმით გათვალისწინებული დავალება სამუშაო გუნდთან ერთად;

- რესურსების მენეჯერს გააცნოს ლოგიკურად პროექტის საბოლოო შედეგები;
- გუნდის წევრებთან ერთად იბრძოდეს წარმატებისათვის.

ამრიგად, პროექტის გუნდის წევრი არის პროექტის პროცესში მოქმედი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც ახდენს საკუთარი ცოდნის, გამოცდილების დროულ რეალიზებას.

III.III. პროექტის სპონსორის უფლებები

პროექტის სპონსორი ანუ პროექტის დამცველი არის კომპანიის ხელმძღვანელობიდან პროექტის მართვაში მონაწილე ერთ-ერთი პირი, რომელიც პროექტზე განახორციელებს კონტროლირებას და რწმუნდება თუ, რამდენად კმაყოფილდება პროექტის დამკვეთისა და კომპანიის მოთხოვნილებები.

პროექტის სპონსორი - ორგანიზაციის წევრია ან ადამიანთა ჯგუფია, რომელიც უზრუნველყოფს პროექტს ფინანსური რესურსებით.

პროექტის სპონსორს ევალება:

- შეისწავლოს პროექტის მიზანი;
- დაიწყოს პროექტი პროექტის ლიდერის არჩევით;
- განსაზღვროს პროექტის საერთო მიმართულება;
- დარწმუნდეს, რომ პროექტის წარმატებისათვის გუნდს აქვს ყველა აუცილებელი რესურსი;
- ხელი შეუწყოს პროექტის განხორციელებას;
- გაანალიზოს და დაამტკიცოს პროექტის გეგმა;
- დაეხმაროს პროექტის ლიდერს და გუნდის წევრებს ისეთი მოსალოდნელი შემთხვევების თავიდან აცილებაში, რომელსაც ვერ გადაჭრიან;
- გაანალიზოს და დაამტკიცოს პროექტის საბოლოო ანგარიში.

პროექტის სპონსორი აუცილებელია დარწმუნდეს, რომ პროექტის ლიდერი პროექტის მართვის პროცესში ფლობს კომპანიისაგან თანად-

გომას, უზრუნველყოფილია საჭირო რესურსებით, რადგან სპონსორი პროექტის ლიდერის სამუშაოს წარმატებაზე პასუხისმგებელი პირია.

თუ პროექტს არ ეყოლება სპონსორი, მაშინ სპონსორის ფუნქციები უნდა გადაინაწილდეს პროექტით დაინტერესებულ პირებზე, ან მისი პასუხისმგებლობა დაეკისროს პროექტის ხელმძღვანელობიდან ერთ-ერთს, ან პროექტის დამკვეთს, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დამკვეთი კომპანიის წევრი ანუ შიდა დამკვეთია. პროექტის მართვის დაწყება სპონსორის გარეშე შეუძლებელია, რადგან ეს ის პირია, რომელსაც მოეთხოვება დაიცვას როგორც კომპანიის, ასევე დამკვეთის ინტერესები.

III.IV. პროექტის დამკვეთის უფლებები

პროექტი იქმნება იმისათვის, რომ დააკმაყოფილოს დამკვეთის მოთხოვნა.

პროექტის დამკვეთი პირი ან პირთა ჯგუფია, რომლებიც ღებულობენ პროექტის საბოლოო პროდუქტს ანუ "ინდივიდუალურ უნიკალურ პროექტს".

პროექტის დამკვეთი პროექტის საბოლოო პროდუქტის მომავალი მფლობელი და მისი მომხმარებელია.

პროექტის დამკვეთი ისაა, რომელსაც საპროექტო კომპანია უშუალოდ გადასცემს პროექტის საბოლოო პროდუქტს და ის აფასებს შესრულებულ პროექტს.

პროექტის დამკვეთი შესაძლებელია იყოს ან არ იყოს პროექტის საბოლოო პროდუქტის უშუალო მომხმარებელი.

პროექტის მომხმარებელი ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფია, რომლებიც რეალიზებას უკეთებენ არსებულ პროექტს.

პროექტის საბოლოო პროდუქტის პრაქტიკული მომხმარებლის მოთხოვნა შესაძლებელია ცნობილი იყოს პროექტის დასაწყისშივე, მისი ძირითადი მიზანია დააკმაყოფილოს ბაზრის მოთხოვნები, რაც

შესაძლებელია მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს დამკვეთის მოთხოვნისაგან.

საპროექტო კომპანიის მიერ მზადდება პროექტი, როგორც გარე, ასევე შიდა დამკვეთისათვის, ამიტომაც დამკვეთი შეიძლება იყოს ორივე.

პროექტის შიდა დამკვეთი

პროექტები ხშირად მზადდება შიდა დამკვეთისათვის (დამკვეთი ორგანიზაციის შიგნით), რომელიც პროექტის დასასრულს ყიდულობს პროექტის საბოლოო პროდუქტს-"ინდივიდუალურ, უნიკალურ პროექტს" და გარე დამკვეთის მსგავსად სურს დააკმაყოფილოს მომხმარებლის მოთხოვნები. მაგალითად, საპროექტო კომპანია მუშაობს ახალი საბავშვო კარდიომონიტორინგის პროექტის შექმნაზე. ამ პროექტის დამკვეთი შესაძლებელია იყოს ამ კომპანიის მარკეტინგული განყოფილება.¹⁷ ასევე მის პასუხისმგებლობაში შედის კარდიომონიტორინგის მიყიდვა საბოლოო მომხმარებელზე-საავადმყოფოზე. ამ მოწყობილობაზე შეერთებული პაციენტები კი ითვლება კარდიომონიტორინგის საბოლოო მომხმარებლად.

პროექტის შიდა დამკვეთს ხშირად ევალუება ისეთი დამატებითი ფუნქციების შესრულება, როგორიცაა საპროექტო გეგმის გაანალიზება, დამტკიცება, სამუშაოს შედეგების შეფასება და საბოლოო ანგარიშის გაკეთება.

პროექტის გარე დამკვეთი

პროექტის გარე დამკვეთი შესაძლებელია იყოს ინვესტორი, რომელსაც სურს რეალიზება გაუკეთოს საინვესტიციო პროექტს რადგან აზანდებს საკუთარ სახსრებს პროექტში.

ზოგიერთ შემთხვევაში ინვესტორი დამკვეთის ერთ-ერთი სახეა, მაგრამ არსებობს შემთხვევა, როცა ინვესტორი და დამკვეთი არ არის ერთი და იგივე პირი. კერძოდ, აღნიშნულ შემთხვევაში ინვესტორი:

¹⁷ მარკეტინგის სამსახური (marketing service)-საწარმოს სპეციალური ქვედანაყოფი, რომელიც მოქმედებს მარკეტინგის პრინციპისა და მეთოდების საფუძველზე. მარკეტინგი (marketing<market-ბაზარი)-ორგანიზაციულ, სარეკლამო და სხვა ღონისძიებათა კომპლექსი, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქციის მყარ გასაღებას.

- ამყარებს მოლაპარაკებას დამკვეთთან;
- ეცნობა ხელშეკრულების პირობებს;
- აკონტროლებს ხელშეკრულების განხორციელებას;
- აღრიცხავს მიმდინარე პროცესებს სხვა მონაწილეებთან ერთად;

დამკვეთი ინვესტორი შესაძლებელია იყოს:

- ორგანიზაცია, წარმოება და სამეწარმეო გაერთიანებები;
- ფიზიკური პირი-ერთი და იმავე ქვეყნის ან სხვადასხვა ქვეყნის მოქალაქეები.

ამრიგად, პროექტის დამკვეთი შესაძლებელია იყოს როგორც ფიზიკური, ისე იურიდიული პირი, ასევე დამკვეთი შეიძლება იყოს როგორც ერთი ასევე რამოდენიმე ორგანიზაცია, რომლებიც ახდენენ მათი შესაძლებლობების, კაპიტალის, ინტერესების გაერთიანებას პროექტის რეალიზაციისა და მისი შედეგების გამოყენებისათვის.

პროექტის შიდა და გარე დამკვეთმა გასაგებად უნდა აუხსნას საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობას და გუნდის წევრებს პროექტის საჭიროების შესახებ;

- გააცნოს მისი ვარაუდი;
- გაანალიზოს და დაამტკიცოს პროექტის პროგრამა და გეგმა;
- ინფორმირება გაუკეთოს პროექტის ლიდერს იმ ნებისმიერი ცვლილების შესახებ, რამაც შესაძლებელია ზემოქმედება მოახდინოს პროექტის საბოლოო პროდუქტზე;
- საჭიროების შემთხვევაში მონაწილეობა მიიღოს პროექტის გუნდის შექმნასა და მათ საქმიანობაში;
- შეისწავლოს პროექტში მიმდინარე ცვლილებები, თუ ეს საჭიროა წარმატების მოსაპოვებლად;
- გაანალიზოს პროექტის მიმდინარე შედეგები;
- შეაფასოს პროექტის საბოლოო უნიკალური პროდუქტი და პროექტის მთლიანი შესრულების პროცესი.

III.V. რესურსების მენეჯერი

რესურსების მენეჯერი პასუხისმგებელია პროექტი უზრუნველყოს საჭირო რესურსებით და პროექტის მართვის პროცესში მათზე განახორციელოს კონტროლი. კერძოდ, იმ პერსონალზე, რომლებიც უშუალოდ დაკავებულია პროექტის მართვის პროცესით.

რესურსების მენეჯერმა უნდა გაანალიზოს და დაამტკიცოს პროექტის გეგმა თავისი კომპეტენციის ფარგლებში; გასცეს პასუხი იმას თუ საპროექტო გუნდის წევრები რა სათანადო ცოდნასა და კვალიფიკაციას ფლობენ; გუნდის წევრებს სამუშაოს შესასრულებლად მისცეს საჭირო დროის გარანტია.

III.VI. პროექტით დაინტერესებული პირები

პროექტით დაინტერესებულ პირთა ინტერესები უკავშირდება არსებული პროექტის შესრულებას, რაც მათ ავალდებულებს მონაწილეობა მიიღონ პროექტის მართვისა და პრაქტიკული განხორციელების პროცესში.

პროექტით დაინტერესებულ პირთა ზუსტი დადგენა ხშირად განსაკუთრებულ სირთულეებთანაა დაკავშირებული. პროექტით დაინტერესებულ პირებად სახელდება არა მხოლოდ პროექტის ლიდერი, გუნდის წევრები, სპონსორი, დამკვეთი და რესურსების მენეჯერი, არამედ 1. პროექტის მომხმარებლები, 2. პროექტის მომმარაგებლები, 3. სხვა პროექტში მონაწილე პირები.

1. პროექტის მომხმარებლები დაინტერესებულნი არიან პროექტის საბოლოო შედეგით. მათთან ურთიერთობაში შედის პროექტის დამკვეთი, რადგან იგი ღებულობს მზა პროდუქტს საპროექტო კომპანიისაგან.

2. პროექტის მომმარაგებლები პროექტის მართვის პროცესში პირდაპირ არ ღებულობენ შრომით მონაწილეობას, მაგრამ ასრულებენ აუცილებელ სამუშაოს.

3. სხვა პროექტში მონაწილე პირებს შეუძლიათ ზემოქმედება მოახდინონ პროექტზე.

პროექტით დაინტერესებულ პირთა ინტერესების შეფასების დონის განსაზღვრისათვის აღსანიშნავია, რომ გუნდში მონაწილე ყველა პირი უნდა იყოს ამ საკითხებით დაინტერესებული, აუცილებელია შეიქმნას ყველა დაინტერესებულ პირთა სია.

ამრიგად, პროექტის ლიდერი როცა დარწმუნდება, რომ გუნდი ითვალისწინებს დაინტერესებულ პირის ინტერესებს, ამის შემდეგ დგება სპეციალური ფორმა შესაბამისი სიით (იხ. ცხრილი №1), რომელსაც ავსებს პროექტის ლიდერი. პროექტის მართვის პროცესში მიუღებელია იმ პირთა მონაწილეობა, რომლებიც არ ზრუნავენ გუნდის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე, რაც გუნდს გახდის ძნელად სამართავს. აღნიშნული განაპირობებს პროექტის გუნდის შემადგენლობაში ცვლილებების შეტანას, ეს კი მოითხოვს პროექტით დაინტერესებული მხარეების ახალი სიის შედგენას, მის პარალელურად ცვლილებების სიზუსტის დადგენას და დამტკიცებას.

ცხრილი №1

პროექტით დაინტერესებული პირები

დაინტერესებული მხარეები					
პროექტით დაინტერესებული პირები	პროექტით დაინტერესებული პირების კატეგორია	როგორ მოქმედებენ დაინტერესებული პირები	გუნდში დაინტერესებული მხარეების ჩართვის წარმოდგენა	გუნდში ჯგუფის სტატუსი	გუნდის წევრებთან ჯგუფის კავშირი

პროექტით დაინტერესებული პირები იყოფა: გუნდის ძირითად შემადგენლობად, გუნდში მოწვეულ წევრებად და გუნდის არამუდმივ წევრებად.

გუნდის ძირითად შემადგენლობაში შედიან ის პირები, რომლებიც მონაწილეობენ გუნდის ყველა შეკრებაზე, მონიტორინგსა და პროექტის დაგეგმვის პროცესში.

გუნდში მოწვეულ წევრებში იგულისხმება საპროექტო კომპანიის მიერ მოწვეული წევრები გარკვეული დავალებების შესასრულებლად.

გუნდის არამუდმივ წევრებს მიეკუთვნება პროექტის გარე დამკვეთი, რომელიც პროექტის მართვის გარკვეულ პროცესში ღებულობს მონაწილეობას, რაც იძლევა იმის გარანტიას, რომ დამკვეთმა უკეთ გაიგოს პროექტის მსვლელობა, მსვლელობის პროცესში მიღებული გადაწყვეტილებები და პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო დანახარჯები.

ხშირად გუნდს უჩნდება ეჭვი იმის შესახებ, უღირთ თუ არა დამკვეთი მიიღონ გუნდის მუდმივ წევრად, პრაქტიკულად ეს გუნდისა და კომპანიისათვის მიუღებელია, რადგან მათ ესაჭიროებათ შეისწავლონ მოხლოდ დამკვეთის იდეა, რაც მათ დაეხმარებათ არა მხოლოდ პროექტის მართვის პროცესში, არამედ "ინდივიდუალური, უნიკალური პროექტის" შექმნაშიც.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ვინ არის პროექტის ლიდერი?
2. რა უფლებებით სარგებლობს პროექტის ლიდერი?
3. რა შეზღუდვები გააჩნია პროექტის ლიდერს?
4. განსაზღვრეთ ეფექტიანი ლიდერობის სამი მიდგომა;
5. განსაზღვრეთ პიროვნული თვისებების პოზიციებიდან მიდგომა;
6. განსაზღვრეთ ქცევითი მიდგომა;
7. განსაზღვრეთ სიტუაციური მიდგომა;
8. დაასახელეთ საპროექტო სამუშაო გუნდის განვითარების ეტაპები;

10. განსაზღვრეთ სამუშაო გუნდის ფორმირების ეტაპი;
9. განსაზღვრეთ სამუშაო გუნდის სტაბილურობის ეტაპი;
10. განსაზღვრეთ სამუშაო გუნდის განხორციელების ეტაპი;
11. განსაზღვრეთ სამუშაო გუნდის დაშორების ეტაპი;
12. ვის მიერ ხორციელდება საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირება?
13. როგორ განისაზღვრება საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირება?
14. როდის შეიძლება ჩაითვალოს ფორმირებულად საპროექტო სამუშაო გუნდი?
15. როგორ განისაზღვრება ტერმინი ფორმირება?
16. განსაზღვრეთ საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების პირველი პრინციპი;
17. განსაზღვრეთ საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების მეორე პრინციპი;
18. განსაზღვრეთ საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების მესამე პრინციპი;
19. განსაზღვრეთ საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების მეოთხე პრინციპი;
20. განსაზღვრეთ საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების მეხუთე პრინციპი;
21. განსაზღვრეთ საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების მეექვსე პრინციპი;
22. განსაზღვრეთ საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების მეშვიდე პრინციპი;
23. ვინ არის პროექტის გუნდის წევრი და რა უფლებებით სარგებლობს ის?
24. ვინ არის პროექტის სპონსორი და რა უფლებებით სარგებლობს ის?
25. ვინ არის პროექტის დამკვეთი?
26. ვინ არის პროექტის შიდა დამკვეთი?
27. ვინ არის პროექტის გარე დამკვეთი?
28. რა უფლებებით სარგებლობს პროექტის დამკვეთი?

29. რა შეზღუდვები გააჩნია პროექტის დამკვეთს?
30. რა არის დამკვეთის ვარაუდი?
31. ვინ არის რესურსების მენეჯერი და რა პასუხისმგებლობა ეკისრება მას?
32. განსაზღვრეთ პროექტით დაინტერესებული მხარეები;
33. ვინ არის პროექტის მომხმარებელი?
34. ვინ არის პროექტის მომმარაგებელი?
35. ვინ არიან სხვა პროექტში მონაწილე პირები?
36. ვინ არიან პროექტით დაინტერესებული პირები?
37. როგორია პროექტით დაინტერესებულ პირთა სიის შედგენის წესი?
38. რა უარყოფითი ზემოქმედება შეიძლება მოახდინოს პროექტის მართვის პროცესში პროექტით არადაინტერესებულმა პირმა?

ძირითადი განმარტებები

- *ლიდერი-ეს არის ადამიანი, რომელსაც გააჩნია უნარი გუნდის წევრებზე და მთლიანად გუნდზე მოახდინოს გავლენა, გუნდის წევრების ძალისხმევა გამოიყენოს და წარმართოს ისე, რომ შეძლოს კომპანიის მიზნების მიღწევა.*
- *"ეფექტიანი ლიდერობის" განსაზღვრის მიდგომებია: მიდგომა პიროვნული თვისებების პოზიციებიდან, ქცევითი მიდგომა და სიტუაციური მიდგომა.*
- *საპროექტო სამუშაო გუნდის განვითარების თანმიმდევრული ეტაპებია: "ფორმირების", "აღშფოთების", "სტაბილურობის", "განხორციელების" და "დაშორების" ეტაპი.*
- *საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირება ხორციელდება პროექტის ლიდერის მიერ.*

- საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირება მიმართულებაა იმისაკენ, როგორ დაეხმაროს პროექტის ლიდერმა გუნდის წევრებს რომ, უკეთ გაუგონ ერთმანეთს.
- სამუშაო გუნდის ფორმირების ეტაპი იწყება კითხვებით:
 - რატომ ვართ ჩვენ აქ?
 - როგორია ჩვენი როლი ამ პროექტში?
 - ვინ არის ეს ხალხი?
 - ვინ არის პროექტის ლიდერი და როგორ წაიყვანს ის ამ პროექტს?
- სამუშაო გუნდის აღშფოთების ეტაპზე იბადება კითხვები:
 - რა უნდა გავაკეთოთ?
 - ვინ უნდა გააკეთოს ეს?
 - "მე არ შემიძლია"
 - "ეს შეუძლებელია"
- სამუშაო გუნდის სტაბილურობის ეტაპზე ჩნდება რწმენა:
 - "მე შემიძლია"
 - "მე გავაკეთებ"
- სამუშაო გუნდის შესრულების ეტაპზე ჩნდება რწმენა:
 - "ჩვენ შეგვიძლია"
 - "ჩვენ გავაკეთებთ"
- სამუშაო გუნდის დაშორების ეტაპზე წარმატებასთან ერთად ჩნდება მწუხარება გუნდის წევრების დაშორების გამო.
- ფორმირება- მიმართულებაა იმისაკენ, რომ დავეხმაროთ ხალხს უკეთ გაუგონ ერთმანეთს და მეტად ენდონ ირგვლივ მყოფს.
- საპროექტო სამუშაო გუნდის ფორმირების შვიდი პრინციპი:
 1. "პროექტის ლიდერმა გუნდის ერთობლივი მონაწილეობით სამუშაო პროცესში ინოვაციების დანერგვით მიაღწიოს საუკეთესო შედეგს".
 2. "სამუშაო გუნდის თითოეულმა წევრმა, იცოდეს და ესმოდეს პროექტის დედაარსი".
 3. "ხალხი სუნთქავს იმით, რაც მნიშვნელოვანია მათთვის".

4. "იდების წარმოდგენა, დაგეგმვა და კონტროლის განხორციელება, გადაწყვეტილებების მიღება, კონფლიქტების მოწესრიგება".
5. "პროექტის ლიდერის მხრიდან გუნდის წინაშე გულახდილ დემონსტრირებას შესრულებული სამუშაოს შესახებ".
6. "გუნდის ორგანიზებას, ნდობისა და პატივისცემის შექმნას და შენარჩუნებას".
7. "ლიდერმა სრულყოფილიანი დელეგირება გაუკეთეთოს საპროექტო სამუშაო გუნდს".

- პროექტის გუნდის წევრი უშუალოდ მონაწილეობს პროექტის გეგმის შედგენაში, დაკავებულია პროექტის გეგმის პრაქტიკული განხორციელებით და მონაწილეობას ღებულობს პროექტის მართვა-კონტროლირების პროცესში.
- პროექტის სპონსორი ანუ პროექტის დამკველი არის კომპანიის ხელმძღვანელობიდან პროექტის მართვაში მონაწილე ერთ-ერთი პირი, რომელიც პროექტზე განახორციელებს კონტროლირებას და რწმუნდება თუ, რამდენად კმაყოფილდება პროექტის დამკვეთისა და კომპანიის მოთხოვნილებები.
- პროექტის სპონსორი-პროექტის შემსრულებელი ორგანიზაციის წევრი პიროვნება ან ადამიანთა ჯგუფია, ვინც უზრუნველყოფს პროექტს ფინანსური რესურსებით.
- პროექტის დამკვეთი პირი ან პირთა ჯგუფია, რომლებიც ღებულობენ პროექტის საბოლოო პროდუქტს ანუ "ინდივიდუალურ, უნიკალურ პროექტს".
- პროექტის დამკვეთი პროექტის საბოლოო პროდუქტის მომავალი მფლობელი და მისი მომხმარებელია.
- პროექტის დამკვეთი ისაა, რომელსაც საპროექტო კომპანია უშუალოდ გადასცემს პროექტის საბოლოო პროდუქტს და ის აფასებს შესრულებულ პროექტს.
- პროექტის დამკვეთი შესაძლებელია იყოს ან არ იყოს პროექტის საბოლოო პროდუქტის უშუალო მომხმარებელი.

- პროექტის მომხმარებელი ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფია, რომლებიც რეალიზებას უკეთებენ არსებულ პროექტს.
- პროექტები ხშირად მზადდება შიდა დამკვეთისათვის (დამკვეთი ორგანიზაციის შიგნით), რომელიც პროექტის დასასრულს ყიდულობს პროექტის საბოლოო პროდუქტს- "ინდივიდუალურ, უნიკალურ პროექტს" და გარე დამკვეთის მსგავსად სურს დააკმაყოფილოს მომხმარებლის მოთხოვნები.
- პროექტის გარე დამკვეთი შესაძლებელია იყოს ინვესტორი, რომელსაც სურს რეალიზება გაუკეთოს საინვესტიციო პროექტს რადგან აბანდებს საკუთარ საშუალებებს პროექტში.
- რესურსების მენეჯერი პასუხისმგებელია პროექტი უზრუნველყოს საჭირო რესურსებით და პროექტის მართვის პროცესში მათზე განახორციელოს კონტროლი. კერძოდ, იმ პერსონალზე, რომლებიც უშუალოდ დაკავებულია პროექტის მართვის პროცესით.
- რესურსების მენეჯერმა უნდა გაანალიზოს და დაამტკიცოს პროექტის გეგმა თავისი კომპეტენციის ფარგლებში; გასცეს პასუხი იმას თუ საპროექტო გუნდის წევრები რა სათანადო ცოდნასა და კვალიფიკაციას ფლობენ; გუნდის წევრებს სამუშაოს შესასრულებლად მისცეს საჭირო დროის გარანტია.
- პროექტით დაინტერესებული პირებია: 1.პროექტის მომხმარებლები, 2.პროექტის მომმარაგებლები და 3. სხვა პროექტში მონაწილე პირები.
- პროექტის მომხმარებლები დაინტერესებულნი არიან პროექტის საბოლოო შედეგით. მათთან ურთიერთობაში შედის პროექტის დამკვეთი, რადგან იგი ღებულობს მზა პროდუქტს საპროექტო კომპანიისაგან.
- პროექტის მომმარაგებლები პროექტის მართვის პროცესში პირდაპირ არ ღებულობენ შრომით მონაწილეობას, მაგრამ ასრულებენ აუცილებელ სამუშაოს.
- სხვა პროექტში მონაწილე პირებს შეუძლიათ ზემოქმედება მოახდინონ პროექტზე.

- პროექტით დაინტერესებულ პირთა ინტერესები უკავშირდება არსებული პროექტის შესრულებას, რაც მათ ავალდებულებს მონაწილეობა მიიღონ პროექტის მართვისა და პრაქტიკული განხორციელების პროცესში.
- პროექტით დაინტერესებული პირები იყოფა: გუნდის ძირითად შემადგენლობად, გუნდში მოწვეულ წევრებად და გუნდის არამუდმივ წევრებად.
- გუნდის ძირითად შემადგენლობაში შედიან ის პირები, რომლებიც მონაწილეობენ გუნდის ყველა შეკრებაზე, მონიტორინგსა და პროექტის დაგეგმვის პროცესში.
- გუნდში მოწვეულ წევრებში იგულისხმება საპროექტო კომპანიის მიერ მოწვეული წევრები გარკვეული დავალებების შესასრულებლად.
- გუნდის არამუდმივ წევრებს მიეკუთვნება პროექტის გარე დამკვეთი, რომელიც პროექტის მართვის გარკვეულ პროცესში ღებულობს მონაწილეობას, რაც იძლევა იმის გარანტიას, რომ დამკვეთმა უკეთ გაიგოს პროექტის მსვლელობა; მსვლელობის პროცესში მიღებული გადაწყვეტილებები და პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო დანახარჯები.
- პროექტის მართვის პროცესში როლების გადანაწილება ხორციელდება: პროექტის ლიდერს, პროექტის გუნდის წევრებს, პროექტის სპონსორს, პროექტის დამკვეთს და რესურსების მენეჯერს შორის.

თავი IV პროექტის მართვის ეტაპები და მათი თანმიმდევრულობა

*"არასდროს არ არსებობს დიდი საქმე
დიდი შრომის გარეშე"
ვოლტერი*

საპროექტო კომპანიის გუნდის მოქმედება პროექტის დასაწყისიდან დასრულებამდე გრძელდება, რადგან გუნდი მოქმედებს პროექტის მართვის ოთხივე ეტაპზე და განხორციელებს გეგმით გათვალისწინებულ დავალებებს დროის განსაზღვრულ შუალედში. პროექტის მართვის განხორციელების თანმიმდევრული ეტაპებია:

1. პროექტის "მომზადების" ეტაპი,
2. პროექტის "დაგეგმვის" ეტაპი,
3. პროექტის "განხორციელების" ეტაპი და
4. პროექტის "დასრულების" ეტაპი.

IV.I. პროექტის მართვის პირველი-"მომზადების" ეტაპი

*"მე ვთვლი, რომ ნებისმიერი ბიზნესპრობლემა
მდგომარეობს იმაში, თუ რა შორს შეიძლება
მიგვიყვანოს მისმა კეთილგონიერებამ".
დ.როკფელერი*

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1.პროექტის მართვის "მომზადების ეტაპზე" პროექტის მიზანს, პროექტის სპონსორის პასუხისმგებლობას. პროექტის პროგრამას, როგორც პროექტის მართვის პირველი ეტაპის საბოლოო შედეგს.

2.პროექტის დოკუმენტის შედგენის წესს. პროექტის მოცულობის, რესურსების საერთო ფორმის შედგენის წესს. საპროექტო კომპანიის მიერ პრობლემების ჩამონათვალთა სიის შედგენას, მასზე სწორად მუშაობის წესს, მისი ხელმეორედ გადამოწმების და კონტროლირების აუცილებლობას.

IV.I.I. მუშაობის დაწყება პროექტის მზადებაზე

საპროექტო კომპანია პროექტზე მზადებას იწყებს მას შემდეგ, როცა რეალურად შეაფასებს დამკვეთის იდეას და მას ჩათვლის განხორციელებად იდეად.

საპროექტო კომპანიის მიზანია პროექტის მართვის პირველ "მომზადების ეტაპზე" განსაზღვროს პროექტისა და გუნდის სამუშაო მიმართულება, პროექტის უზრუნველყოფის ფაქტორები და პრიორიტეტები (იხ.ცხრილი №1), რომლებიც აღიწერება პროექტის დოკუ-

მენტში და პასუხობს შეკითხვებზე თუ კომპანიამ რა და ვისთვის უნდა აწარმოოს, რა ფასებში და ვისთვის სწრაფად უნდა აწარმოოს.

ცხრილი №1

პროექტის მართვის პირველი-"მომზადების" ეტაპი

პირველი ეტაპი	დავალებების აღწერა	პროექტის ეტაპის საბოლოო შედეგი
პროექტის მომზადება	<p align="center">პროექტის მომზადების ეტაპი სპონსორის საპასუხისმგებლო ზონაა</p> <p>საპროექტო კომპანიის მიზანია პროექტის მართვის პირველ-მომზადების ეტაპზე სპონსორმა განსაზღვროს:</p> <ul style="list-style-type: none"> -პროექტის მიმართულება იმის შესახებ თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ დააკმაყოფილოს დამკვეთის მოთხოვნა; -პროექტის გუნდის სამუშაო მიმართულება; -პროექტის უზრუნველყოფის ფაქტორები; -პროექტის პრიორიტეტები. 	პროექტის დოკუმენტი ანუ პროგრამა

კომპანიისათვის მთავარია დამკვეთის იდეის განსაზღვრა, რათა შესაბამისად წარმართოს საქმიანობა და დაადგინოს პროექტის ღირებულება. ამასთანავე, კომპანია არკვევს რომელი დამკვეთის იდეას მიანიჭოს უპირატესობა და ამის საფუძველზე იწყებს დამკვეთის იდეის განხორციელებას სასურველ დროში.

პროექტის მართვის მომზადების ეტაპი პროექტის სპონსორის საპასუხისმგებლო ზონაა, რადგან მისი მიზანია "პროექტის დოკუმენტის" ანუ "პროექტის პროგრამის" შედგენა_დამტკიცება.

IV.I.II. პროექტის მოცულობა და რესურსების საერთო ფორმა

"პროექტის დოკუმენტში" ანუ "პროექტის პროგრამაში" აუცილებელია განისაზღვროს პროექტის მოცულობა და რესურსების საერთო ფორმა.

1. "პროექტის მოცულობა"

პროექტის დოკუმენტის პირველი დანაყოფი_პროექტის მოცულობა თავის მხრივ ექვემდებარება დაყოფას (იხ. ცხრილი №2), რომელშიც თანმიმდევრულობით აღიწერება:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1.პროექტის დასახელება; | 5.პროექტის დამკვეთი; |
| 2.ბიზნეს სიტუაცია; | 6.პროექტის დამკვეთის მოთხოვნა; |
| 3.პროექტის მიზანი; | 7.პროექტის დამკვეთის იმედი; |
| 4.პროექტის საბოლოო პროდუქტი; | 8.პროექტით დაინტერესებული პირები. |

1. პროექტის დასახელება აუცილებელია გამოხატავდეს პროექტის ძირითად მიზანს.

2. ბიზნეს-სიტუაციის გასაანალიზებლად უნდა გაირკვეს რა მოგებას მისცემს პროექტი დამკვეთს, როგორ დაეხმარება პროექტი დამკვეთს სტრატეგიული მიზნის მიღწევისა და კონკურენტუნარიანობის მოპოვებისათვის.

- რა მოგებას აძლევს პროექტი დამკვეთს?
- როგორ დაეხმარება პროექტი დამკვეთს მისი სტრატეგიული მიზნის განხორციელებაში?
- როგორ დაეხმარება პროექტი დამკვეთს კონკრენტულ გარემოში მოიპოვოს კონკურენტუნარიანობა?

3. პროექტის მიზნის შესწავლით კომპანია ადგენს რამდენად შეესაბამება პროექტი ბაზრის მოთხოვნებს. საპროექტო კომპანია და სამუშაო გუნდი არკვევს დამკვეთის მიზანს და განსაზღვრავს ამოცანებს პროექტის წარმატებით და დროულ დასრულებისათვის.

4. პროექტის საბოლოო პროდუქტია ის შედეგი, რაც გადაეცემა დამკვეთს. საბოლოო პროდუქტი შეიძლება იყოს, როგორც

საქონელი ანუ "ხილული სიკეთე", ასევე მომსახურება ანუ "უხილავი სიკეთე".

ცხრილი №2

პროექტის მოცულობა

№	დასახელება	დავალების აღწერა
1	პროექტის დასახელება	პროექტის დასახელება აუცილებელია გამოხატავდეს პროექტის ძირითად მიზანს.
2	ბიზნეს-სიტუაცია	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ბიზნეს-სიტუაცია ითვალისწინებს პროექტის დამკვეთის კომერციულ ახსნას; ➤ ბიზნეს-სიტუაცია უნდა აღწერდეს დამკვეთისათვის პროექტი რატომ ფლობს დიდ მნიშვნელობას.
3	პროექტის მიზანი	<ul style="list-style-type: none"> ➤ პროექტის მიზანი აუცილებელია აღწერდეს პროექტი შეესაბამება თუ არ ბაზრის მოთხოვნებს; ➤ საპროექტო კომპანიამ და სამუშაო გუნდმა უნდა შეძლოს დამკვეთის მიზნის შესწავლა და მიღწევა განსაზღვრულ დროში.
4	პროექტის საბოლოო პროდუქტი (ან პროდუქტები)	პროექტის საბოლოო პროდუქტი (ან პროდუქტები) იქმნება დამკვეთისათვის.
5	პროექტის დამკვეთი	პროექტის დამკვეთი შესაძლებელია იყოს ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი, რომლებიც ღებულობენ პროექტის საბოლოო პროდუქტს
6	პროექტის დამკვეთის მოთხოვნა	პროექტის დამკვეთის მოთხოვნაა დიზაინის განსაკუთრებულობა და საბოლოო პროდუქტი ინდივიდუალური, უნიკალური პროექტია.
7	პროექტის დამკვეთის იმედი	<ul style="list-style-type: none"> ➤ პროექტის დამკვეთის იმედი მისი ბიზნეს-პრობლემაა; ➤ ეს პრობლემა კი საპროექტო კომპანიის პრობლემაცაა.
8	პროექტით დაინტერესებული პირი	პროექტით დაინტერესებული პირია ყველა ის, ვინც მონაწილეობს პროექტის მართვის პროცესში.

5. პროექტის დამკვეთი ის პირია, რომელიც ღებულობს საბოლოო პროდუქტს (სრულად განხილულია მე-III თავში) და რომლისთვისაც

კომპანია აწარმოებს ამ პროდუქტს, ხოლო მომხმარებელი არის ის ვინც იყენებს ამ პროდუქტს.

6. პროექტის დამკვეთის მოთხოვნაა განსაკუთრებული დიზაინი და უნიკალური საბოლოო პროდუქტი.

7. პროექტის დამკვეთის იმედი მისი პრობლემაა, თუმცა ის ცდილობს პრობლემის გადაჭრას საკუთარი იდეის განხორციელების მიზნით.

საპროექტო კომპანიამ აუცილებლად უნდა შეისწავლოს დამკვეთის იმედი ანუ ბიზნეს-პრობლემა და ამ პრობლემის გამომწვევი მიზეზები. თუ იგი თავისი საქმიანობით არ პასუხობს დამკვეთის მოთხოვნებს, მაშინ კომპანია მიდის "რთული გზით".

პროექტის დამკვეთის იმედი, ანუ მისი პრობლემის შესწავლა და გამოყენება ეს არის კომპასი, რომელიც ეხმარება კომპანიას დაადგინოს პროექტის მიმართულება დამკვეთის იდეის მისაღწევად.

8. პროექტით დაინტერესებული პირები ის პირებია, რომლებიც მონაწილეობას ღებულობენ პროექტის შესრულებაში.

2. "რესურსების საერთო ფორმა"

პროექტის დოკუმენტის მეორე დანაყოფში-"რესურსების საერთო ფორმაში" (იხ.ცხრილი №3) წარმოდგენილია რესურსების რაოდენობა, რომელიც პასუხობს კითხვებზე: ვინ, როდის, რამდენი.

რესურსების საერთო ფორმა შეიძლება წარმოვადგინოთ სტრუქტურულად შესაბამისი ჩამონათვალით:

- 1.საპროექტო გუნდის ფორმირება;
- 2.პროექტის დასრულების საბოლოო დრო;
- 3.შიდა შრომითი დანახარჯები;
- 4.პროექტის უზრუნველყოფა ხარჯებით;
- 5.პროექტის ორგანიზებულობა;
- 6.პროექტის პრიორიტეტები.

რესურსების საერთო ფორმა

№	დასახელება	დავალეზების აღწერა
1	პროექტის გუნდის ფორმირება	პროექტის გუნდის ფორმირება ითვალისწინებს გუნდში ახალი წევრების მიღებას
2	პროექტის დასრულების საბოლოო დრო	პროექტის დასრულების საბოლოო დრო გვიჩვენებს: -დამკვეთზე პროექტის საბოლოო პროდუქტის გადაცემის თარიღს. შენიშვნა: პროექტის საბოლოო პროდუქტის განსაზღვრულ დროში შეუსრულებლობის შემთხვევაში აუცილებელია დასახელდეს გამომწვევი მიზეზები.
3	შიდა შრომითი დანახარჯების უზრუნველყოფა	შიდა შრომითი დანახარჯები ითვალისწინებს: -იმ სამუშაო დროს, რომელიც სჭირდება გუნდის წევრებს პროექტის დასრულებისათვის. შენიშვნა: პროექტის მართვის პროცესში დამატებითი დროის აუცილებლობის შემთხვევაში დასახელდეს გამომწვევი მიზეზები.
4	პროექტის უზრუნველყოფა ხარჯებით	პროექტის მართვის პროცესში ხარჯების განსაზღვრა ითვალისწინებს: -ფულის მაქსიმალურ რაოდენობას, რომელიც შეიძლება დაიხარჯოს პროექტის მართვის პროცესში. -პროექტის დამატებითი ხარჯებით უზრუნველყოფა მოითხოვს გამომწვევი მიზეზების დასახელებას.
5	პროექტის ორგანიზებული უზრუნველყოფა	ითვალისწინებს პროექტის მართვის პროცესში განსახორციელებელი სამუშაო პროცესების თანმიმდევრულობის განსაზღვრას და დაცვას.
6	პროექტის პრიორიტეტები	პროექტის პრიორიტეტები ითვალისწინებს კომპანიის მიერ ისეთი მაჩვენებლების განსაზღვრას, როგორცაა სამუშაოს მოცულობა, დრო და ხარჯები პროექტზე.

1.საპროექტო გუნდის ფორმირება ითვალისწინებს გუნდში ახალი წევრების მიღებას;

2.პროექტის დასრულების საბოლოო დრო გვიჩვენებს პროდუქტის დამკვეთზე გადაცემის თარიღს;

3.შიდა შრომითი დანახარჯები ითვალისწინებს სამუშაო დროს, რომელიც ორგანიზაციის პერსონალს სჭირდება პროექტის მართვის

პროცესში. დამატებითი სამუშაო დროის საჭიროების შემთხვევაში უნდა დასახელდეს გამომწვევი მიზეზები.

4.პროექტის უზრუნველყოფა ხარჯებით ითვალისწინებს ფულის იმ რაოდენობას, რომელიც შეიძლება დაიხარჯოს პროექტის მართვის პროცესში, ხოლო დამატებითი ხარჯების საჭიროების შემთხვევაში მოითხოვს გამომწვევი მიზეზების დასახელებას;

5.პროექტის ორგანიზებულობა ითვალისწინებს პროექტით განსახორციელებელი სამუშაო პროცესების თანმიმდევრობის განსაზღვრასა და დაცვას;

6.პროექტის პრიორიტეტები ის მაჩვენებლებია როგორცაა სამუშაოს მოცულობა, დრო და ხარჯები პროექტზე.

ამრიგად, პროექტის მოცულობისა და რესურსების საერთო ფორმაქმნის პროექტის დოკუმენტს. მის დამტკიცებამდე აუცილებელია პროექტის სპონსორის და დამკვეთის მიერ შემოწმდეს პროექტის მოცულობა, რათა დარწმუნდნენ, რომ წინასწარ განსაზღვრული ბიუჯეტისა და დროის მონაკვეთში მიიღება "საბოლოო უნიკალური პროდუქტი".

IV.I.III. პროექტის მართვის მომზადების ეტაპის პრობლემები და მასზე მუშაობის წესი

საპროექტო დოკუმენტის დამტკიცებამდე კომპანიამ უნდა გამოყოს გარკვეული დრო და ამ დროის განმავლობაში მოამზადოს პრობლემების ჩამონათვალთა სია (იხ.ცხრილი №3). კონკრეტულ შემთხვევაში თუ დამკვეთი მოითხოვს საპროექტო დოკუმენტში ცვლილებების შეტანას, რის უფლებაც მას აქვს, მაშინ პროექტის სპონსორი ვალდებულია დამკვეთთან ერთად იმსჯელოს აღნიშნულ საკითხებზე. შეთანხმების შემდეგ ისინი პროექტის დოკუმენტს ხელს აწერენ და ამტკიცებენ.

პრობლემების ჩამონათვალითა სია იქმნება პროექტის სპონსორის მიერ. მას განიხილავს პროექტის ლიდერი სამუშაო გუნდის შეკრებისას. სია ივსება პროექტის დაგეგმვის ეტაპზე გეგმის თითოეული საკითხის გათვალისწინებით და საჭიროებს უმნიშვნელო პრობლემების აღნიშვნასაც კი.

პრობლემების სიის კონტროლირება საჭიროებს:

1. პრობლემების სიის შემოწმებას;
2. პრობლემების სიის კორექტირებას პროექტზე მომუშავე გუნდის ყველა შეკრებაზე;
3. მიმდინარე პრობლემების განხილვას გუნდის წევრებთან ერთად;
4. დადგინდეს გუნდის წევრებთან ერთად თუ როგორ მოხდება ადრე წარმოშობილი პრობლემების გადაწყვეტა;

ცხრილი №3

პრობლემების ჩამონათვალითა სია

პროექტის მართვის- მომზადების ეტაპზე პრობლემების ჩამონათვალი						
პროექტის დასახელება ----- პროექტის სპონსორი-----						
№ პრობ- ლემები	პრობლემების აღწერა	ვის წარ- მოეშვა პრობლემა	პრობლემების გადაწყვეტაზე პასუხისმგებელი პირი	პრობლემების გადაწყვეტის თარიღი	პრობლემების გადაწყვეტის საბოლოო თარიღი	როგორ გადაწყდა პრობლემა?
1						
2						
3						

5. გაირკვეს შესაძლებელია თუ არა წარმოშობილი პრობლემების დაძლევა. თუ შესაძლებელია, მაშინ როგორ. თუ არა, მაშინ რა არის აუცილებელი იმისათვის, რომ ისინი გადავწყვიტოთ და ეს როდის შეიძლება გაკეთდეს?

6. პროექტის ლიდერმა და სპონსორმა წარმოშობილი პრობლემის დასაძლევად მიიღონ საჭირო გადაწყვეტილებები;

7. კიდევ ერთხელ შეჩერდნენ იმ პრობლემატურ საკითხებზე, რომლებიც უნდა გადაწყდეს სამუშაო გუნდის შეკრებაზე, რათა ყველასათვის ცნობილი გახდეს გეგმის რომელი საკითხები ითვლება გადაწყვეტილად.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. ჩამოთვალეთ პროექტის მართვის ეტაპები;
2. როდის იწყება საპროექტო კომპანიის მიერ პროექტის მზადებაზე მუშაობის დაწყება?
3. რა არის საპროექტო კომპანიის მიზანი პროექტის მართვის პირველ-მომზადების ეტაპზე?
4. რას განსაზღვრავს პროექტის მომზადების ეტაპზე დასმული კითხვა_რა უნდა ვაწარმოოთ?
5. რას განსაზღვრავს პროექტის მომზადების ეტაპზე დასმული კითხვა-ვისთვის უნდა ვაწარმოოთ?
6. რას განსაზღვრავს პროექტის მომზადების ეტაპზე დასმული კითხვა-ვისთვის უფრო სწრაფად უნდა ვაწარმოოთ?
7. რას განსაზღვრავს პროექტის მომზადების ეტაპზე დასმული კითხვა-რა ფასებში უნდა ვაწარმოოთ?
8. რა არის პროექტის "მომზადების ეტაპის" საბოლოო შედეგი?
9. რა უნდა აღიწერებოდეს პროექტის "მომზადების ეტაპის" დასასრულს შემდგარ დოკუმენტში?
10. რას უნდა ამჟღავნებდეს პროექტის დასახელება?
11. რას ითვალისწინებს ბიზნეს-სიტუაცია?
12. რას უნდა აღწერდეს პროექტის მიზანი?
13. ვისთვის იქმნება პროექტის საბოლოო პროდუქტი?
14. როგორ დაყოფას ექვემდებარება პროექტის მოცულობა?
15. რა აღიწერება რესურსების საერთო ფორმაში?
16. განსაზღვრეთ პრობლემების ჩამონათვალთა სიაში სწორად მუშაობის წესი;
17. რას საჭიროებს პრობლემების სიის კონტროლირება?

18. აუცილებელია თუ არა პრობლემების ჩამონათვალთა სიის ხელმეორედ გადამოწმება?

ძირითადი განმარტებები

- საპროექტო კომპანია პროექტზე მზადებას იწყებს მას შემდეგ, როცა რეალურად შეაფასებს დამკვეთის იდეას და მას ჩათვლის განხორციელებად იდეად.
- საპროექტო კომპანიის მიზანია პროექტის მართვის პირველ "მომზადების ეტაპზე" განსაზღვროს პროექტისა და გუნდის სამუშაო მიმართულება, პროექტის უზრუნველყოფის ფაქტორები და პრიორიტეტები, რომლებიც ასახულია პროექტის დოკუმენტში და განსაზღვრულია კომპანიის ძირითადი მიზნები თუ კომპანიამ რა და ვისთვის უნდა აწარმოოს, რა ფასებში და ვისთვის სწრაფად უნდა აწარმოოს.
- საპროექტო კომპანია კითხვაზე_რა უნდა აწარმოოს? პასუხის გასაცემად განსაზღვრავს დამკვეთის იდეას.
- საპროექტო კომპანიას კითხვა_ვისთვის უნდა აწარმოოს? კარნახობს იმაზე, თუ ვინ არის დამკვეთი, რომლის შესაბამისადაც განისაზღვრება მისი საქმიანობის მიმართულება.
- საპროექტო კომპანია კითხვაზე_ვისთვის უფრო სწრაფად აწარმოოს? პასუხის გასაცემად ანიჭებს უპირატესობას დამკვეთის იდეას და მის საფუძველზე განახორციელებს დამკვეთის იდეას მისთვის სასურველ დროში.
- საპროექტო კომპანიას კითხვაზე_რა ფასებში უნდა აწარმოოს? კომპანიას კარნახობს თუ რა დანახარჯები უნდა გასწიოს, რომ დაადგინოს პროექტის ღირებულება.
- პროექტის „მომზადების ეტაპი“ პროექტის სპონსორის საპასუხისმგებლო ზონაა და მისი მიზანია "პროექტის დოკუმენტის" ანუ "პროექტის პროგრამის" შედგენა_დამტკიცება..

- "პროექტის დოკუმენტში" ანუ "პროექტის პროგრამაში" განისაზღვრება პროექტის მოცულობა და რესურსების საერთო ფორმა.
- პროექტის მოცულობა ექვემდებარება დაყოფას და მასში თანმიმდევრულობით აღიწერება: პროექტის დასახელება, პროექტის მიზანი, ბიზნეს სიტუაცია, პროექტის დამკვეთი მისი მოთხოვნა და იმედი, პროექტის საბოლოო პროდუქტი, პროექტით დაინტერესებული პირები.
- "რესურსების საერთო ფორმაში" წარმოდგენილია რესურსების რაოდენობა, რომელიც პასუხობს კითხვებზე: ვინ, როდის, რამდენი. რესურსების საერთო ფორმაში აღიწერება: საპროექტო გუნდის ფორმირება, პროექტის დასრულების ვადა, შიდა შრომითი დანახარჯები, პროექტის უზრუნველყოფა ხარჯებით, პროექტის ორგანიზებულობა და პროექტის პრიორიტეტები.
- საპროექტო დოკუმენტის დამტკიცებამდე კომპანიამ უნდა გამოყოს გარკვეული დრო და ამ დროის განმავლობაში მოამზადოს პრობლემების ჩამონათვალოთა სია. კონკრეტულ შემთხვევაში თუ დამკვეთი მოითხოვს საპროექტო დოკუმენტში ცვლილებების შეტანას, რის უფლებაც მას აქვს, მაშინ პროექტის სპონსორი ვალდებულია დამკვეთთან ერთად იმსჯელოს აღნიშნულ საკითხებზე. შეთანხმების შემდეგ ისინი პროექტის დოკუმენტს ხელს აწერენ და ამტკიცებენ.

IV.II. პროექტის მართვის მეორე "დაგეგმვის" ეტაპი

*"ეჭვს იწვევს არა თვით დაგეგმვა, არამედ
წარმატებული დაგეგმვის შესაძლებლობა"*
ფ.ა.ჰაიეკი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. პროექტის გეგმის არსს. პროექტის "დაგეგმვის" ეტაპის თავისებურებებს და საბოლოო შედეგს. პროექტის გეგმის სახეებს, დოკუმენტის არსს და პროექტის დოკუმენტში დასახულ მიზნებს.
2. პროექტის მოცულობის, ორგანიზაციის, რისკის შეფასების და რესურსების დაგეგმვის სტრუქტურას და მისი შედგენის წესს.
3. პროექტის მართვის პროცესში ცვლილებების დაგეგმვის აუცილებლობას. ცვლილებების დაგეგმვის მეთოდებს და თანმიმდევრულ "ნაბიჯებს". პროექტის დოკუმენტალური გეგმის შედგენის და დამტკიცების აუცილებლობას. სახელმძღვანელო რეზიუმეს შედგენის წესს. პროექტის საზღვრების დადგენას.

IV.II.I. პროექტის გეგმა და მისი სახეები

პროექტის გეგმა მოიცავს პროექტის მიზანს, რომლებიც ხორციელდება სამუშაო პროცესში პროექტის ლიდერის და გუნდის წევრების მიერ შემუშავებული მეთოდების გამოყენებით.

პროექტის მართვის მეორე- "დაგეგმვის" ეტაპი რიგი თავისებურებებით ხასიათდება. კერძოდ, პროექტის გეგმის შედგენა იწყება ლიდერის ხელმძღვანელობით, რომელიც მოითხოვს, როგორც პროექტის მართვის ყველა ეტაპის თანმიმდევრულობის დაცვას, ასევე პროექტის ეფექტიანი მართვისათვის ყველა საჭირო ურთიერთდამაკავშირებელი სამუშაო პროცესების შესრულებას, რაც უზრუნველყოფს დასახული ამოცანების დროულ განხორციელებას მინიმალური დანახარჯებით.

მიზნის მიღწევისათვის და დასახული ამოცანების განხორციელებისათვის პასუხისმგებელია სპონსორი, ლიდერი. ხოლო გუნდის წევრები პასუხისმგებელნი არიან მათზე დაკისრებულ სამუშაოზე.

"დაგეგმვის" ეტაპზე განისაზღვრება თუ როგორ და როდის იქნება შესრულებული პროექტის სამუშაო გეგმა; პროექტით დაინტერესებული პირებიდან ვის რა სამუშაო დაევალება. "დაგეგმვის" ეტაპის საბოლოო შედეგი "პროექტის გეგმა", რომლის შედგენისათვის (იხ. ცხრილი №3) აუცილებელია:

- პროექტის შინაარსის აღწერა;
- პროექტის მართვის ძირითადი ეტაპების განსაზღვრა;
- პროექტის მიზნის მიღწევისათვის უწყვეტი სამუშაო პროცესები, კონკრეტული სამუშაო სიის შედგენა და ფორმირება;
- სამუშაო პროცესის უზრუნველსაყოფად ტექნოლოგიური კავშირების დადგენა და აღწერა;
- ძირითადი და დამატებითი სამუშაოების შესასრულებლად შრომითი და სხვა რესურსების დანახარჯების განსაზღვრა;

- სამუშაო პროცესების განსაზღვრა, მისი ხანგრძლივობის დადგენა და მასთან დაკავშირებული ტექნოლოგიური პროცესების აღწერა;
- სამუშაო პროცესების შესრულებისათვის რესურსების გამოყენების დაგეგმვა;
- საჭირო რაოდენობის რესურსების განსაზღვრა, მათზე მოთხოვნების გაანალიზება და შეფასება;
- პროექტის ბიუჯეტის შედგენა და პროექტის მართვის პროცესში დამატებითი ხარჯების გათვალისწინება;
- პროექტის გეგმის სტანდარტების განსაზღვრა და მათი მიღწევისათვის საჭირო გზების ძიება;

ცხრილი № 3

პროექტის მართვის მეორე- "დაგეგმვის" ეტაპი

მეორე ეტაპი	დავალებების აღწერა	პროექტის ეტაპის საბოლოო შედეგი
პროექტის დაგეგმვა	<p>პროექტის გეგმის შედგენისათვის აუცილებელია:</p> <ul style="list-style-type: none"> -პროექტის ლიდერმა შეკრიბოს სამუშაო გუნდის წევრები; -განისაზღვროს პროექტის მოცულობა; -მხილებულ იქნას პროექტთან დაკავშირებული რისკი; -შემუშავებულ იქნას მოსალოდნელი რისკის არიდების მეთოდები; -შეფასდეს პროექტისათვის საჭირო რესურსები და მათი რაოდენობა. 	პროექტის გეგმა

- პროექტის გეგმის შედგენა, ორგანიზაციული დაგეგმვა, განსაზღვრა, დოკუმენტირება, პროექტის მართვის პროცესში როლების გადანაწილება, გუნდის წევრებსა და ხელმძღვანელობას შორის პასუხისმგებლობისა და ურთიერთობის გამიჯვნა;

- კადრების მოკრება, საპროექტო გუნდის ფორმირება პროექტის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიაზე;
- პროექტისათვის საჭირო საინფორმაციო და კომუნიკაციური მოთხოვნების განსაზღვრა. ვის როგორი ინფორმაცია სჭირდება და როგორ მიაწოდოს;
- რისკის შეფასების განსაზღვრა. ე.ი. რომელი ფაქტორი არ არის გათვალისწინებული და რა დონით შეიძლება იმოქმედოს პროექტის მართვის პროცესზე;
- რისკის დოკუმენტირება;
- ამოცანების დაგეგმვა.

პროექტის მართვის პროცესში, დაგეგმვის ეტაპის გამოტოვებისას თუ გუნდის თითოეულ წევრს დაეკისრება პროექტის დაგეგმვა დამოუკიდებლად, მაშინ არ არის გამორიცხული, რომ მათ პროექტის დაგეგმვის დროს გაუთვალისწინებელი დარჩეთ გეგმის მნიშვნელოვანი საკითხები, რამაც შეიძლება მართვის პროცესში წარმოშვას პრობლემები და გაზარდოს რისკის დონე.

პროექტის გეგმის სახეები. პროექტის გეგმის შედგენა ხორციელდება პროექტის ტიპის, მოცულობის, სარეალიზაციო დროის, ხარისხის, რესურსების უზრუნველყოფის და სხვა მაჩვენებლების გათვალისწინებით.

პროექტის გეგმის სახეებია:

- პროექტის კონცეპტუალური გეგმა;
- პროექტის სტრატეგიული გეგმა;
- პროექტის ტაქტიკური (დეტალური, ოპერატიული) გეგმა.

პროექტის კონცეპტუალური გეგმა წარმოადგენს პროექტისათვის საჭირო ძირითადი დოკუმენტის შემუშავების პროცესს, რომლის საბოლოო შედეგი სამუშაოს შესრულების დაწვრილებით კალენდარული გეგმაა. პროექტის კონცეპტუალური გეგმის შემუშავება ხორციელდება პროექტის სასიცოცხლო ციკლის საწყის "წინასაინვესტიციო" ფაზაში.

პროექტის სტრატეგიული გეგმა ითვალისწინებს სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესს_თუ რას აპირებს კომპანია სასურველი

შედეგის მისაღწევად და როგორ მიაღწიოს მიზანს. პროექტის მიზნის მიღწევისათვის სამუშაო გუნდი ხშირად ცვლის მის მოქმედებას, მაგრამ ეს ხდება იმ დროს, როცა პროექტის სტრატეგიული მიზნი, მისია უცვლელია.

პროექტის ტაქტიკური (დეტალური, ოპერატიული) დაგეგმვა დაკავშირებულია დეტალური გეგმის ტექნიკურ შემუშავებასთან ოპერატიული მართვისათვის საჭირო პასუხისმგებლობის დონეზე. კერძოდ, თუ პროექტის დასრულების თარიღი მოახლოებულია, მაგრამ სამუშაოს დასრულება განსაზღვრულ დროში შეუძლებელია, მაშინ კომპანია ვალდებულია პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო რესურსები, ბიუჯეტი, პროექტის მოცულობა და პასუხისმგებელი პირები შეცვალოს, რომელიც დათქმულ დროში გადასცემს პროექტის დამკვეთს "საბოლოო უნიკალურ პროდუქტს".

IV.II.II. პროექტის გეგმის მნიშვნელოვანი საკითხების განსაზღვრა

პროექტის მართვის "დაგეგმვის" ეტაპის დასასრულს აუცილებელია საპროექტო კომპანიამ განსაზღვროს როგორ პროექტს აწარმოებს. ამისათვის საჭიროა შესწავლილ იქნას:

1. პროექტის მოცულობა;
2. პროექტის ორგანიზაცია;
3. პროექტის რისკის შეფასება;
4. რესურსების დაგეგმვა.

1. პროექტის მოცულობა

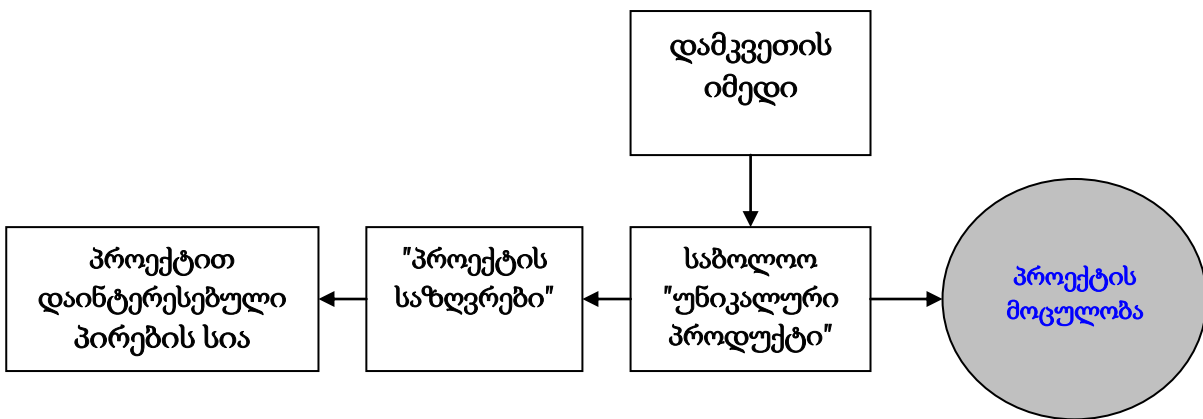
პროექტის მოცულობის დადგენისათვის საპროექტო კომპანიამ თავდაპირველად დამკვეთთან ერთად უნდა განსაზღვროს დამკვეთის იმედი, მიზანი და ამოცანები; შეეცადოს გუნდს გააცნოს "საბოლოო უნიკალური პროდუქტი" რათა იმოქმედონ სწორად, მიაღწიონ სასურველ შედეგს, დააკმაყოფილონ დამკვეთის იდეა, რაც დაეხმარება მათ პრობლემების გადაწყვეტასა და მოთხოვნების დაკმა-

ყოფილებაში; შემდეგ, შემოწმდეს პროექტით დაინტერესებული პირების სია და მოხერხდეს მათთან კავშირების შენარჩუნება (იხ. სქემა №1).

პროექტით დაინტერესებული პირების სიის შედგენამდე აუცილებელია ლიდერმა და გუნდის წევრებმა დაადგინოს "პროექტის საზღვრები", რისთვისაც აუცილებელია დაზუსტდეს "რა შედის პროექტში" და "რა არა", რათა არ ასცილდნენ პროექტის მართვის პროცესში განსახორციელებელ საკითხებს და დამკვეთის მიზანს.

სქემა №1

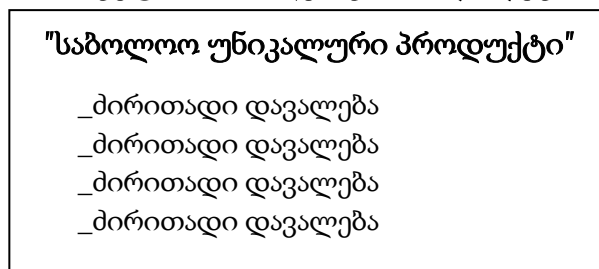
პროექტის მოცულობა



პროექტის საზღვრების დადგენისათვის საპროექტო გუნდმა აუცილებელია დაწეროს მზა პროდუქტის დასახელება და შემოხაზოს მის გარშემო მართკუთხედი, რომელიც არის პროექტის საზღვრების აღმნიშვნელი. მართკუთხედის შიგნით უნდა მოხდეს გადათვლა იმ ძირითადი დავალებებისა, რომლებიც საჭიროა საბოლოო პროდუქტის მიღებისათვის. პროექტის საზღვრების გარეთ აღინიშნება ის დავალებები, რომლებიც არ შედის პროექტში (იხ.ნახაზი №1).

ნახაზი №1

პროექტის საზღვრების დადგენა



დავალებები, რომელიც არ შედის პროექტში. კერძოდ, პროექტის წარმატებით ან წარუმატებლობის შემთხვევაშიც საპროექტო კომპანია ვალდებულია მოაწყოს საზეიმო საღამო, რომლის მონაწილეები არიან პროექტის მართვის პროცესში მონაწილე პირები: დამკვეთი და პროექტით დაინტერესებული სხვა პირები.

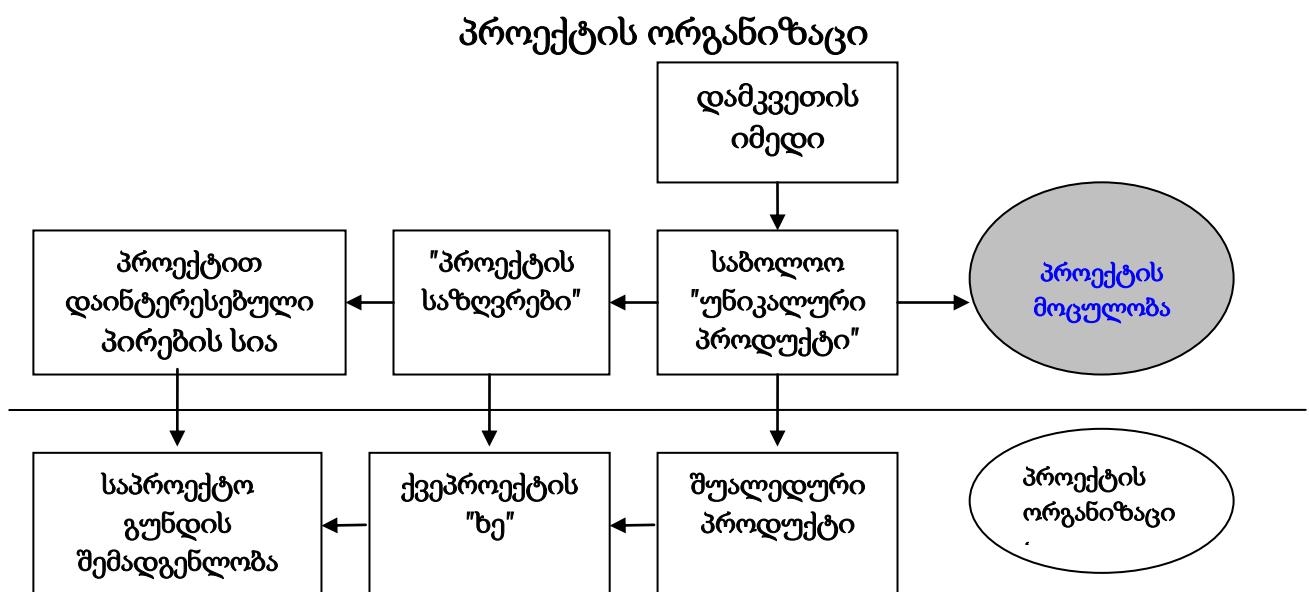
საზეიმო საღამოს მოწყობისათვის კომპანიამ აუცილებელია შეიმუშაოს გასართობი პროგრამა; ორგანიზება გაუკეთოს კაფეში სადილის ან ლანჩის მომზადებასა და სტუმრების მოწვევას. დავუშვათ, რომ პროექტით არის გათვალისწინებული სტუმრების უზრუნველყოფა ტრანსპორტით, ამიტომ სასურველია პროექტით გათვალისწინებულ საკითხთა დადგენა პროექტის საზღვრების დაზუსტების მიზნით.

2. პროექტის ორგანიზაცია

პროექტის ორგანიზაციისათვის აუცილებელია:

- პროექტის "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" შექმნისათვის განისაზღვროს შუალედური პროდუქტების რაოდენობა;
- დიდი პროექტი დაიყოს ქვეპროექტებად, დაინიშნოს ლიდერები, რომლებსაც ევალებათ ქვეპროექტის "ხის" შექმნა;
- განისაზღვროს გუნდის წევრთა რაოდენობა, დადგინდეს გუნდის წევრებს კონკრეტულად რა შუალედური პროდუქტის წარმოება და პასუხისმგებლობა ევალებათ (იხ. სქემა № 2).

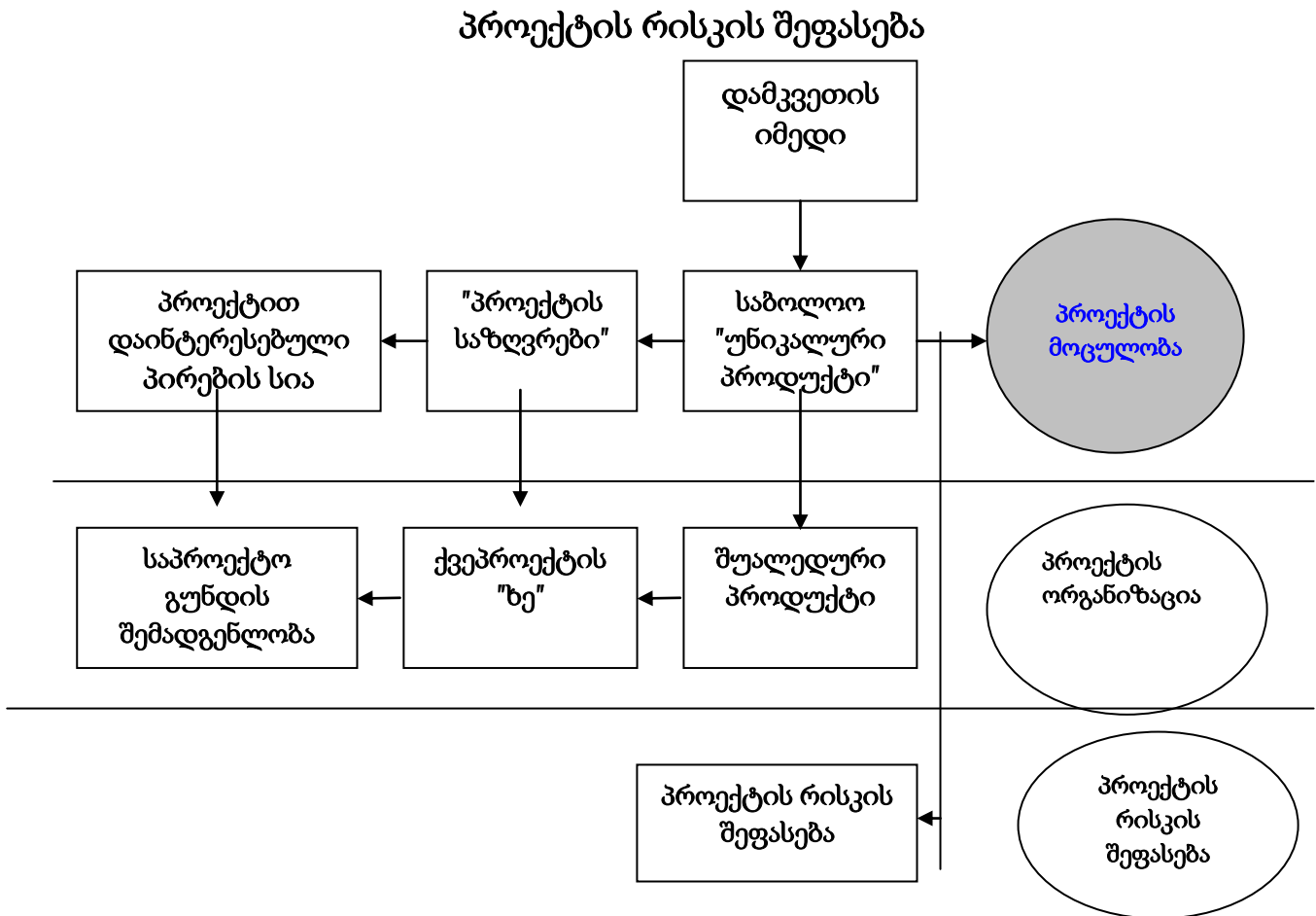
სქემა № 2



3. პროექტის რისკის შეფასება

პროექტის რისკის შეფასებისათვის აუცილებელია პროექტის გუნდის წევრებთან ერთად წინასწარ იქნას განსაზღვრული სავარაუდოდ მოსალოდნელი წინააღმდეგობები და დაიგეგმოს რისკის თავიდან აცილებისათვის მაკონტროლებელი ზომები და აღინიშნოს სამუშაო გრაფიკზე (იხ.სქემა № 3).

სქემა № 3

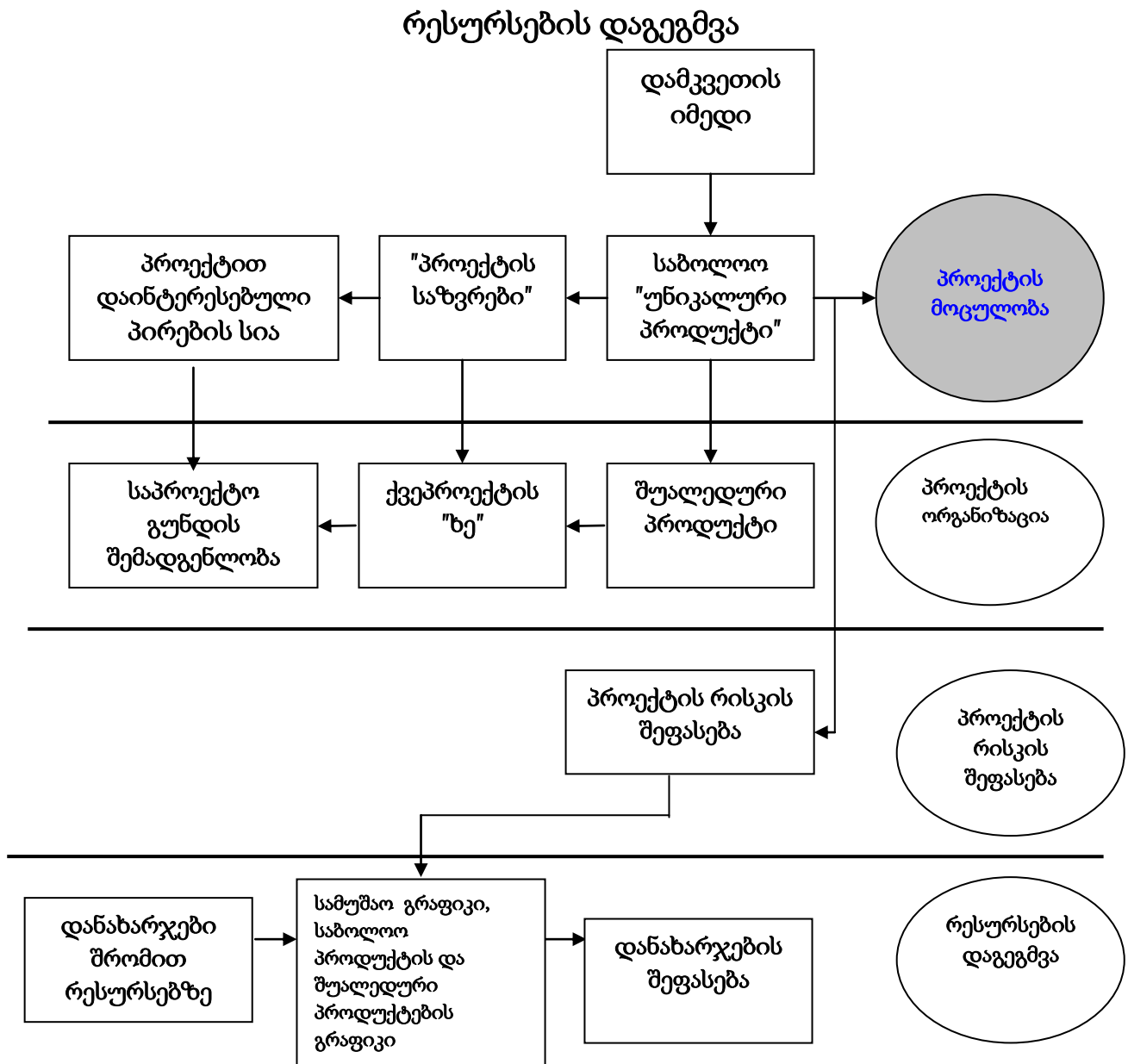


4. რესურსების დაგეგმვა

რესურსების დაგეგმვისათვის პროექტის გუნდის წევრებთან ერთად შემუშავებულ და განხილულ უნდა იქნას პროექტის სამუშაო გრაფიკი; გაისაზღვროს საბოლოო და შუალედური პროდუქტის ჩაბარების ვადები; საბოლოო და შუალედური პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკში აღინიშნოს დამატებითი დრო არსებული პრობლემების გათვალისწინებით; პროექტის განხორციელებისათვის საჭიროა დროის, ფულის და ძალისხმევის განსაზღვრა; დადგინდეს დანახარჯები

შრომით რესურსებზე; შეფასდეს პროექტის საერთო დანახარჯები (იხ. სქემა № 4).

სქემა № 4



ამრიგად, რესურსების დაგეგმვის პროცესში განისაზღვრება პროექტზე საჭირო რესურსების რაოდენობა გამოხატული რაოდენობრივ და ფულად ფორმაში.

IV.II.III. პროექტის გეგმის დოკუმენტის შედგენა და დამტკიცება

პროექტის დოკუმენტი და მასში დასახული მიზნები

პროექტის დოკუმენტი წარმოადგენს პროექტის "დანახვას". დოკუმენტი მომცველია: პროექტის დამკვეთისა და სპონსორის "ფიქრებისა და მოლოდინისა". პროექტის დოკუმენტში დასახული მიზნები შესაძლებელია იყოს მიღწევადი და მიუღწევადი.

დაგეგმვის ეტაპზე პროექტის მიზანი მიუღწევადია თუ დოკუმენტი არ ითვალისწინებს რატომ, ვისთვის, ვისთვის უფრო სწრაფად და რა ფასებში უნდა ვაწარმოოთ.

დაგეგმვის ეტაპზე პროექტის მიზანი მიღწევადია თუ დამტკიცებული დოკუმენტი ითვალისწინებს ვინ, როგორ, როდის და რამდენი უნდა აწარმოოს.

ის რაც ხშირად საპროექტო გუნდს ჰგონია მიუღწევადი, მთლიანად განხორციელებადი ხდება თუ პრობლემის გადაჭრას მიუდგებიან შემოქმედებითად. ის რაც ხშირად საპროექტო გუნდს ჰგონია მიღწევადი, აღმოჩნდება მიუღწევადი და წარმოიშობა: მოსალოდნელობის კორექტირებისა და დამატებითი რესურსების მოზიდვის აუცილებლობა.

ამრიგად, პროექტის მართვის მეორე-"დაგეგმვის" ეტაპზე განისაზღვრება საპროექტო გუნდის "სათამაშო სტრატეგია".

პროექტის გეგმის დოკუმენტის შედგენა

პროექტის დოკუმენტალური გეგმის შედგენისათვის მზადდება ყველა საჭირო საბუთი, რომელშიც წარმოდგენილია: "დანაყოფის", "დოკუმენტის" და "საკითხის ახსნის" სვეტი.

1. პროექტის ამოქმედებისათვის აუცილებელია მომზადდეს პროექტის დოკუმენტი, რომელიც შეთანხმებულია პროექტის სპონსორთან.

2. საპროექტო გუნდთან იდება კონტრაქტი.

3. პროექტის მოცულობის განსაზღვრისათვის საჭიროა:

- 3.1. პროექტის მოცულობის აღწერა, რომელიც მოითხოვს პროექტის დამკვეთისათვის წარსადგენი საბოლოო პროდუქტის დეტალურ აღწერას;
- 3.2. დამკვეთს უნდა წარედგინოს პროექტის შესრულების კრიტერიუმები, რომლებსაც ის გამოიყენებს პროექტის საბოლოო პროდუქტის შეფასებისათვის;
- 3.3. პროექტის სამუშაო გრაფიკით უნდა განისაზღვროს ის დავალებები რომლებიც შედის პროექტში ან პროექტის საზღვრებს გარეთ რჩება;
- 3.4. პროექტით დაინტერესებული პირების ფორმის შედგენა, რომელშიც აღწერილია თუ როგორ ზემოქმედებს არსებული პროექტი დაინტერესებულ პირებზე (იხ. ცხრილი № 4);

4. პროექტის ორგანიზაცია ითვალისწინებს ქვეპროექტის "ხის" აგებას, რომელზეც ნაჩვენებია ყველა ქვეპროექტი, პასუხისმგებელი პირები და საბოლოო პროდუქტი;

5. პროექტის რისკი ითვალისწინებს:

- 5.1. რისკის განსაზღვრისათვის ყველა პასუხისმგებელი პირის მიერ მაკონტროლებელი ზომების განხორციელებას;
- 5.2. ხარჯების შეფასებას, რომლისთვისაც გამოიყენება პროექტთან დაკავშირებული შიდა და გარე ხარჯები;

6. რესურსები, რომელიც საჭიროა პროექტის მართვის ყველა ეტაპზე, რომლითაც დაინტერესებულია პროექტის მართვის პროცესში მონაწილე ყველა პირი;

7. პროექტში ცვლილებების მართვა ითვალისწინებს იმ პროცესს, რომლის საფუძველზე პროექტის გეგმაში ხდება ცვლილებების შეტანა.

სახელმძღვანელო რეზიუმე. პროექტის დოკუმენტალური გეგმის შედგენის შემდეგ საჭიროა შედგეს სახელმძღვანელო რეზიუმე, რომელიც მოცულობით არ უნდა აჭარბებდეს ერთ გვერდს (იხ. ცხრილში № 5) და წარმოგვიდგენდეს:

პროექტის დოკუმენტალური გეგმა

№	დანაყოფი	დოკუმენტი ან ფორმა	საკითხის ახსნა
1	პროექტის მოქმედებაში გაშვება	პროექტის დოკუმენტი	გამართლებულია პროექტის სპონსორის მიერ
2	საპროექტო სამუშაო გუნდი	კონტრაქტის დადება გუნდთან	გამართლებულია გუნდის მიერ
3	პროექტის მოცულობა	პროექტების მოცულობის აღწერა	იმ პროდუქტის დეტალური აღწერა, რომელიც წარედგინება დამკვეთის
		დამკვეთს წარედგინოს პროდუქტის მიღების კრიტერიუმები	კრიტერიუმებს დამკვეთი იყენებს იმისათვის, რათა განსაზღვროს კმაყოფილია თუ არა პროექტის საბოლოო პროდუქტით
		პროექტზე მუშაობის გრაფიკი	აღწერა იმ დავალებებისა, რომლებიც პროექტის საზღვრებშია ან საზღვრებს გარეთაა
		პროექტით დაინტერესებული პირების ფორმა	აღწერა იმისა, არსებული პროექტი როგორ ზემოქმედებს დაინტერესებული პირებზე
4	პროექტის ორგანიზაცია	ქვეპროექტის "ხე"	რომელზეც ნაჩვენებია ძირითადი პროექტის ქვეპროექტები, მასზე პასუხისმგებელი პირები და ყოველი ქვეპროექტის მიერ შესრულებული საბოლოო პროდუქტი
5	რისკი	რისკების განსაზღვრა	მაკონტროლებელი ზომების განხორციელება, ყველა პასუხისმგებელი პირების მიერ
		ხარჯების შეფასება	პროექტთან დაკავშირებული შიდა და გარე ხარჯები
6	რესურსი	პროექტის მართვის ეტაპები	რომლითაც დაინტერესებულია პროექტში მონაწილე ყველა პირი
7	ცვლილებების მართვა	ცვლილებების მართვის პროცესი	რომლის საფუძვლადაც პროექტის გაგმაში ხდება ცვლილებების შეტანა

სახელმძღვანელო რეზიუმე

დანაყოფი	მოქმედება
პროექტის მიზანი	წარმოდგენილია პროექტის დოკუმენტში
პროექტის დამკვეთი	მიუთითეთ პროექტის დამკვეთი
პროექტით დაინტერესებული პირები	შედგენილია პროექტით დაინტერესებული პირების სია
პროექტის საბოლოო პროდუქტი	აღწერეთ საბოლოო პროდუქტი
პროექტის ძირითადი კრიტერიუმები	პროდუქტის ძირითადი კრიტერიუმების სია
რისკები	-რისკის დონის განსაზღვრა; -რისკის დონის შემცირებისათვის დამცავი მაკონტროლებელი ზომების გამოყენება; -პროექტის რისკის დოკუმენტალური დასაბუთება.
პროექტის საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების თარიღი	მიუთითეთ პროექტის საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების ვადა
დანახარჯების შეფასება	ფინანსური ხარჯების რაოდენობისა და სიზუსტის შეფასება
პროექტის პრიორიტეტები	მიუთითეთ პროექტის პრიორიტეტები

- პროექტის მიზანს, რომელიც მიუთითებულია პროექტის დოკუმენტში;
- პროექტის დამკვეთს;
- პროექტით დაინტერესებული პირების სიას;
- პროექტის საბოლოო პროდუქტის აღწერას;
- პროექტის იმ ძირითადი კრიტერიუმების სიას, რომელიც წარედგინება დამკვეთს;
- პროექტის რისკის განსაზღვრას, მის დოკუმენტალურ დასაბუთებასა და რისკის დონის შემცირებისათვის დამცავ მაკონტროლებელ ზომებს;
- პროექტის საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების თარიღს;

- ფინანსური ხარჯების რაოდენობასა და სიზუსტეს;
- პროექტის პრიორიტეტებს.

ზემოაღნიშნული წესის შესაბამისად, სახელმძღვანელო რეზიუმეს შედგენა ნიშნავს, რომ პროექტის გეგმა მზადაა დასამტკიცებლად. საპროექტო გუნდი სანამ პროექტის დაგეგმვის პროცესს დასრულებულად გამოაცხადებს აუცილებელია კიდევ ერთჯერ შეამოწმოს პროექტის გეგმა და ყველა საპასუხისმგებლო პროცესი, რათა დარწმუნდნენ, რომ "პროექტის გეგმა შედგენილია"! და შეუძლიათ დაიწყონ პროექტის განხორციელება.

პროექტის გეგმის დამტკიცება. პროექტის გეგმის დასამტკიცებლად აუცილებელია მივიღოთ თანხმობა პროექტის სპონსორისაგან, დამკვეთისაგან, რესურსების მენეჯერისაგან და პროექტში მონაწილე სხვა პირებისაგან, რადგან თითოეული მათგანი პროექტით დაინტერესებული პირია და აკისრიათ გარკვეული ფუნქციები მათი კომპეტენციის ფარგლებში.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. განსაზღვრეთ პროექტის გეგმის არსი;
2. რას ასახავს პროექტის გეგმა?
3. რა თავისებურებებით ხასიათდება პროექტის მართვის მეორე- "დაგეგმვის" ეტაპი?
4. რას აღწერს პროექტის მართვის მეორე- "დაგეგმვის" ეტაპი?
5. რა სახის პროექტებია?
6. განსაზღვრეთ პროექტის კონცეპტუალური გეგმა;
7. განსაზღვრეთ პროექტის სტრატეგიული გეგმა;
8. განსაზღვრეთ პროექტის ტაქტიკური გეგმა;
9. რისი მომცველია პროექტის დოკუმენტი?
10. რა არის პროექტის მართვის მეორე- "დაგეგმვის" ეტაპის საბოლოო შედეგი?

11. როგორი შეიძლება იყოს პროექტის დოკუმენტში დასახული მიზნები?
12. როდის შეიძლება იყოს დაგეგმვის ეტაპზე პროექტის მიზანი მიუღწევადი?
13. როდის შეიძლება იყოს დაგეგმვის ეტაპზე პროექტის მიზანი მიღწევადი?
14. რა ევალუა საპროექტო კომპანიას პროექტის მოცულობის დადგენისათვის?
15. რა ევალუა საპროექტო კომპანიას პროექტის ორგანიზებისათვის?
16. რა ევალუა საპროექტო კომპანიას პროექტის რისკის შეფასებისათვის?
17. რა ევალუა საპროექტო კომპანიას პროექტისათვის საჭირო რესურსების დაგეგმვისათვის?

ძირითადი განმარტებები

- *პროექტის გეგმა მოიცავს პროექტის მიზანს, რომლებიც ხორციელდება სამუშაო პროცესში პროექტის ლიდერის და გუნდის წევრების მიერ შემუშავებული მეთოდების გამოყენებით.*
- *პროექტის მართვის "დაგეგმვის" ეტაპი რიგი თავისებურებებით ხასიათდება კერძოდ, პროექტის გეგმის შედგენა იწყება ლიდერის ხელმძღვანელობით, რომელიც მოითხოვს, როგორც პროექტის მართვის ყველა ეტაპის თანმიმდევრულობის დაცვას, ასევე პროექტის ეფექტიანი მართვისათვის ყველა საჭირო ურთიერთდამაკავშირებელი სამუშაო პროცესების შესრულებას, რაც უზრუნველყოფს დასახული ამოცანების დროულ განხორციელებას მინიმალური დანახარჯებით.*
- *"დაგეგმვის" ეტაპზე განისაზღვრება, თუ როგორ და როდის იქნება შესრულებული პროექტის სამუშაო გეგმა; პროექტით დაინტერესებული პირებიდან ვის რა სამუშაო დაევალება.*

- პროექტის გეგმის სახეებია: პროექტის კონცეპტუალური, სტრატეგიული და ტაქტიკური (დეტალური, ოპერატიული) გეგმა.
- პროექტის კონცეპტუალური გეგმა წარმოადგენს პროექტისათვის საჭირო ძირითადი დოკუმენტის შემუშავების პროცესს, რომლის საბოლოო შედეგი სამუშაოს შესრულების დაწვრილებით კალენდარული გეგმაა. პროექტის კონცეპტუალური გეგმის შემუშავება ხორციელდება პროექტის სასიცოცხლო ციკლის საწყის "წინასაინვესტიციო" ფაზაში.
- პროექტის სტრატეგიული გეგმა ითვალისწინებს სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესს_თუ რას აპირებს კომპანია სასურველი შედეგის მისაღწევად და როგორ მიაღწიოს მიზანს.
- პროექტის ტაქტიკური (დეტალური, ოპერატიული) დაგეგმვა დაკავშირებულია დეტალური გეგმის ტექნიკურ შემუშავებასთან ოპერატიული მართვისათვის საჭირო პასუხისმგებლობის დონეზე.
- პროექტის მართვის მეორე-"დაგეგმვის" ეტაპის საბოლოო შედეგია "პროექტის გეგმა".
- პროექტის მართვის "დაგეგმვის" ეტაპის დასასრულს აუცილებელია საპროექტო კომპანიამ განსაზღვროს როგორ პროექტს აწარმოებს. ამისათვის საჭიროა შესწავლილ იქნას: 1.პროექტის მოცულობა; 2.პროექტის ორგანიზაცია; 3. პროექტის რისკის შეფასება; 4.რესურსების დაგეგმვა.
- პროექტის დოკუმენტი წარმოადგენს პროექტის "დანახვას". დოკუმენტში ასახულია დამკვეთის მიზანი და იდეები.
- პროექტის დოკუმენტში დასახული მიზნები შესაძლებელია იყოს მიღწევადი და მიუღწევადი.
- დაგეგმვის ეტაპზე პროექტის მიზანი მიუღწევადია, თუ დოკუმენტი არ ითვალისწინებს განსაზღვრულ მიზნებს, რატომ, ვისთვის, ვისთვის უფრო სწრაფად და რა ფასებში უნდა ვაწარმოოთ.

- დაგეგმვის ეტაპზე პროექტის მიზანი მიღწევადია თუ დამტკიცებული დოკუმენტი ითვალისწინებს ვინ, როგორ, როდის და რამდენი უნდა აწარმოოს.
- პროექტის გეგმის დასამტკიცებლად აუცილებელია მივიღოთ თანხმობა პროექტის სპონსორისაგან, დამკვეთისაგან, რესურსების მენეჯერისაგან და პროექტში მონაწილე სხვა პირებისაგან, რადგან თითოეული მათგანი პროექტით დაინტერესებული პირია და აკისრიათ გარკვეული ფუნქციები მათი კომპეტენციის ფარგლებში.

IV.III. პროექტის მართვის მესამე "განხორციელების" ეტაპი

*"საქმის ბოლოს იფიქრე იმაზე, რომ ბედნიერი გამოხვიდე,
და არა იმაზე, რომ ლამაზად გამოხვიდე"*
ვიტელო

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. პროექტის მართვის ეტაპზე განსახორციელებელ დავალებებს. პროექტის საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანის მიზეზებს და განსახორციელებელ მეთოდებს.
2. ცვლილებების ინიციატორებს. ცვლილებების მართვას, დაგეგმვის მეთოდებს და სტადიებს. პროექტის ლიდერის ვალდებულებებს-ცვლილებებზე კონტროლის განხორციელებას. ცვლილებების ჟურნალის შედგენის და შევსების წესს.
3. ცვლილებების შესატანი საკითხების ფორმის შედგენის აუცილებლობას და შედგენის წესის თანმიმდევრულობას. პროექტის ცვლილებებზე კონტროლის განხორციელების პროცესს, კონტროლის ძირითად მახასიათებლებს. ცვლილებების მაკონტროლებელი კომისიის მოქმედების უფლებებს. პროექტის საბაზო გეგმიდან გადახრის ვარიანტებს.

IV.III.I. პროექტის განხორციელება და საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანა

პროექტის გეგმის დამტკიცების შემდეგ აუცილებელია გადასვლა პროექტის "განხორციელების" ეტაპზე, რომლის საბოლოო შედეგი "ინდივიდუალური, უნიკალური პროდუქტია".

პროექტის მართვის მესამე-"განხორციელების" ეტაპზე მუშაობის პროცესში უნდა ჩატარდეს კონტროლი რათა წარმოშობილი პრობლემების გადაჭრისათვის მიიღონ დროული გადაწყვეტილებები, განისაზღვროს ინფორმაციის მოცულობა სამუშაოს შედეგებზე და საჭიროების შემთხვევაში შეტანილ იქნას ცვლილებები პროექტის საბაზო გეგმაში (იხ.ცხრილი № 1).

ცხრილი № 1

პროექტის მართვის მესამე-"განხორციელების" ეტაპი

მესამე ეტაპი	დავალებების აღწერა	პროექტის ეტაპის საბოლოო შედეგი
პროექტის განხორციელება	<p>პროექტის განხორციელებისას აუცილებელია:</p> <ul style="list-style-type: none"> -პროექტის საბოლოო პროდუქტის შექმნა; -ჩატარდეს კონტროლი პროექტზე მუშაობის პროცესში, რათა წარმოშობილი პრობლემების გადაჭრისათვის მიიღონ დროული გადაწყვეტილებები; -განისაზღვროს სამუშაოს შედეგებზე ინფორმაციის მოცულობა; -საჭიროების შემთხვევაში ცვლილება შეტანილ იქნას პროექტის საბაზო გეგმაში. 	ინდივიდუალური, უნიკალური პროდუქტი

ცვლილებებში მოიაზრება შიდა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებით წარმოშობილი პრობლემები, რომლის გადაჭრისათვის საჭიროა ერთი, რეალური გადაწყვეტილების მიღება და ცვლილებების

შეტანა საბაზო გეგმაში. პროექტის განხორციელების პროცესში წარმოშობილი შეფერხებები პირდაპირ კავშირშია პროექტის მოცულობისა და ბიუჯეტის ცვლილებასთან.

პროექტის განხორციელების ეტაპზე საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანის მიზეზად სახელდება:

- გადაწყვეტილების მიღების დროს შემზღუდველი ფაქტორების ზემოქმედება და უზრუნველყოფელი ფაქტორების უკმარისობა ან კადრების არაკვალიფიციურობა და ა.შ.
- საბაზო გეგმით განსაზღვრული დროის უკმარისობა;
- დაგეგმვის ეტაპზე გამოცდილებებით შედგენილი პროექტის საბაზო გეგმა;
- ბაზრის კონიუქტურის ცვლილება;
- საბაზრო კონკურენცია;
- ტექნოლოგიური და საბაზრო ფასის ცვლილებები, რესურსების მოპოვების სირთულე;
- ეკონომიკური არასტაბილურობა;
- პროექტის მართვის არასწორი მეთოდების შერჩევა;
- მხარეთა შორის ხელშეკრულების სპეციფიკურობის დაცვა და მასში ცვლილებების განხორციელება;
- პროექტის ხარისხის დაბალი დონე;
- სხვა პროექტების ზემოქმედება.

პროექტის განხორციელების ეტაპზე პროექტის საბაზო გეგმაში საპროექტო კომპანია და გუნდის წევრები ცვლილებებს განახორციელებენ გაგება-გაანალიზების და იძულებითი შესრულების მეთოდებით.

პროექტის საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანა გაგება-გაანალიზებით ხორციელდება მაშინ, როცა მიიღება გადაწყვეტილება, პროექტი დასრულდეს განსაზღვრულ ვადამდე იმ მიზეზის გამო, რომ "საბოლოო უნიკალურ პროდუქტს" ბაზარზე გაუკეთდეს სწრაფი რეალიზება. აღნიშნულ შემთხვევაში პროექტის ხელმძღვანელობა მიზანმიმართულად განახორციელებს ცვლილებებს საბაზო გეგმაში, რათა მიიღოს სარგებელი ვადაზე ადრე.

პროექტის საბაზო გეგმაში ცვლილებების იძულებითი შეტანა ითვალისწინებს ცვლილებების განხორციელებაზე ხელმძღვანელის მხრიდან კონტროლირებას და გააზრებული გადაწყვეტილებების მიღებას პროექტის სასარგებლოდ.

პროექტის განხორციელების ეტაპზე საპროექტო კომპანია და გუნდის წევრები ვალდებული არიან გაეცნონ პროექტის საბაზო გეგმაში შესატან ცვლილებებს, რაც მოითხოვს:

- ცვლილებების დადებითი და უარყოფითი მხარეების შეფასებას;
- ცვლილებების წარმოშობისას სპეციფიკური ფორმის შედგენას, რომელსაც ავსებს ცვლილებების ინიციატორი;
- პროექტის ლიდერის მიერ ცვლილებების ჟურნალის შედგენას, რათა ლიდერმა თვალყური ადევნოს ცვლილებებს;
- გაკეთდეს ანგარიშები სამუშაო შედეგებსა და ფინანსურ დანახარჯებზე;
- შემუშავდეს პროექტის საბოლოო შედეგის ამსახველი დოკუმენტაცია;
- გაირკვეს ცვლილებების შეტანის პერიოდულობის საკითხი.

IV.III.II. ცვლილებების ინიციატირება და ცვლილებების მართვა

პროექტის მართვის ნებისმიერ მომენტში ცვლილებების ინიციატირება შეუძლია პროექტის დამკვეთს, სპონსორსა და პროექტის გუნდის წევრებს.

თუ ცვლილებებთან დაკავშირებით ინიციატორთა აზრი ხელმძღვანელობისათვის მისაღებია, მაშინ ხდება ცვლილების შეტანა და იწყება ცვლილებების მართვა, რომელიც ითვალისწინებს:

- პროექტში მოსალოდნელი ცვლილებების განხორციელებას;
- ახალი პროექტის გეგმის შედგენის პროცესს;
- პროექტში ცვლილებების რეალიზაციის პარალელურად საპროექტო გუნდის წევრთა კოორდინაციის განხორციელებას;

- ცვლილებების რეგისტრაციას, რათა დეტალურად შესწავლილი და შეფასებული იყოს ცვლილება და თითოეული ცვლილება შემდგომი განხილვის საკითხად იქცეს.

საპროექტო კომპანია ცვლილებების მიღების შემდეგ განახორციელებს ცვლილებების მართვას.

პროექტის მართვის პროცესში ცვლილებების დაგეგმვის მეთოდი ითვალისწინებს ხუთ ძირითად სტადიას: 1. აღწერას; 2. შეფასებას; 3. გამართლებას; 4. რეალიზაციას; 5. დამტკიცებას.

1. პროექტის განხორციელების პროცესში ცვლილებების დაგეგმვის მეთოდი აისახება №1 სქემასა და №2 ცხრილში, სადაც აღწერილია პროექტის მართვის პროცესში ცვლილებების დაგეგმვის "ნაბიჯები" ანუ თანმიმდევრულობა, რომელთა შორის **პირველი ნაბიჯი**- "ახსნითი ნაწილია" და მოითხოვს ცვლილებების აუცილებელ ახსნას. ის ივსება ცვლილებების ინიციატორების მიერ (იმ პირების მიერ, რომლებიც მოითხოვენ პროექტის გეგმაში ცვლილების შეტანას: პროექტის სპონსორი, დამკვეთი და სამუშაო გუნდის წევრები). მაგალითად, თუ ცვლილებაზე მოთხოვნა მიღებულია ელექტრონული ფოსტით ან ტელეფონით, მაშინ ახსნით ნაწილს ავსებს პროექტის ლიდერი და ხელს აწერს ის პირი, ვინც პროექტის გეგმაში შეიტანა ცვლილება.

კერძოდ, თუ გუნდის რომელიმე წევრს ან პროექტით დაინტერესებულ სხვა პირებს გაუჩნდებათ სურვილი საპროექტო გეგმაში ცვლილებების შეტანისა, მაშინ ცვლილებების შესატანად უნდა შეივსოს საკითხების ფორმის ზედა ნაწილი. შესაბამისად ირკვევარის შეცვლა სურს ცვლილებების ინიციატორს, რატომ და რამდენად დროულია ამ ცვლილების შეტანა.

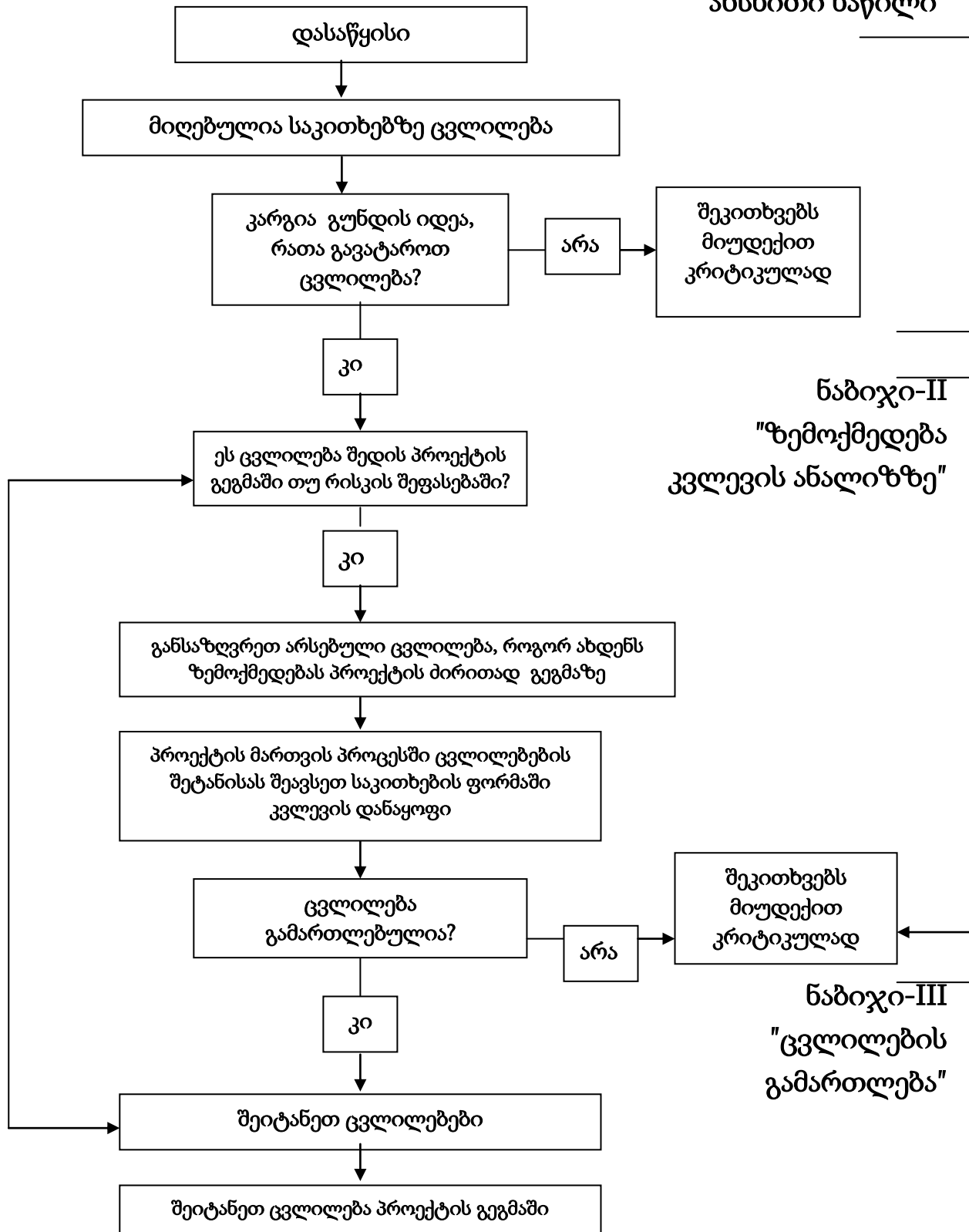
მეორე ნაბიჯი „კვლევის ანალიზზე ზემოქმედებაა" და განალიზდება როგორ იმოქმედებს ცვლილება საბოლოოდ პროექტზე და რა დადებით ზემოქმედებას მოახდენს.

კერძოდ, დავუშვათ, რომ ცვლილება საჭიროა: სამუშაო გუნდმა უნდა შეძლოს საკითხის გაანალიზება, რაც გუნდს იძულებულს გახდის თავიდან გაიაროს დაგეგმვის ყველა ეტაპი, შეაფასოს არსებული

ცვლილებების დაგეგმვის მეთოდი

ნაბიჯი-I

"ახსნითი ნაწილი"



ცვლილება როგორ ზემოქმედებას მოახდენს პროექტის მოცულობაზე, განსაზღვროს რისკის დონე და საჭირო რესურსების რაოდენობა.

ცხრილი № 2

ცვლილებების დაგეგმვის მეთოდი

ნაბიჯები	მოქმედება
<p>1. საკითხების ფორმაში ცვლილებების შეტანა</p>	<p>საპროექტო გუნდის წევრებიდან ერთს ან რამდენიმე პირს შეუძლია ცვლილებების შემოთავაზება, ისინი ვალდებული არიან აღნიშნული ცვლილებები შეიტანონ საკითხების ფორმაში. საპროექტო გუნდი განსაზღვრავს ცვლილებების შეტანის აუცილებლობას თუ გუნდისათვის ცვლილება მისაღებია, მაშინ გუნდი განახორციელებს ცვლილებებს ანუ დგამს თანმიმდევრულ ნაბიჯებს. მაგრამ თუ გუნდისათვის ცვლილება მიუღებელია, მაშინ აუცილებელია ეს შეტანილი იქნეს საკითხების ფორმაში და განხილულ იქნას პროექტის სპონსორთან და იმ ადამიანებთან ერთად, რომლებმაც მოითხოვეს ცვლილებების შეტანა.</p>
<p>2. ცვლილებებზე ზემოქმედება</p>	<p>საპროექტო გუნდი: - აანალიზებს იმ საკითხში შეტანილ ცვლილებებს, რომელზეც გაჩნდა მოთხოვნა. გაანალიზება ტარდება ცვლილებების ინიციატორთან, პროექტის დამკვეთთან და სპონსორთან ერთად; - შეფასებას უკეთებს თუ, როგორ იმოქმედებს საკითხის ცვლილება საბოლოოდ პროექტზე.</p>
<p>3. ცვლილებების გამართლება/ ან უარყოფა</p>	<p>პროექტის სპონსორი და დამკვეთი ამართლებს ან უარყოფს საკითხში ცვლილებების შეტანას. ამრიგად, თუ ისინი ცვლილებას არ მიიღებენ, ცვლილების გატარება უარყოფითად არის შეფასებული ან პირიქით, ცვლილება მიღებულია- გამართლებულია.</p>

მესამე ნაბიჯი „ცვლილების გამართლება“ და მოითხოვს ცვლილებების დამტკიცებას. სხვადასხვა კომპანიებში არსებობს განსხვავებული წესები იმასთან დაკავშირებით ვინ უნდა დაამტკიცოს პროექტში შეტანილი ცვლილებები, მაგრამ ყველაზე ხშირად ამტკიცებს ცვლილებების ინიციატორი, გუნდის წევრები, პროექტის სპონსორი და დამკვეთი.

2. პროექტის მართვის პროცესში ცვლილებების დაგეგმვის ხუთი ძირითადი სტადიიდან:

1. **აღწერა** ითვალისწინებს შემოთავაზებული ცვლილებების აღწერას, რომლებიც დოკუმენტირდება და განიხილება.
2. **შეფასება** ითვალისწინებს ცვლილებების თანმიმდევრულ შეფასებას;
 - პროექტით დაინტერესებული პირებისაგან შემოთავაზებული ცვლილებების გაანალიზებას და მათი მოსაზრების განხილვას;
 - შიდა და გარე წყაროებიდან მოპოვებული ინფორმაციის განხილვა-გაანალიზებას;
 - მიღებული და დადგენილი შედეგების დოკუმენტირებას.

3. გამართლება ითვალისწინებს მიღებული შედეგების გადამოწმებას და გადაწყვეტილების მიღებას ცვლილებების გამართლების, უარის თქმის, ან გადადების შესახებ:

- თუ მიღებული გადაწყვეტილება გამოიწვევს ცვლილებების განხორციელების გადადებას, მაშინ აუცილებელია ჩატარდეს დამატებითი კვლევები და გათვლები;
- თუ მიღებული გადაწყვეტილება გამართლებულია და მოითხოვს ცვლილებების განხორციელებას, მაშინ აუცილებელია შეამოწმოს ცვლილების ინიციატორმა და მოხდეს მიღებული გადაწყვეტილებების დოკუმენტირება.

4. რეალიზაცია ითვალისწინებს პროექტში ცვლილების შეტანის რეალიზებას.

5. დამტკიცება ითვალისწინებს პროექტში შეტანილი და რეალიზებული ცვლილებების დამტკიცებას.

ამრიგად, კონტროლის პროცესის საბოლოო ნაბიჯს წარმოადგენს ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება, რომელიც ძირითადია შეცდომების გამოსწორებისაკენ, მოსალოდნელი პრობლემების თავიდან აცილებისა და საუკეთესო გადაწყვეტილებების მიღებისაკენ, რადგან პროექტის განხორციელების ეტაპზე პროექტის საბაზო გეგმის შედგენა მართალია მისაღებია, მაგრამ გაგმაში

ცვლილებების შეტანა, ან კიდევ, ახალი გეგმის შედგენა მოითხოვს არა მხოლოდ გეგმის გაანალიზებას, არამედ გუნდის მოქმედების დროულ მოტივაციასა და მოქმედებაზე კონტროლის განხორციელებას.

IV.III.III. ცვლილებების ჟურნალი

პროექტის ლიდერი ვალდებულია აკონტროლოს პროექტის განხორციელების პროცესში წარმოშობილი ყველა ცვლილება. თუ ცვლილებების რაოდენობა არ არის დიდი, ეს განსაკუთრებულ სიმძნელეს არ წარმოადგენს. ხშირია ისეთი პროექტები, რომლებიც მუდმივად მოითხოვენ ცვლილებების შეტანას, რაც ზრდის ლიდერის მოვალეობებს და კონტროლს. ლიდერს აღნიშნული ცვლილებები შეაქვს პროექტის ცვლილებების ჟურნალში (იხ. ცხრილი №3). სადაც თავდაპირველად უნდა აღინიშნოს პროექტის დასახელება და პროექტის სპონსორი. ყოველ ცვლილებას უნდა გააჩნდეს ნომერი და მიეთითოს ცვლილებების ინიციატორი, უნდა მოხდეს ცვლილების მიღებისა და განხილვის თარიღის მითითებაც. ასეთ შემთხვევაში ცხრილს ემატება სვეტი, სადაც მითითებულია ცვლილებების სისწრაფე. შემდეგ ფიქსირდება "ზემოქმედება პროექტის მოცულობაზე", "ზემოქმედება სამუშაო გრაფიკზე" და "ზემოქმედება დანახარჯებზე". ბოლოს აუცილებელია მიეთითოს ცვლილება გამართლებულია თუ გადადებული.

ცვლილებების ჟურნალი

პროექტის დასახელება: -----					პროექტის სპონსორი:-----			
№	ინიციატორი	ცვლილებების აღწერა	ცვლილებების მიღების თარიღი	ცვლილებების განხილვის თარიღი	ზემოქმედება პროექტის მოცულობაზე	ზემოქმედება სამუშაო გრაფიკზე	ზემოქმედება დანახარჯებზე	გამართლებულია? კი/არა
1								
2								
3								
4								

IV.III.IV. ცვლილებების შესატანი საკითხების ფორმა

ცვლილებების შესატანი საკითხების ფორმა წარმოდგენილია №1 ფორმაში, სადაც მითითებულია პროექტის დასახელება და პროექტის სპონსორი. საკითხების ფორმის ზედა ნაწილი გვთავაზობს პროექტში ცვლილებების შეტანას, ხოლო ქვედა ნაწილი_მიღებულ შედეგს (კმაყოფილებას), რომელსაც ხელს აწერს და თარიღის მითითებით ამტკიცებს ცვლილების ინიციატორი, პროექტის ლიდერი, სპონსორი და დამკვეთი.

იქვე უნდა იქნეს მითითებული ცვლილება სწრაფად შევიტანოთ, ძალიან სწრაფად, თუ არ მოითხოვს დაჩქარებას. ასევე იწერება საკითხის ნომერი, შევსების თარიღი. მითითებულია ცვლილების ინიციატორის სახელი, გვარი. მინიშნებულია ვის ესაჭიროება ცვლილება ან ვინ შემოგვთავაზა.

"მოთხოვნითი ცვლილებების აღწერის" დანაყოფში მითითებულია რა უნდა შეიცვალოს და პასუხი გაეცეს კითხვას: რითი მთავრდება არსებული ინფორმაცია?

"ცვლილებების გამომწვევი მიზეზების" დანაყოფში უნდა დაკონკრეტდეს რა მიზეზით მოხდა ცვლილება, რატომ სჭირდება დამკვეთს ან გუნდს ცვლილება და რა პრობლემა იქნება აცილებული არსებული ცვლილების განხორციელების გზით.

"ცვლილებების შეტანის გზის" დანაყოფი მოითხოვს ახსნას-არსებობს კი რაიმე მეთოდი არსებული ცვლილებების შეტანისათვის.

"საპროექტო გეგმის სფეროებიდან" დანაყოფით "ზემოქმედება მაშტაბებზე"-ირკვევა როგორი ცვლილებები უნდა შევიტანოთ პროექტის მოცულობაში, არის რაიმე დამატებული ახალი-განსაკუთრებულება, შეიცვლება დამკვეთის მოთხოვნები თუ დამკვეთის პირდაპირი კრიტერიუმები.

"ზემოქმედება რისკზე"-კონკრეტდება არსებული ცვლილება როგორ გამოიხატება რისკზე (თუ აღმოცენდება ახალი პოტენციური პრობლემები, მიუთითეთ რა უნდა გააკეთოს გუნდმა, რომ შეამციროს რისკი).

"გრაფიკზე ზემოქმედება"-უნდა გაირკვეს როგორი ცვლილებების შეტანაა აუცილებელი და როგორ იმოქმედებს ეს პროექტის დასრულების საბოლოო ვადაზე?

"ხარჯებზე ზემოქმედება" მოითხოვს პასუხი გაიცეს კითხვაზე: რამდენი დამატებითი საშუალებები გამოიყენება?

"სხვა კვლევებში" მითითებულია ისეთი ცვლილებები, რომლებიც შესაძლებელია წარმოიშვას. მაგალითად, გუნდის შემადგენლობის შეცვლა და სხვა.

ცვლილებები შესატანის საკითხების ფორმა

ცვლილებების შესატანი საკითხების ფორმა			
პროექტის დასახელება ----- პროექტის სპონსორი-----			
-საკითხების ფორმის ზედა ნაწილი გვთავაზობს ცვლილებების შეტანას. -საკითხების ფორმის ქვედა ნაწილი ივსება შემსრულებელი გუნდის მიერ. - ცვლილებების მიღების შემდეგ უნდა დამტკიცდეს და ჩაიდოს პროექტის გეგმაში.			
		სისწრაფე: -აუცილებელია სწრაფად შევიტანოთ ცვლილება? -თუ ძალიან სწრაფად? -თუ არ მოითხოვს დაჩქარებას?	
ცვლილება № საკითხზე	ცვლილების ინიციატორი	ვის ესაჭიროება ცვლილება	თარიღი
ყველა თქვენთაგანმა მიიკერძოოს მისი საკითხის ნომერი (1,2,...)	ვინ შეავსო არსებული ფორმა?	ვინ შემოგვთავაზა ცვლილება?	შევსების თარიღი
მოთხოვნიტი ცვლილების აღწერა			
რითი მთავრდება არსებული ინფორმაცია? შენიშვნა: აღწერეთ ის რაც უნდა შეიცვალოს პროექტში			
ცვლილების გამომწვევი მიზეზი			
-როგორია მიზეზები არსებული ცვლილებისა? -რატომ სჭირდება დამკვეთს ან გუნდს ცვლილება? -რა პრობლემა იქნება აცილებული არსებული ცვლილების განხორციელების გზით?			
ცვლილების შეტანის გზა			
არსებობს კი რაიმე მეთოდი არსებული ცვლილების შეტანისა? მოგვეცით ახსნა			
საპროექტი გეგმის სფერო:	ზემოქმედება შესაძლებელი ცვლილებისა:		
ზემოქმედება მამატაბებზე	-როგორი ცვლილებები უნდა შევიტანოთ პროექტის მოცულობაში? -იქნება დამატებული ახალი განსაკუთრებულობა? -შეიცვლება დამკვეთის მოთხოვნები? - შეიცვლება პირდაპირი კრიტერიუმები დამკვეთისა?		
ზემოქმედება რისკზე	-არსებული ცვლილება, როგორ გამოიხატება რისკზე? შენიშვნა: თუ აღმოცენდება ახალი პრტენციალური პრობლემები, მიუთითეთ რა უნდა გააკეთოს გუნდმა, რომ შეამციროს რისკი.		
გრაფიკზე ზემოქმედება	-როგორი ცვლილებების შეტანა იქნება აუცილებელი სამუშაო გრაფიკზე? -როგორ იმოქმედებს ეს პროექტის დასრულების საბოლოო ვადაზე?		
ხარჯებზე ზემოქმედება	-რამდენი დამატებითი საშუალებები გამოიყენება?		
სხვა კვლევები	მიუთითეთ როგორი კვლევა სჭირდება შემოთავაზებულ ცვლილებას: გუნდის შემადგენლობის შეცვლა ან სხვა პრობლემები, რომლებიც შესაძლებელია წარმოიშვას		
მიღებული შედეგი (კმაყოფილება)			
ინიციატორი/ თარიღი	პროექტის ლიდერი/თარიღი	სპონსორი/ თარიღი	დამკვეთი/ თარიღი

IV.III.V. კონტროლი პროექტის ცვლილებებზე

პროექტის განხორციელების ეტაპზე საპროექტო კომპანია და გუნდის წევრები საბაზო გეგმაში შეტანილ ცვლილებებზე აწარმოებენ კონტროლს იმ სამი ძირითადი მახასიათებლებით, როგორცაა: 1.დრო; 2. სამუშაოს მოცულობა; 3. პროექტის ღირებულება.

ცვლილებებზე კონტროლის განხორციელება ევალება ცვლილებების მაკონტროლებელ კომისიას, მას შეუძლია ცვლილებების გადადებაც. კომისიის წესი და ვალდებულებები განსაზღვრული და შეთანხმებულია პროექტში მონაწილე პირებთან. კერძოდ, დიდ პროექტში მუშაობს ერთდროულად რამდენიმე კომისია სხვადასხვა წესით და ვალდებულებებით.

ცვლილებებზე კონტროლი ხორციელდება:

- პროექტში ცვლილებების მართვის წარმოშობიდანვე;
- პროექტის შემზღვეველი და უზრუნველმყოფელი ფაქტორების შეფასებისათვის;
- პროექტში ცვლილებების განსაზღვრისა და მართვისათვის;
- პროექტში უკვე დასრულებული ცვლილებების განსაზღვრისათვის.

ცვლილებებზე კონტროლი მოითხოვს:

- პროექტის მიმდინარე პროცესების გაანალიზებას, რათა განისაზღვროს სამუშაოს მოცულობა, კალენდარული დღეები, რომელიც წარმოგვიდგენს სამუშაო დროს და განსაზღვრავს პროექტის გეგმიურ და ფაქტიურ დროს შორის მსგავსება განსხვავებას.
- გაახლებული გეგმის შედარებას საბაზო გეგმასთან;
- საბაზო გეგმაში შეტანილი ცვლილებების აღრიცხვას და დამტკიცებას, რომელიც მოწმდება პროექტში მონაწილე პირების მიერ;
- პროექტის საბაზო გეგმის შედგენას და კორექტირების შეტანას მოკლე დროში.

ხშირ შემთხვევაში, საბაზო გეგმიდან გადახრის დროს, გამოიყენება მოქმედების ხუთი ძირითადი ვარიანტი, რომელიც მოითხოვს:

1. ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღებას;
2. პროექტის ღირებულების გადამოწმებას;
3. პროექტის დასრულების დროის გადამოწმებას;
4. სამუშაოს შინაარსის გადამოწმებას;
5. პროექტის დასრულებას.

ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღება ნიშნავს იმ შესაძლებლობების გადამოწმებას, რომლებიც უკავშირდება სამუშაოს ეფექტიანობის ამაღლებას ახალი ტექნოლოგიების ან ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების ხარჯზე.

პროექტის ღირებულების გადამოწმება ნიშნავს, სამუშაოს მოცულობის უზრუნველყოფას დამატებითი რესურსებით, დამატებითი ხალხით, ახალი ტექნიკით, ტექნოლოგიების გამოყენებით და ა.შ.

პროექტის დასრულების დროის გადამოწმება ნიშნავს, რომ სამუშაოს შესრულების დრო გადატანილია და პროექტის ხელმძღვანელობამ უნდა მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც მნიშვნელოვნად, მკაცრად დაიცავს პროექტის ღირებულებას.

სამუშაოს შინაარსის გადამოწმება ნიშნავს, რომ პროექტზე შემცირებულია პასუხისმგებლობა ე.ი. დაგეგმილი ცვლილებები სწორად განხორციელდა.

პროექტის დასრულება-ეს მეტნაკლებად რთული გადაწყვეტილებაა, რადგან პროგნოზირებადი ან მიღებული დანახარჯი ზრდის მოსალოდნელ სარგებელს. გადაწყვეტილება პროექტის შეწყვეტასთან კავშირშია არამართო ეკონომიკურ ასპექტებთან, არამედ პროექტში მონაწილე პირების ინტერესებთან.

ამრიგად, როგორც წესი, კონტროლი არ ხორციელდება შედეგების შეფასების გარეშე, რადგან აუცილებელია განისაზღვროს საბაზო გეგმიდან გადახრის მიზეზები და მიღებულ იქნას გადაწყვეტილება საბაზო გეგმის შეცვლის აუცილებლობაზე, რომლის შემდეგაც ძირითადად იცვლება ის ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს პროექტის გეგმის რეალიზაციაზე.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა ეწოდება პროექტის მართვის მესამე ეტაპს?
2. რა ღონისძიებების განხორციელებაა აუცილებელი პროექტის განხორციელების ეტაპზე?
3. შესაძლებელია თუ არა დამტკიცებული პროექტის გეგმაში მოხდეს ცვლილებების შეტანა?
4. რა არის პროექტის განხორციელების ეტაპის საბოლოო შედეგი?
5. რა მოიაზრება "ცვლილებების" ცნებაში?
6. რა სახელდება პროექტის საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანის მიზეზებად?
7. რა მოიაზრება პროექტის საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანის გაგება-გაანალიზების მეთოდში?
8. რა მოიაზრება პროექტის საბაზო გეგმაში ცვლილებების შეტანის იძულებითი შესრულების მეთოდში?
9. დაასახელეთ ცვლილებების ინიციატორები;
10. დაასახელეთ ცვლილებების მართვის მეთოდები და განსაზღვრეთ მათი თავისებურებები;
11. დაასახელეთ ცვლილებების დაგეგმვის სტადიები;
12. ვინ ადგენს ცვლილებების ჟურნალს და რა აღირიცხება მასში?
13. რა არის მოცემული ცვლილებების შესატანი საკითხების ფორმაში?
14. ვის ევალება ცვლილებებზე კონტროლის განხორციელება?
15. რა პერიოდიდან იწყება ცვლილებებზე კონტროლი?
16. რას მოითხოვს ცვლილებებზე კონტროლი?
17. რომელი ხუთი ძირითადი ვარიანტი გამოიყენება პროექტის საბაზო გეგმიდან გადახრის დროს?
18. რას ნიშნავს ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღება?
19. რას ნიშნავს პროექტის ღირებულების გადამოწმება?
20. რას ნიშნავს გადამოწმება პროექტის დასრულების დროს?
21. რას ნიშნავს სამუშაოს შინაარსის გადამოწმება?
22. რას ნიშნავს პროექტის დასრულება?

ძირითადი განმარტებები

- პროექტის მართვის "განხორციელების" ეტაპზე მუშაობის პროცესში უნდა ჩატარდეს კონტროლი რათა წარმოშობილი პრობლემების გადაჭრისათვის მიიღონ დროული გადაწყვეტილებები, განისაზღვროს ინფორმაციის მოცულობა სამუშაოს შედეგებზე და საჭიროების შემთხვევაში შეტანილ იქნას ცვლილებები პროექტის საბაზო გეგმაში.
- პროექტის განხორციელების საბოლოო შედეგი "ინდივიდუალური, უნიკალური პროდუქტია".
- პროექტის მართვის ნებისმიერ მომენტში ცვლილებების ინიციატირება შეუძლია პროექტის დამკვეთს, სპონსორსა და პროექტის გუნდის წევრებს.
- ცვლილებებში მოიაზრება პროექტის განხორციელების პროცესში შიდა და გარე ფაქტორების ზემოქმედებით წარმოშობილი პრობლემების გადაჭრისათვის ერთი რეალური გადაწყვეტილების მიღება.
- პროექტის მართვის პროცესში ცვლილებების დაგეგმვის "ნაბიჯებია":
- პირველი ნაბიჯი-"ახსნითი ნაწილია" და მოითხოვს ცვლილებების აუცილებელ ახსნას.
- მეორე ნაბიჯი „კვლევის ანალიზზე ზემოქმედებაა" და გაანალიზდება როგორ იმოქმედებს ცვლილება საბოლოოდ პროექტზე და რა დადებით ზემოქმედებას მოახდენს.
- მესამე ნაბიჯი-"ცვლილების გამართლებაა" და მოითხოვს ცვლილებების დამტკიცებას.
- პროექტის მართვის პროცესში ცვლილებების დაგეგმვის მეთოდი ითვალისწინებს ხუთ ძირითად სტადიას: აღწერას, შეფასებას, გამართლებას, რეალიზაციას და დამტკიცებას.
- გამართლება ითვალისწინებს მიღებული შედეგების გადამოწმებას და გადაწყვეტილების მიღებას ცვლილებების გამართლების, უარის თქმის, ან გადადების შესახებ: თუ მიღებული გა-

დაწყვეტილება გამოიწვევს ცვლილებების განხორციელების გადადებას, მაშინ აუცილებელია ჩატარდეს დამატებითი კვლევები და გათვლები; თუ მიღებული გადაწყვეტილება გამართლებულია და მოითხოვს ცვლილებების განხორციელებას, მაშინ აუცილებელია შეამოწმოს ცვლილების ინიციატორმა და მოხდეს მიღებული გადაწყვეტილებების დოკუმენტირება.

- შეფასება ითვალისწინებს ცვლილებების თანმიმდევრულ შეფასებას.
- აღწერა ითვალისწინებს შემოთავაზებული ცვლილებების აღწერას, რომლებიც დოკუმენტირდება და განიხილება.
- რეალიზაცია ითვალისწინებს პროექტში ცვლილების შეტანის რეალიზებას.
- დამტკიცება ითვალისწინებს პროექტში შეტანილი და რეალიზებული ცვლილებების დამტკიცებას.
- პროექტის განხორციელების ეტაპზე საპროექტო კომპანია და გუნდის წევრები საბაზო გეგმაში შეტანილ ცვლილებებზე აწარმოებენ კონტროლს იმ სამი ძირითადი მახასიათებლებით, როგორცაა: დრო, სამუშაოს მოცულობა და პროექტის ღირებულება.
- ცვლილებებზე კონტროლის განხორციელება ევალება ცვლილებების მაკონტროლებელ კომისიას, მას შეუძლია ცვლილებების გადადებაც. კომისიის წესი და ვალდებულებები განსაზღვრული და შეთანხმებულია პროექტში მონაწილე პირებთან.
- ცვლილებებზე კონტროლი ხორციელდება: პროექტში ცვლილებების მართვის წარმოშობიდანვე, პროექტის შემზღუდველი და უზრუნველმყოფელი ფაქტორების შეფასებისათვის, პროექტში ცვლილებების განსაზღვრისა და მართვისათვის, პროექტში უკვე დასრულებული ცვლილებების განსაზღვრისათვის.
- პროექტის საბაზო გეგმიდან გადახრის დროს, გამოიყენება მოქმედების ხუთი ძირითადი ვარიანტი, რომელიც მოითხოვს: ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღებას; პროექტის ღირებულების გადამოწმებას; პროექტის დასრულების დროის

გადამოწმებას; სამუშაოს შინაარსის გადამოწმებას; პროექტის დასრულებას.

- ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღება ნიშნავს იმ შესაძლებლობების გადამოწმებას, რომლებიც უკავშირდება სამუშაოს ეფექტიანობის ამაღლებას ახალი ტექნოლოგიების ან ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების ხარჯზე.
- პროექტის ღირებულების გადამოწმება ნიშნავს, სამუშაოს მოცულობის უზრუნველყოფას დამატებითი რესურსებით, დამატებითი ხალხით, ახალი ტექნიკით, ტექნოლოგიების გამოყენებით და ა.შ.
- პროექტის დასრულების დროის გადამოწმება ნიშნავს, რომ სამუშაოს შესრულების დრო გადატანილია და პროექტის ხელმძღვანელობამ უნდა მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც მნიშვნელოვნად, მკაცრად დაიცავს პროექტის ღირებულებას.
- სამუშაოს შინაარსის გადამოწმება ნიშნავს, რომ პროექტზე შემცირებულია პასუხისმგებლობა ე.ი. დაგეგმილი ცვლილებები სწორად განხორციელდა.
- პროექტის დასრულება-ეს მეტნაკლებად რთული გადაწყვეტილებაა, რადგან პროგნოზირებადი ან მიღებული დანახარჯი ზრდის მოსალოდნელ სარგებელს. გადაწყვეტილება პროექტის შეწყვეტასთან კავშირშია არამართო ეკონომიკურ ასპექტებთან, არამედ პროექტში მონაწილე პირების ინტერესებთან.

IV.IV. პროექტის მართვის მეოთხე "დასრულების" ეტაპი

*"ადამიანებს, რაც უფრო კარგად ესმით რა ხდება,
მით უფრო ეფექტიანად შეუძლიათ,
გავლენა იქონიონ მოვლენათა მსვლელობაზე".
ჯ.სოროსი*

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. პროექტის "დასრულების" ეტაპზე განსახორციელებელი დავალებების და საბოლოო შედეგის - „ინდივიდუალური უნიკალური პროდუქტის" შეფასებას.

დამკვეთის, სპონსორის, გუნდის წევრების და სხვა დაინტერესებული პირების მიერ პროექტის შეფასებას.

2. გაკვეთილების შეთვისების სიის შედგენის წესს. პროექტის მართვის პროცესში მონაწილე პირების მიერ მიღებული გამოცდილებების გაზიარების მეთოდებს. პროექტთან გამომშვიდობების რიტუალის მოწყობის აუცილებლობას.

IV.IV.I. პროექტით დაინტერესებული პირების მიერ პროექტის შეფასება

პროექტის მართვის მესამე "განხორციელების" ეტაპის დასასრულს დამკვეთზე საბოლოო უნიკალური პროდუქტის გადაცემა არ ნიშნავს პროექტზე მუშაობის დასრულებას. იწყება პროექტის მართვის მეოთხე "დასრულების" ეტაპი, რომელიც ითვალისწინებს, არა მხოლოდ დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილებასა და შეფასებას, არამედ

გუნდის წევრებს შორის გამოცდილებების გაზიარებას (იხ. ცხრილი №1), "გაკვეთილების შეთვისების სიის" გაანალიზებას, გამომშვიდობების საღამოს მოწყობას, ხოლო შედეგი ამ ეტაპისა, პროექტის საბოლოო "უნიკალური პროდუქტის" შეფასებაა.

ცხრილი №1

პროექტის მართვის მეოთხე - „დასრულების“ ეტაპი

მეოთხე ეტაპი	დავალებების აღწერა	პროექტის მართვის ეტაპის შედეგი
პროექტის დასრულება	<p>პროექტის დასრულებისას აუცილებელია:</p> <ul style="list-style-type: none"> -დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილება; -გუნდის წევრებს შორის გამოცდილებების გაზიარება; - "გაკვეთილების შეთვისების სიის" გაანალიზება; - გამომშვიდობების საღამოს მოწყობა. 	საბოლოო "უნიკალური პროდუქტის" შეფასება

პროექტის "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" შედეგს შეფასებას უკეთებს: პროექტის დამკვეთი, სპონსორი, გუნდის წევრები და სხვა დაინტერესებული პირები.

IV.IV.I.I. დამკვეთის მიერ პროექტის შეფასება

საპროექტო კომპანია დამკვეთზე მზა პროდუქტის გადაცემის შემდეგ დამკვეთს სთავაზობს პროექტის შეფასებას. მისთვის მნიშვნელოვანია საბოლოო პროდუქტი პასუხობს თუ არა დამკვეთის მოთხოვნებს, მოლოდინს და დამკვეთი რამდენად კმაყოფილია პროექტის საბოლოო შედეგით.

დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილების შემდეგ საპროექტო კომპანია განსაზღვრავს:

- ბოლომდე შესრულებულია და ეფექტიანია თუ არა პროექტის გეგმა;
- ზუსტად განსაზღვრულია თუ არა პროექტის მიზანი და ამოცანა;
- გამართლებულია თუ არა ცვლილებების მართვის პროცესი;
- აკმაყოფილებს დამკვეთს პროექტში მონაწილეობა;
- გასაგები და სრულია თუ არა საქმის შესახებ გაკეთებული ანგარიშები;
- რეგულარულად კეთდებოდა თუ არა ინფორმირება სამუშაოს შესახებ;
- მთლიანობაში კმაყოფილებას იძლევა თუ არა, პროექტის მართვის პროცესი.

საუბარი დამკვეთთან. დამკვეთის მიერ პროექტის შეფასების შემდეგ, საპროექტო კომპანია დამკვეთს იწვევს ინტერვიუზე, რომელსაც სასურველია ესწრებოდეს პროექტის ლიდერი და სპონსორი, თუმცა მათი უმრავლესობა ხშირ შემთხვევაში ცდილობს აღნიშნულ მომენტს თავი აარიდოს, რადგან დამკვეთი სხვადასხვა მიზეზების გამო (არ დაკმაყოფილდეს საბოლოო პროდუქტით, ხარჯების ზრდით და ა.შ.) შესაძლებელია უკმაყოფილო იყოს. მიუხედავად ამისა, პროექტზე მუშაობის დასრულება უმთავრესი პროცესია, რადგან, ერთი მხრივ, პროექტის ლიდერი:

- ზუსტად ეხლა ხდება იმას, რის შექმნასაც აპირებდა, რის გამოც ცდილობს გამოთქვას საკუთარი შეხედულებები და გააკეთოს საბოლოო დასკვნები;
- ზუსტად ეხლა გაიგებს, როგორ შეუფასებს ამ პროექტს დამკვეთი, სპონსორი, პროექტით დაინტერესებული სხვა პირები და გუნდის წევრები. მსგავსი შეფასებები მას დაეხმარება სამუშაო გუნდთან ერთად შეაფასოს მიღებული გამოცდილება და შეიმუშაოს რეკომენდაციები, რომლებიც შემდგომში დაეხმარება თავიდან აიცილოს უკვე დაშვებული შეცდომები;

- პროექტის დასრულების ეტაპზე ელის მიიღოს პროექტის შეფასება ყველა მონაწილისაგან; შეადგინოს ანგარიში საქმის მდგომარეობის შედეგებზე; მოკრიბოს არსებული მასალები მიღებულ გამოცდილებაზე; გააკეთოს ანგარიში პროექტის დასრულებაზე და ბოლოს, გაანალიზოს ანგარიში პროექტის სპონსორთან ერთად.

ხოლო მეორე მხრივ, პროექტის სპონსორი ზუსტად ეხლა ხდება როგორ შედეგს მიაღწია, რის გაკეთება შეიძლებოდა, რომელი ცვლილების შეტანა იქნებოდა ეფექტიანი, რის შესრულება ვერ შეძლო და რატომ.

პროექტის ლიდერმა და სპონსორმა დამკვეთთან საუბრის დროს უნდა დასვან მათთვის საინტერესო შეკითხვები, ჩაიწერონ დამკვეთის შეკითხვები, არ დაიკავონ საწინააღმდეგო პოზიციები და არ "იკვებონ" გამართლებებით. პროექტის დამკვეთთან საუბრის შემდეგ საპროექტო კომპანია ავსებს სამუშაოს შესრულების შესახებ შემაჯამებელი ანგარიშის ორ ფორმას (იხ. ცხრილი №2, №3).

ცხრილი № 2

სამუშაოს შესრულების შესახებ შემაჯამებელი ანგარიში

პროექტის დასახელება -----	პროექტის სპონსორი:-----	
პროექტის შედეგი	დადებითი (+)	იდეა გაუმჯობესებისათვის
პროექტის მოცულობა		
საპროექტო სამუშაო გუნდის შემადგენლობა		
საპროექტო სამუშაო გრაფიკი		
დანახარჯები შრომით რესურსებზე		
ფინანსური დანახარჯები		
რისკი		
პროექტის მართვის პროცესი		
პროექტის მოქმედებაში გაშვება		
პროექტის დაგეგმვა		
პროექტის მონიტორინგი		
პროექტში ცვლილებების მართვა		
სხვა სამუშაოები		

სამუშაოს შესრულების შესახებ შემაჯამებელი ანგარიში

საბოლოო ანგარიში სამუშაოს შედეგებზე			
პროექტის დასახელება:		პროექტის სპონსორი:	
		თარიღი:	
მასალები პროექტის მოცულობის შესახებ			
საბოლოო პროდუქტი:		მიღებული კრიტერიუმები:	შედეგები:
მასალები სამუშაოს გრაფიკზე:			
საბოლოო პროდუქტი	უნიკალური	საბაზო გეგმა	დასრულების ფაქტიური გეგმა
მასალები შრომით დანახარჯებზე და ფინანსურ ხარჯებზე			
		საბაზო გეგმა	ფაქტიური მონაცემები
	შრომა:		
	ფინანსები:		
ცვლილებები გეგმაში			
	საბაზო გეგმა	ცვლილება	საბოლოო გეგმა
პროექტის მოცულობა:			
პროექტის დასრულების საბოლოო ვადა:			
შრომითი დანახარჯები:			
ფინანსური ხარჯები:			
ახსენით ყველა შეუსაბამობა და შესაბამისობა			

სამუშაოს შესრულების შესახებ შემაჯამებელ ანგარიშში აუცილებელია აღინიშნოს პროექტის დასახელება, სპონსორი და თარიღი.

- "პროექტის მოცულობის შესახებ" დანაყოფში მიეთითება პროექტის საბოლოო პროდუქტი და მიღებული შედეგები;
- "სამუშაოს გრაფიკისათვის" დანაყოფში უნდა იყოს წარმოდგენილი პროექტის საბაზო და ფაქტიური გეგმა;

- "შრომითი დანახარჯების და ფინანსური ხარჯების" დანაყოფში აღირიცხება პროექტის საბოლოო გეგმა და ფაქტიური მონაცემები, რომლებიც საბაზო გეგმაში მითითებული შრომითი დანახარჯებისა და ფინანსური ხარჯების მონაცემებს უტოლდება;

"ცვლილებების გეგმის" დანაყოფში გამოიყოფა "საბაზო გეგმის", "ცვლილებებისა" და "საბოლოო გეგმის" დანაყოფი, რომელიც უნდა მოიცავდეს საბოლოო გეგმის მასალებს. ცვლილების გეგმის ყველა დანაყოფში აუცილებელია წარმოდგენილი იყოს პროექტის მოცულობა, საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების ვადა, შრომითი დანახარჯები და ფინანსური ხარჯები;

ცხრილს ბოლოში საჭიროა გაუკეთდეს კომენტარი საბაზო და ფაქტიური გეგმის ყველა შესაბამისობასა და შეუსაბამობაზე¹⁸.

IV.IV.I.II. პროექტის შეფასება სპონსორისა და გუნდის წევრების მიერ

საპროექტო კომპანიამ პროექტის სპონსორს აუცილებელია გააცნოს სამუშაოს შესრულების შესახებ შემაჯამებელი ანგარიში და სთხოვოს პროექტის შეფასება_ "საბოლოო უნიკალური პროდუქტი" აკმაყოფილებს თუ არა დამკვეთის მოლოდინს და კომპანიის მოთხოვნას. შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას პროექტის თანმიმდევრულობისა და ეფექტიანად დაგეგმვის, ლიდერის ვალდებულება-მოვალეობის, პროექტის მართვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობისა და რესურსების რაციონალურად გამოყენების საკითხები.

¹⁸ შეუსაბამობა-ეს ნებისმიერი გადახრაა საბაზო გეგმის შედეგებიდან. შეუსაბამობის დროს მნიშვნელოვანია აიხსნას გასაგებად, როგორც საბოლოო პროდუქტის დადებითი და უარყოფითი შედეგები, ასევე წარმატებისა და წარუმატებლობის ყველა მიზეზი.

ამის შემდეგ სპონსორი ავსებს №3 ცხრილს და შეაქვს მასში ყველა პასუხი, რაც გააჩნია პროექტთან დაკავშირებით.

ლიდერმა აუცილებელია სამუშაო გუნდის წევრებს სთხოვოს პროექტის შეაფასება. გუნდის წევრებისათვის მომზადებული შეკითხვები უნდა ეხებოდეს სამუშაოს შემდეგ ასპექტებს:

- რა იყო პროექტის ლიდერის განსაკუთრებულობა? ეს კითხვა პროექტის ლიდერს აძლევს შესაძლებლობას, გაიგოს გუნდის აზრი იმის შესახებ თუ როგორ დასძლია მან სამუშაო;
- რა შედეგი მიიღეს მათ მიერ შედგენილი საბაზო გეგმით?
- ტარდებოდა თუ არა მონიტორინგი და ცვლილებებზე კონტროლი?
- მიმდინარეობდა თუ არა გუნდის მუშაობა ეფექტიანად?
- რა შედეგი მოჰქონდა სამუშაო შეკრებას?
- გაუკეთდა თუ არა პროექტს სწორი ორგანიზაცია?

ამრიგად, გუნდის წევრებმა პროექტის შეფასების დროს უნდა შეავსონ ცხრილი №4 და აღრიცხონ ყველაფერი ის, რაც შეაფასეს დადებითად ან უარყოფითად და რა საკითხები მოითხოვს დამუშავებას.

IV.IV.I.III. პროექტის შეფასება სხვა დაინტერესებული პირების მიერ

პროექტის შემფასებლები არიან პროექტით დაინტერესებული სხვა პირებიც, თუმცა ყოველ მათგანთან გასაუბრება ურთულესი პროცესია, რის გამოც კომპანია მათ სთავაზობს პროექტის შეფასების ფორმის შევსებას (იხ. ფორმა №1).

შესაბამისი ფორმის შედგენის შემდეგ კომპანია აანალიზებს პასუხებს.

პროექტის შეფასება სხვა დაინტერესებული პირების მიერ

პროექტის დასახელება: ----- პროექტის სპონსორი:-----		
მტკიცება შეფასებისათვის	დადებითი შედეგები (+)	იდეა გაუმჯობესებისათვის
1.პროექტის საბაზო გეგმა დიდი გამოცდილებების საფუძველზე შედგა და აღმოჩნდა ეფექტიანი		
2.პროექტის მიზანი და ამოცანა იყო განსაზღვრული ზუსტად		
3.ცვლილებების მართვის პროცესი იყო ეფექტიანი		
4.პროექტში ჩემი მონაწილეობის დონე აკმაყოფილებს ჩემს მოთხოვნილებას		
5.საქმის მდგომარეობის შესახებ ანგარიშები იყო სრული და გასაგები		
6.რეგულარულად კეთდებოდა ინფორმირება სამუშაოს მიმდინარეობაზე		
7.პროექტის გეგმა დაიგეგმა თანმიმდევრულად		
8.პროექტის გეგმა ხორციელდებოდა თანმიმდევრულად		
9.პროექტის მართვაში მონაწილე დაინტერესებული პირების მუშაობა იყო ეფექტიანი		

გაკვეთილების შეთვისების სია

გაკვეთილების შეთვისების სია (იხ.ცხრილი №4) პროექტით დაინტერესებულ ყველა პირს ეხმარება დააფიქსიროს პროექტის მართვის პროცესში მათთვის საინტერესო საკითხები, რათა პროექტის დასასრულ ეტაპზე გააკეთონ რეალური შეფასებები.

გაკვეთილების შეთვისების სიაში აუცილებელია:

- უპირველესად მიეთითოს პროექტის დამკვეთი და პროექტის სპონსორი;

- გამოიყოს გაკვეთილების შეთვისების ნომერი;
- მოხდეს ინციდენტის აღწერა და დათარიღება;
- და ბოლოს შესრულდეს გაკვეთილების შეთვისების აღწერა.

ცხრილი № 4

გაკვეთილების შეთვისების სია

პროექტის დასახელება-----		პროექტის სპონსორი-----	
გაკვეთილების №	ინციდენტის აღწერა	ინციდენტის თარიღი	გაკვეთილების შეთვისების აღწერა
1			
2			
3			
4			

მიღებული გამოცდილებების გაზიარება

პროექტით დაინტერესებული ყველა პირის გამოკითხვის შემდეგ ტარდება შეკრება, რომლის მიზანია მიღებული გამოცდილებების გაზიარება, განხილვა, გაანალიზება და რეკომენდაციების შემუშავება პროექტის მართვის სისტემის გაუმჯობესების მიზნით.

შეკრების მონაწილეები პროექტის მართვის პროცესში მიღებული გამოცდილებების გაზიარების დროს არ უნდა გადავიდნენ "დამნაშავის ძებნაზე", არამედ მათ მოეთხოვებათ შეცდომების გათვალისწინება და გადაწყვეტილებების მიღება ეფექტიანი გზების ძიებისათვის. გარდა ამისა, გაანალიზებას მოითხოვს არა მხოლოდ წარუმატებლობაც.

პროექტთან გამომშვიდობების საღამოს მოწყობა

კომპანიის ხელმძღვანელობამ პროექტის წარმატებით თუ წარუმატებლად დასრულების შემთხვევაში მადლობა უნდა გადაუხადოს გუნდის წევრებს, რადგან მთელი ამ დროის მანძილზე ისინი დაუღალავად შრომობდნენ და არ უნდა დარჩნენ უყურადღებოდ.

საპროექტო კომპანიისათვის პროექტთან გამომშვიდობების საღამოს მოწყობა უმთავრესი პროცესია, რაც შეიძლება გამოიხატოს სხვადასხვა ფორმით. მაგალითად, სადილის მოწყობა და სხვა.

მართალია, პროექტის გუნდის წევრებისათვის რთულია დაშორება, თუმცა მნიშვნელოვანია ის, რომ დრო გამოიყენეს სარგებლიანად და სასიამოვნო იყო ერთად მუშაობა. ეს საპროექტო კომპანიას ეხმარება წარმატებით დაასრულოს პროექტი.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა ეწოდება პროექტის მართვის მეოთხე ეტაპს?
2. რა არის აუცილებელი, რომ განხორციელდეს პროექტის დასრულების ეტაპზე?
3. რა არის პროექტის მართვის მეოთხე დასრულების ეტაპის საბოლოო შედეგი?
4. ვინ უკეთებს პროექტის საბოლოო უნიკალური პროდუქტის შედეგს შეფასებას?
5. რა მტკიცებულებებს იყენებს დამკვეთი პროექტის შეფასების დროს?
6. როგორ წარიმართება საპროექტო კომპანიის მიერ დამკვეთთან საუბარი?
7. როგორ აფასებს პროექტის მართვის პროცესს დამკვეთთან საუბრის შემდეგ პროექტის ლიდერი?
8. რა აღიწერება სამუშაოს შესრულების შესახებ შემაჯამებელ ანგარიშში?
9. რაზე ამახვილებენ ყურადღებას პროექტის შეფასებისას: ა) სკონსორი, ბ) გუნდის წევრი, და გ) სხვა დაინტერესებული პირები?
10. რა წესით ხდება გაკვეთილების შეთვისების სიის შედგენა?
11. რა იწერება გაკვეთილების შეთვისების სიაში?
12. რა წესით მიმდინარეობს საპროექტო კომპანიაში მიღებული გამოცდილებების გაზიარება?
13. რა შემთხვევაში და ვის წინაშე აწყობს საპროექტო კომპანია პროექტთან გამომშვიდობების საღამოს მოწყობას?

ძირითადი განმარტებები

- პროექტის მართვის "დასრულების" ეტაპი ითვალისწინებს, არა მხოლოდ დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილებასა და შეფასებას, არამედ გუნდის წევრებს შორის გამოცდილებების გაზიარებას, "გაკვეთილების შეთვისების სიის" გაანალიზებას, გამომშვიდობების საღამოს მოწყობას, ხოლო შედეგი ამ ეტაპისა, პროექტის საბოლოო "უნიკალური პროდუქტის" შეფასებაა.
- პროექტის მართვის "დასრულების" ეტაპზე პროექტის "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" შედეგს შეფასებას უკეთებს: პროექტის დამკვეთი, სპონსორი, გუნდის წევრები და სხვა დაინტერესებული პირები.
- საპროექტო კომპანია დამკვეთზე მზა პროდუქტის გადაცემის შემდეგ დამკვეთს სთავაზობს პროექტის შეფასებას, რადგან კომპანიისათვის მნიშვნელოვანია საბოლოო პროდუქტი პასუხობს თუ არა დამკვეთის მოთხოვნებს, მოლოდინს და დამკვეთი რამდენად კმაყოფილია პროექტის საბოლოო შედეგით.
- პროექტის შეფასების უკეთებს: სპონსორი, გუნდის წევრები და პროექტით დაინტერესებული პირები.
- პროექტის სპონსორს აუცილებელია საპროექტო კომპანიამ გააცნოს სამუშაოს შესრულების შესახებ შემაჯამებელი ანგარიში და სთხოვოს პროექტის შეფასება_ "საბოლოო უნიკალური პროდუქტი" აკმაყოფილებს თუ არა დამკვეთის მოლოდინს და კომპანიის მოთხოვნას. შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას პროექტის თანმიმდევრულობისა და ეფექტიანად დაგეგმვის, ლიდერის ვალდებულება-მოვალეობის, პროექტის მართვის პროცესში დაინტერესებულ მხარეთა მონაწილეობისა და რესურსების რაციონალურად გამოყენების საკითხები.
- სამუშაო გუნდის წევრებს ლიდერმა აუცილებელია სთხოვოს პროექტის შეფასება. გუნდის წევრებისათვის მომზადებული შეკითხვები უნდა ეხებოდეს სამუშაოს ასპექტებს.

- პროექტით დაინტერესებულ პირებთან გასაუბრება ურთულესი პროცესია, რის გამოც კომპანია მათ სთავაზობს პროექტის შეფასების ფორმის შევსებას, რომლის შემდეგ კომპანია აანალიზებს პასუხებს.
- გაკვეთილების შეთვისების სიას ადგენს პროექტით დაინტერესებული ყველა პირი, რომელსაც ევალუება დააფიქსიროს პროექტის მართვის პროცესში მათთვის საინტერესო საკითხები, რათა პროექტის დასასრულ ეტაპზე გააკეთონ რეალური შეფასებები.
- პროექტით დაინტერესებული ყველა პირის გამოკითხვის შემდეგ ტარდება შეკრება, რომლის მიზანია მიღებული გამოცდილებების გაზიარება, განხილვა, გაანალიზება და რეკომენდაციების შემუშავება პროექტის მართვის სისტემის გაუმჯობესების მიზნით.
- შეკრების მონაწილეები პროექტის მართვის პროცესში მიღებული გამოცდილებების გაზიარების დროს არ უნდა გადავიდნენ "დამნაშავის ძებნაზე", არამედ მათ მოეთხოვებათ შეცდომების გათვალისწინება და გადაწყვეტილებების მიღება ეფექტიანი გზების ძიებისათვის.
- კომპანიის ხელმძღვანელობამ პროექტის წარმატებით თუ წარუმატებლად დასრულების შემთხვევაში მაღლობა უნდა გადაუხადოს გუნდის წევრებს, რადგან მთელი ამ დროის მანძილზე ისინი დაულალავად შრომობდნენ და არ უნდა დარჩნენ უყურადღებოდ. საპროექტო კომპანიისათვის პროექტთან გამომშვიდობების საღამოს მოწყობა უმთავრესი პროცესია.

IV.V. პროექტის ეტაპების თანმიმდევრულობა

"ეკონომიკურ პრობლემებს არასწორად გადმოსცემენ, როდესაც ისინი განხილულია მხოლოდ სტატისტიკური წონასწორობის თვალსაზრისით და არა ეკონომიკური ორგანიზაციული ზრდის პოზიციებიდან"
ა.მარშალი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. პროექტის ეტაპების თანმიმდევრულობას. პროექტის მიმდინარე შედეგების შეფასებას_ "შიდა ეტაპობრივ ჭიშკარს" და შედეგების დამტკიცებას; პროექტის ოთხივე ეტაპზე გაწეული დანახარჯების ოდენობის განსაზღვრას.
2. პროექტის წარმატებას გამოხატულს: საპროექტო კომპანიის მომგებიანობით, დამკვეთის იმედის დაკმაყოფილებით. კომპანიის ხელმძღვანელობის მოლოდინის მართვას საბოლოო "უნიკალურ პროდუქტზე".

IV.V.I. პროექტის ეტაპების თანმიმდევრულობის დაცვა

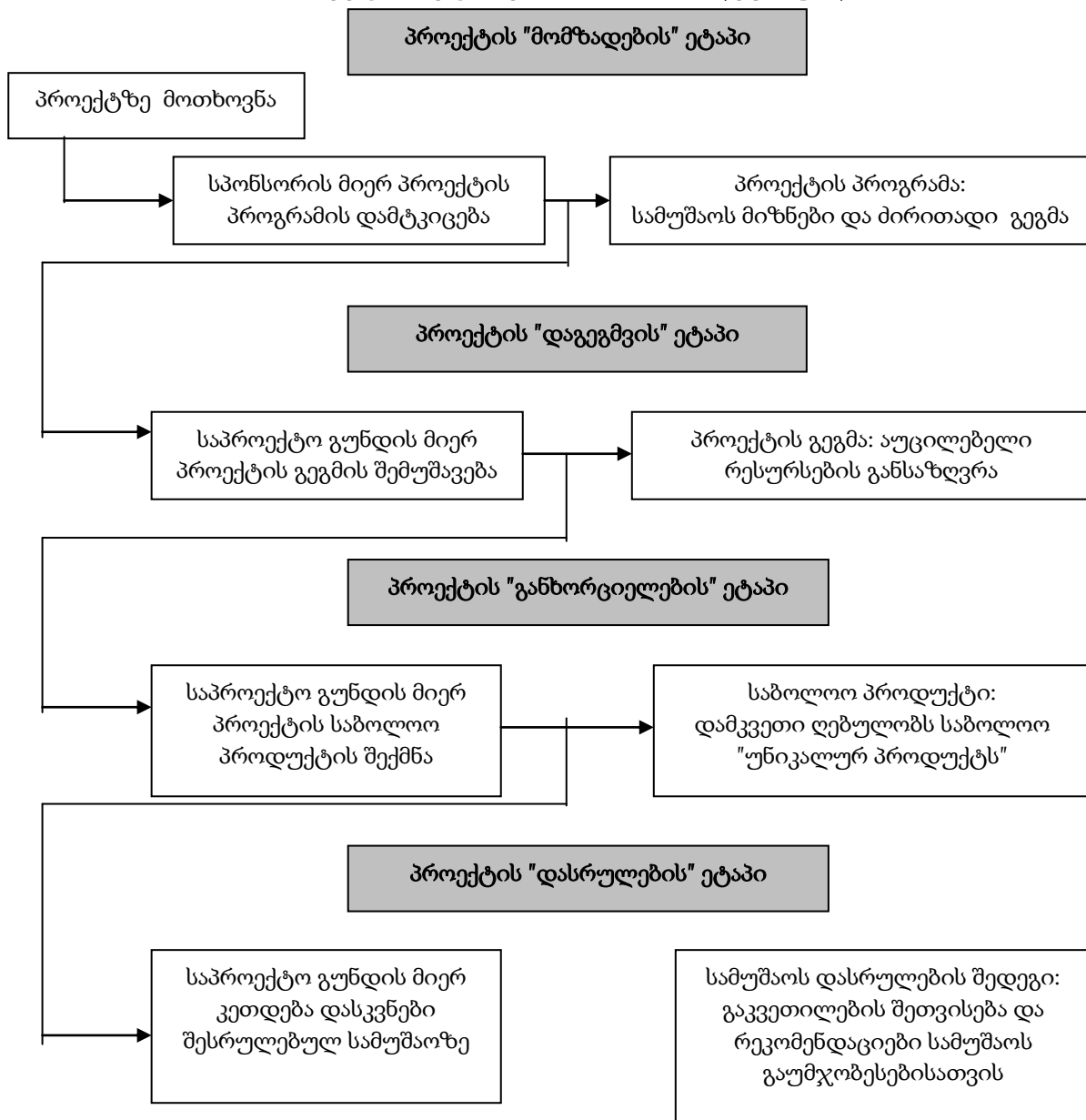
პროექტის მართვის ეტაპები მოითხოვს თანმიმდევრულ დაცვას (იხ.სქემა №1), რადგან ყოველი წინა ეტაპი არის მომდევნო ეტაპის წარმატების საფუძველი. თუ პროექტის მართვის წინა ეტაპზე სამუშაო სრულდება უხარისხოდ, მაშინ მომდევნო ეტაპი უშედეგოდ დასრულდება. მაგალითად თუ პროექტის გეგმა დამუშავებულია გამოუცდელი და დაბალი კვალიფიკაციის მუშაკების მიერ, მაშინ წარუმეტებელი აღმოჩნდება პროექტის მართვის „განხორციელების“ და „დასრულების“ ეტაპები, რაც არაეფექტიანს ხდის საპროექტო კომპანიის მუშაობას და ვერ აკმაყოფილებს დამკვეთის მოთხოვნას. დიაგრამა №1

ასახულია პროექტის ყველა ეტაპზე გაწეული დანახარჯების რაოდენობა.

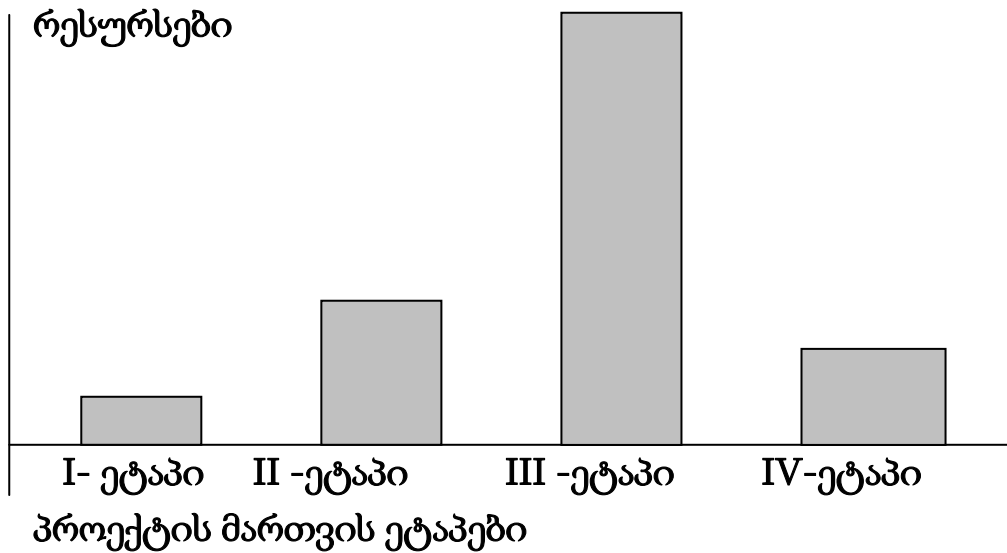
პროექტის მართვის ყველა ეტაპი მომდევნო ეტაპზე გადასვლისას საჭიროებს შედეგების შეფასებას, რასაც "შიდა ეტაპობრივი ჭიშკარი" ანუ "შიდა ეტაპობრივი დაცვა" ეწოდება, რომელიც პროექტის ლიდერს, გუნდის წევრებს და სხვა დაინტერესებულ პირებს აძლევს შესაძლებლობას გაიგონ თუ როგორი შედეგებით გადადიან პროექტის მართვის შემდეგ ეტაპზე (იხ.ცხრილი №1).

სქემა №1

პროექტის ეტაპების თანმიმდევრულობა



პროექტის ოთხივე ეტაპზე გაწეული დანახარჯების რაოდენობა



პროექტის მართვის ეტაპზე მიმდინარე სამუშაო პროცესების შეფასება

პროექტის მართვის ეტაპები	"ეტაპობრივი ჭიშკარი"
პროექტის "მომზადების" ეტაპი	პროექტის პროგრამის დამტკიცება
პროექტის "დაგეგმვის" ეტაპი	პროექტის გეგმის გამართლება
პროექტის "განხორციელების" ეტაპი	პროექტის საბოლოო "უნიკალური პროდუქტის" მიღება
პროექტის "დასრულების" ეტაპი	ანგარიშის დამტკიცება პროექტის დასასრულს

"შიდა ეტაპობრივი ჭიშკარის" გავლის შემდეგ აუცილებელია პროექტის მართვის აღნიშნულ ეტაპზე მიმდინარე სამუშაო შედეგების დამტკიცება, რომელსაც ხელს აწერს მათი კომპეტენციის ფარგლებში პროექტის სპონსორი, დამკვეთი და რესურსების მენეჯერი (იხ.ცხრილი №2).

პროექტის მართვის ეტაპზე მიმდინარე სამუშაო პროცესების
დამტკიცება

პროექტების მართვის პროცესები	სპონსორი	დამკვეთი	რესურსების მენეჯერი
პროექტის პროგრამა	ადგენს და ამტკიცებს	ამტკიცებს	ამტკიცებს
პროექტის საბაზო გეგმა	ამტკიცებს	ამტკიცებს	ამტკიცებს
"შიდაეტაპობრივი ჭიშკარი"	ამტკიცებს	ამტკიცებს	ამტკიცებს არჩევითად
საბაზო გეგმის შეცვლაზე მოთხოვნა	ამტკიცებს	ამტკიცებს	ამტკიცებს იმ შემთხვევაში თუ საკითხი შედის მის კომპეტენციაში
პროექტის დასრულების შესახებ ანგარიშის შედეგა	ამტკიცებს	ღებულობს	ღებულობს

IV.V.II. პროექტის წარმატება

პროექტი წარმატებულად ითვლება თუ დაკმაყოფილებულია საპროექტო კომპანიის სარგებლიანობა და დამკვეთის იმედი, რომელიც პასუხობს მის მოლოდინს.

დამკვეთის მოლოდინი ფასდება მისი რეაქციის საფუძველზე. კერძოდ, "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" მიღების შემდეგ დამკვეთი შესაძლებელია იყოს ბედნიერი, კმაყოფილი ან უკმაყოფილო.

დამკვეთი ბედნიერია, როცა საბოლოო "უნიკალური პროდუქტი" აჭარბებს მის მოლოდინს;

კმაყოფილია, როცა საბოლოო "უნიკალური პროდუქტი"
პასუხობს მის მოლოდინს.

უკმაყოფილოა, როცა საბოლოო "უნიკალური პროდუქტი" არ
პასუხობს მის მოლოდინს.

საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობამ აუცილებელია პროექტ-ზე დაკვეთის მიღების დროს გამოიყენოს პროექტის წარმატების კრიტერიუმები, რომლებსაც მიეკუთვნება:

1. დამკვეთის მოლოდინის მართვა ეს ის პროცესია, როდესაც კომპანიის ხელმძღვანელობა დამკვეთს სთავაზობს, რომ შეუქმნის ისეთ "საბოლოო უნიკალურ პროდუქტს", რომელიც აუცილებლად დააკმაყოფილებს მას (იხ.ცხრილი №3). ეს კი დამკვეთს უტოვებს მხოლოდ კმაყოფილების გრძნობას, ხოლო შედეგი პასუხობს მოთხოვნილებას. მაგრამ, როცა კომპანიის ხელმძღვანელობა დამკვეთს აძლევს დიდ იმედებს, რომ შეუქმნის ისეთ "საბოლოო უნიკალურ პროდუქტს", რომელიც აუცილებლად გადააჭარბებს მის მოლოდინს, მაშინ დამკვეთი დიდი მოლოდინის იმედად რჩება, მაგრამ თუ შედეგი არ შეესაბამება მოლოდინს ან შეიძლება გამოიწვიოს დამკვეთის უკმაყოფილების რეაქცია.

ცხრილი №3

დამკვეთის მოლოდინი

	დამკვეთის რეაქცია	დამკვეთის მოლოდინი საბოლოო "უნიკალურ პროდუქტზე"
1	ბედნიერი	დამზადებული პროდუქტი აჭარბებს მოლოდინს
2	კმაყოფილი	დამზადებული პროდუქტი პასუხობს მოლოდინს
3	უკმაყოფილო	დამზადებული პროდუქტი არ პასუხობს მოლოდინს

2.საპროექტო კომპანიის სარგებლიანობის დაკმაყოფილება-ეს ის მომენტია, როცა კომპანია ზრუნავს დამკვეთის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე და არ ივიწყებს საკუთარ მიზნებსაც.

3.პროექტის მართვის პროცესში მიღებული გამოცდილებების განხილვა, გაანალიზება, შეფასება და მათი გამოყენება შემდგომი წარმატებების მოპოვების წინაპირობაა.

ამრიგად, კომპანიის ხელმძღვანელობამ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს წარმატებულობის სამივე კრიტერიუმი და გამოიყენოს პროექტის მართვის ნებისმიერ პროცესში.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რა აუცილებლობა განაპირობებს პროექტის მართვის ეტაპების თანმიმდევრულობის დაცვას?
2. რატომ არის აუცილებელი პროექტის ყველა ეტაპის დასასრულს სამუშაოს შედეგების შეფასება?
3. რას ნიშნავს პროექტის "შიდა ეტაპობრივი ჭიშკარი"?
4. რაზე მეტყველებს პროექტის ოთხივე ეტაპზე გაწეული დანახარჯების ოდენობის დიაგრამა?
5. ვის ევალება პროექტის ყველა ეტაპის დასასრულს სამუშაოს შედეგების დამტკიცება?
6. როდის ითვლება პროექტი წარმატებულად დასრულებული?
7. როგორი შეიძლება იყოს დამკვეთის მოლოდინი?
8. რითი ფასდება დამკვეთის მოლოდინი?
9. როდის არის დამკვეთი ბედნიერი?
10. როდის არის დამკვეთი კმაყოფილი?
11. როდის არის დამკვეთი უკმაყოფილო?
12. როგორ უნდა მართოს დამკვეთის მოლოდინი საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობამ?
13. რა კრიტერიუმები უნდა გამოიყენოს საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობამ დამკვეთთან მიმართებაში პროექტის წარმატებისათვის?

ძირითადი განმარტებები

- *პროექტის მართვის ეტაპები მოითხოვს თანმიმდევრულ დაცვას და საჭიროებს შედეგების შეფასებას, რასაც "შიდა ეტაპობრივი*

ჭიშკარი" ანუ "შიდა ეტაპობრივი დაცვა" ეწოდება, რომელიც პროექტის ლიდერს, გუნდის წევრებს და სხვა დაინტერესებულ პირებს აძლევს შესაძლებლობას გაიგონ თუ როგორი შედეგებით გადადიან პროექტის მართვის შემდეგ ეტაპზე.

- "შიდა ეტაპობრივი ჭიშკარის" გავლის შემდეგ აუცილებელია პროექტის მართვის აღნიშნულ ეტაპზე მიმდინარე სამუშაო შედეგების დამტკიცება, რომელსაც ხელს აწერს მათი კომპეტენციის ფარგლებში პროექტის სპონსორი, დამკვეთი და რესურსების მენეჯერი.
- პროექტი წარმატებულად ითვლება თუ დაკმაყოფილებულია საპროექტო კომპანიის სარგებლიანობა და დამკვეთის იმედი, რომელიც პასუხობს მის მოლოდინს.
- დამკვეთის მოლოდინი ფასდება მისი რეაქციის საფუძველზე. "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" მიღების შემდეგ დამკვეთი შესაძლებელია იყოს ბედნიერი, კმაყოფილი ან უკმაყოფილო.
- დამკვეთი ბედნიერია, როცა საბოლოო "უნიკალური პროდუქტი" აჭარბებს მის მოლოდინს.
- კმაყოფილია, როცა საბოლოო "უნიკალური პროდუქტი" პასუხობს მის მოლოდინს.
- უკმაყოფილოა, როცა საბოლოო "უნიკალური პროდუქტი" არ პასუხობს მის მოლოდინს.
- დამკვეთის მოლოდინის მართვა-ეს ის პროცესია, როდესაც კომპანიის ხელმძღვანელობა დამკვეთს სთავაზობს, რომ შეუქმნის ისეთ "საბოლოო უნიკალურ პროდუქტს", რომელიც აუცილებლად დააკმაყოფილებს მას.
- საპროექტო კომპანიის სარგებლიანობის დაკმაყოფილება-ეს ის მომენტია, როცა კომპანია ზრუნავს დამკვეთის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე და არ ივიწყებს საკუთარ მიზნებსაც.
- პროექტის მართვის პროცესში მიღებული გამოცდილებების განხილვა, გაანალიზება, შეფასება და მათი გამოყენება შემდგომი წარმატებების მოპოვების წინაპირობაა.

ნაწილი II პროექტის ორგანიზაცია

"სწრაფვა მოგებისაკენ, ეს არის სწორედ ის, რაც რესურსების ყველაზე ეფექტიანი გამოყენების საშუალებას იძლევა".

ფ. ა .ჰაიეკი

თავი I პროექტის ორგანიზაცია და ტექნოლოგიური პროცესი

თავი II პროექტის მუშაობაში გაშვება

თავი III სამუშაო გრაფიკის შედგენა

თავი IV რისკების შეფასება პროექტის მართვის პროცესში

თავი V პროექტის ბიუჯეტის შედგენა

თავი VI პროექტის წარმატებულად მართვის შვიდი პრინციპი

თავი I პროექტის ორგანიზაცია და ტექნოლოგიური პროცესი

*"დეტალებში იმალება ყველაზე დიდი ეშმაკი".
უ. ჩერჩილი*

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. პროექტის ორგანიზაციის და შუალედური პროდუქტის არსს. პროექტის მართვის პროცესში განხორციელებულ ტექნოლოგიურ პროცესებს და მისი თანმიმდევრულობის დაცვას. ქვეპროექტის არსს, მისი შექმნის წესს და მოქმედების პრინციპებს. ქვეპროექტის ლიდერის ვალდებულებებს.
2. ქვეპროექტის "ხის" არსს. დიდი მოცულობის პროექტში ყოველი ქვეპროექტის ლიდერის მიერ ქვეპროექტის "ხის" შექმნას განსაზღვრული წესის დაცვის საფუძველზე.
3. პროექტის საბოლოო და შუალედური პროდუქტის შექმნისათვის სიახლეების დანერგვის აუცილებლობას და სიახლეების შეფასებას.

I.I. პროექტის ორგანიზაცია

პროექტის ორგანიზაცია არის მეთოდი, რომელიც ითვალისწინებს საპროექტო სამუშაო გუნდზე უფლებამოსილების გადაცემასა და პასუხისმგებლობის გადანაწილებას გუნდის წევრებს შორის.

სამუშაო გუნდზე დაკისრებული უფლებამოსილების წარმატებით განხორციელებისათვის აუცილებელია გუნდის წევრები მონაწი-

ლეობდნენ პროექტის საბაზო გეგმის შედგენაში, მონიტორინგში და წარმოდგენა ჰქონდეთ პროექტზე. კერძოდ, რატომ დაიწყო პროექტი და რა მიზნები აქვს;

- გუნდის წევრებმა აუცილებელია იცოდნენ, პროექტის ყველა სამუშაო პროცესი უკავშირდება თუ არა ერთმანეთს;
- პროექტის მიზანს უნდა წარმოადგენდეს მიღებული საბოლოო შედეგი, რისთვისაც იწარმოება ყველა შუალედური პროდუქტი;
- გუნდი უნდა ფლობდეს სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო რესურსებს;
- ყოველი პროდუქტის წარმოება უნდა დასრულდეს განსაზღვრულ დროში;
- განისაზღვროს პროექტზე გაწეული ხარჯები.

პროექტის მართვის პროცესში სამუშაოს ორგანიზაცია ითვალისწინებს საბოლოო უნიკალური პროდუქტის მისაღებად სამუშაო პროცესის დაყოფას შუალედურ პროდუქტებად და სამუშაო პროცესებად. პროექტის მართვის დროს მიმდინარე ასეთ პროცესს ტექნოლოგიური პროცესი ეწოდება.

- **ტექნოლოგიური პროცესი**¹⁹ ოპერაციების მწკრივია, რომელთა შესრულებას საპროექტო სამუშაო გუნდი მიყავს განსაზღვრული "შუალედური პროდუქტის" მიღებასა და მათი შერწყმის საფუძველზე საბოლოო პროდუქტის წარმოებასთან.
- **შუალედური პროდუქტი (შ.პ.)** შექმნილია ტექნოლოგიური პროცესის დახმარებით, შუალედური პროდუქტი გაივლის მთლიან ჯაჭვს_შუალედური შედეგის მიღებიდან საბოლოო პროდუქტის მიღებამდე.

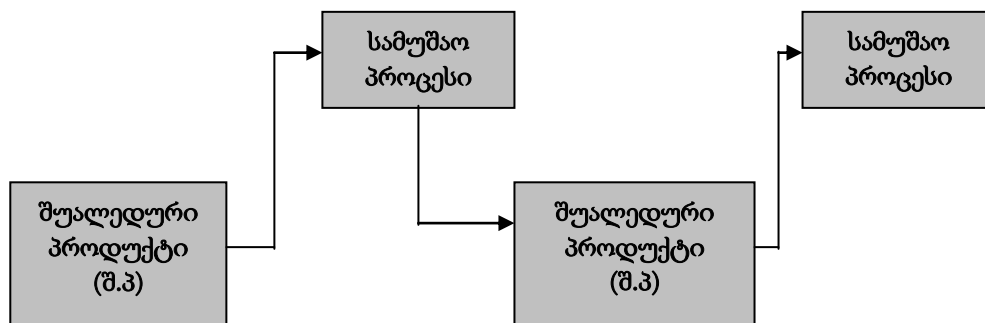
№1 სქემაზე ნაჩვენებია პროექტის მართვის შიდა პროცესი რომელზეც ეტაპობრივად წარმოდგენილია "...შუალედური პროდუქტი", "სამუშაო პროცესი", "შუალედური პროდუქტი", "სამუშაო პროცესი...".
იზადება კითხვა: თუ შუალედური პროდუქტის შექმნას და სამუშაო

¹⁹ პროცესი-ეს არის ოპერაციების მწკრივი, რომელთა შესრულებას მიყავართ განსაზღვრულ შედეგთან ან მიღებულ საბოლოო პროდუქტთან.

პროცესის განხორციელებას არ მივყავართ "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" წარმოებასთან, მაშინ რისთვის არის ის საჭირო? ყველაფერი ის, რაც კეთდება პროექტის მართვის პროცესში, ითვალისწინებს პროექტის ლიდერის და გუნდის წევრების მიერ განხორციელებული საქმიანობის შედეგად "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" შექმნას და დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილებას. რაც შეეხება №1 სქემას, ეს პროექტის მართვის ერთ-ერთი მიმდინარე პროცესია, რომელიც გვიჩვენებს კავშირს შუალედურ პროდუქტსა და სამუშაო პროცესს შორის.

სქემა №1

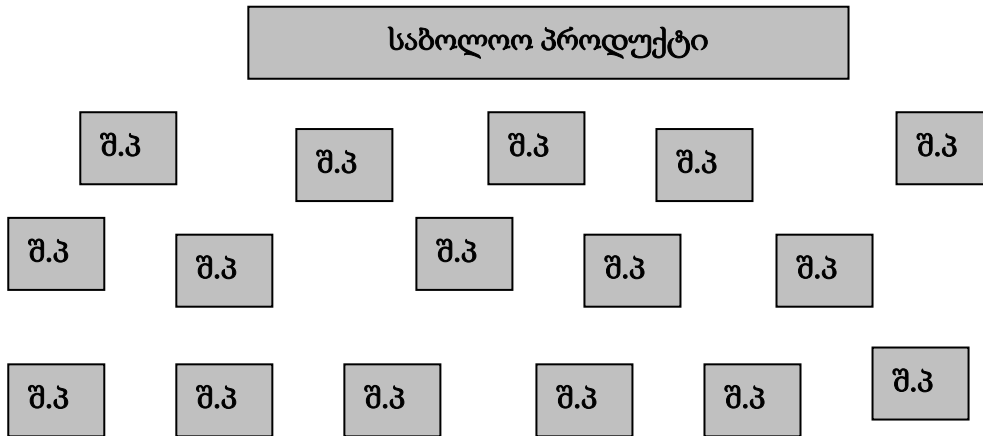
შუალედური პროდუქტი და სამუშაო პროცესის ორგანიზაცია



მაგალითად, ბინის მშენებლობის პროცესში საბოლოო პროდუქტია შენობა, მაშინ შენობის შუალედურ პროდუქტებად სახელდება მშენებლობის ნებართვის მიღება, ფუნდამენტის ჩასხმა, შენობის კარკასი და ა.შ. მათ შორის ყოველი შუალედური პროდუქტი იქმნება ერთი ან რამდენიმე პირის მიერ ტექნოლოგიური პროცესის შედეგად ე.ი. ბინის მშენებლობის დროს წარმოებული ყოველი შუალედური პროდუქტი წარმოადგენს საბოლოო პროდუქტის ანუ შენობის აუცილებელ კომპონენტებს.

პროექტის საბოლოო პროდუქტის წარმოებისათვის აუცილებელია პროექტი დაიყოს ცალკეულ შუალედურ პროდუქტებად; დაეკისროს სამუშაო გუნდის წევრებს შუალედური პროდუქტის წარმოება, მასზე პასუხისმგებლობა და განისაზღვროს ყოველ შუალედურ პროდუქტზე სამუშაო პროცესის მართვა (იხ. სქემა №2).

საბოლოო პროდუქტის დაყოფა შუალედურ პროდუქტებად



ყოველ შუალედურ პროდუქტზე სამუშაო პროცესის მართვა ხორციელდება შემდეგი მოთხოვნებით:

- შუალედური პროდუქტი არ უნდა იყოს ძალიან დიდი, რადგან მისი წარმოება უნდა შეძლოს ერთმა ადამიანმა ან მცირე სამუშაო გუნდმა;
- შუალედური პროდუქტის წარმოების პროცესი უნდა კონტროლდებოდეს;
- შუალედური პროდუქტის განსაზღვრისათვის საჭიროა შუალედური პროდუქტის სიის შედგენა;
- თუ შუალედური პროდუქტი დიდი მოცულობისაა, მაშინ აუცილებელია ტექნოლოგიური პროცესების გამოყენებით იგი დაიყოს უფრო მცირე შუალედურ პროდუქტებად, რადგან რაც უფრო მცირე მოცულობისაა შუალედური პროდუქტი, მით უფრო მარტივია მისი განხორციელება და კონტროლი.

I.II. ქვეპროექტის შექმნა

ქვეპროექტში შუალედური პროდუქტის მწარმოებლები არიან ამ ქვეპროექტში დასაქმებული გუნდის წევრები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მათზე დაკისრებული სამუშაოს მიმართ. ქვეპროექტის ლიდერის ფუნქცია ძირითადი პროექტის ლიდერის ფუნქციების ანალოგიურია.

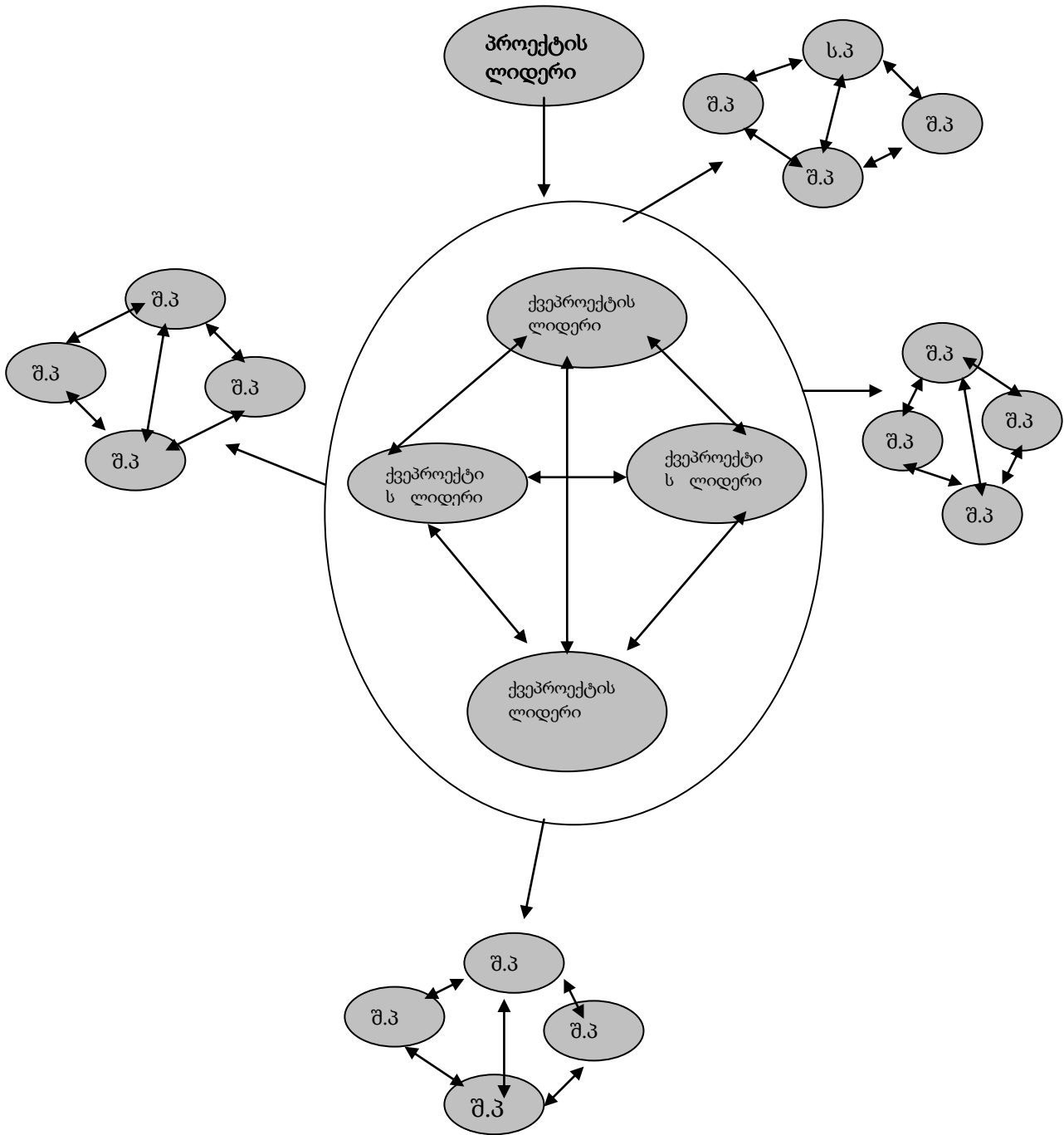
ქვეპროექტის მოქმედება თავის პრინციპებს ექვემდებარება. კერძოდ, ორი სხვადასხვა ქვეპროექტის მიზანი არ შეიძლება იყოს ერთი და იგივე შუალედური პროდუქტის შექმნა, თუ ეს მოხდება, მაშინ იგი აუცილებელია განთავსდეს მთავარ ქვეპროექტში. დიდი მოცულობის პროექტზე მუშაობის დროს აუცილებელია ძირითადი პროექტი დაიყოს ქვეპროექტებად (იხ. სქემა №3).

- **ქვეპროექტი** ძირითადი პროექტის შემადგენელი ნაწილია, რომელზეც პასუხისმგებელია პროექტზე მომუშავე ერთ-ერთი სამუშაო გუნდი.

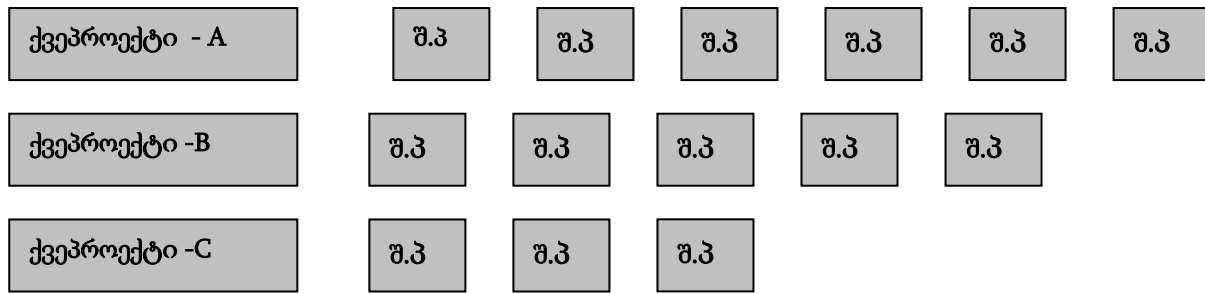
№4 სქემის შესაბამისად, პროექტის საბოლოო პროდუქტის წარმოებისათვის აუცილებელია განისაზღვროს პროექტის შუალედური პროდუქტი და შემდეგ ერთმანეთთან შესაბამისობის მიხედვით მოხდეს მათი დაჯგუფება და გაერთიანება ქვეპროექტებში.

საჭიროა ყველა ქვეპროექტს მიენიჭოს დასახელება, რომელიც უნდა იყოს მოკლე, არაუმეტეს ორი-სამი სიტყვისა და აუცილებელია აღინიშნოს რა სახის სამუშაო უნდა შესრულდეს ქვეპროექტის საზღვრებში.

დიდი მოცულობის პროექტის ქვეპროექტები



ქვეპროექტში შუალედური პროდუქტის დაჯგუფება



ქვეპროექტის ლიდერი ვალდებულია :

- დააკვირდეს იმას, რომ მისი ქვეპროექტის სამუშაო გუნდი მოქმედებდეს ძირითადი საპროექტო გუნდის დავალებების გათვალისწინებით;
- შეადგინოს ქვეპროექტის გეგმა;
- აღრიცხოს ქვეპროექტის დასრულება;
- პასუხისმგებლობა აიღოს ქვეპროექტში მიღებულ პროდუქტზე.

ცხრილი №1

ქვეპროექტში სამუშაო პროცესების თანმიმდევრული დაგეგმვა

დაგეგმვის ოპერაცია	დიდი პროექტებისათვის თანმიმდევრული დაგეგმვა
პროექტების მოცულობის განსაზღვრა	1. განისაზღვროს პროექტის მოცულობა, რომლის შემდეგაც პროექტს უკეთდება ორგანიზაცია მთლიანობაში და იძლევა შესაძლებლობას განისაზღვროს ყოველი ქვეპროექტის მოცულობა;
რისკის შეფასება	2. რისკის შეფასება ქვეპროექტში, ხოლო შემდეგ ეს შედეგები გამოიყენება ძირითადი პროექტის რისკის შეფასებისათვის;
კალენდარული სამუშაო გრაფიკის შედგენა	3. ყოველი ქვეპროექტისათვის კალენდარული სამუშაო გრაფიკის შედგენას, რომელიც გამოიყენება ძირითადი პროექტის სამუშაოს დასრულების განსაზღვრისათვის;
ბიუჯეტის შედგენა	4. ქვეპროექტში ბიუჯეტის განსაზღვრას, ხოლო შემდეგ ყოველი ქვეპროექტის ბიუჯეტის გაერთიანების შემდეგ ხდება ძირითადი პროექტის ბიუჯეტის შედგენა.

ქვეპროექტში შუალედური პროდუქტების დაჯგუფებისათვის აუცილებელია (იხ. ცხრილი №1) განისაზღვროს:

3. პროექტის მოცულობა, რომლის დროსაც პროექტს უკეთდება ორგანიზაცია, რაც იძლევა შესაძლებლობას განისაზღვროს ყოველი ქვეპროექტის მოცულობა;
4. რისკის შეფასება ქვეპროექტში, რომელიც გამოიყენება ძირითადი პროექტის რისკის შეფასებისათვის;
5. ყოველი ქვეპროექტისათვის კალენდარული სამუშაო გრაფიკის შედგენა, რომელიც გამოიყენება ძირითადი პროექტის სამუშაოს დასრულების განსაზღვრისათვის;
6. ყოველი ქვეპროექტის ბიუჯეტი, რის საფუძველზეც მიიღება ძირითადი პროექტის ბიუჯეტი.

I.III. ქვეპროექტის "ხე"

პროექტის ორგანიზაცია შესაძლებელია ქვეპროექტის "ხის" სახითაც.

- **ქვეპროექტის "ხე"** სქემატური წარმოდგენაა იმისა, თუ როგორ არის ორგანიზებული პროექტი, რომელზეც არის მითითებული რომელ ქვეპროექტს რა ეწოდება, ვინ ხელმძღვანელობს, რა საბოლოო პროდუქტის წარმოება ევალებათ და მისი მიღება რამდენი შიდა პროდუქტის წარმოებითაა შესაძლებელი. ე.ი. ის არის პროექტის ორგანიზაციული სქემა, სტრუქტურა, რომელიც აგვიღწერს ქვეპროექტის მიერ შესასრულებელ სამუშაოს.

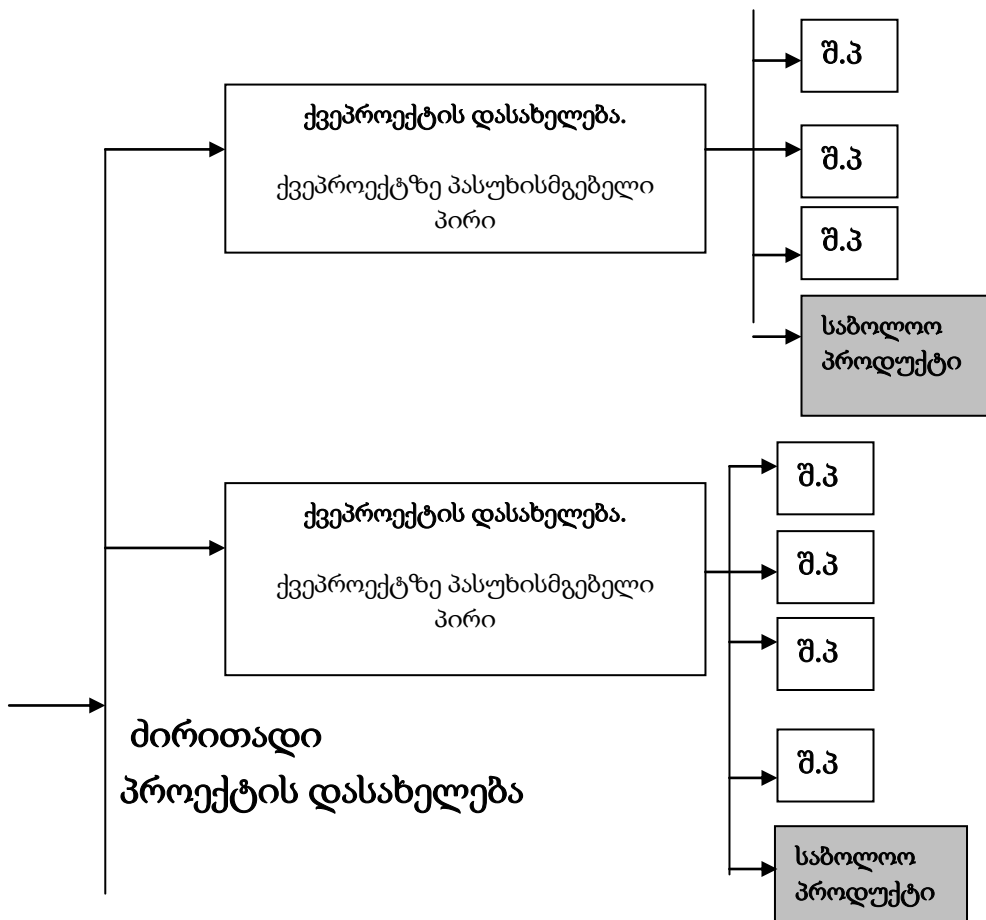
ქვეპროექტის "ხის" (იხ. სქემა №5) ძირითადი ღეროს მარცხნივ მითითებულია ძირითადი პროექტის დასახელება, ხოლო მარჯვნივ ქვეპროექტის "ხის ტოტებზე" ქვეპროექტის დასახელება და პასუხისმგებელი პირი. ქვეპროექტის "ხის ტოტებზე" ნაჩვენებია "განშტოება" წარმოგვიდგენს შუალედური პროდუქტის თანმიმდევრული წარ-

მოების საფუძველზე ყოველი ქვეპროექტის მიერ მისაღებ საბოლოო პროდუქტს. ქვეპროექტის "ხის" აგების შემდეგ აუცილებელია გადამოწმდეს სქემის სტრუქტურა ქვეპროექტის ლიდერის და გუნდის წევრების მიერ, რათა დარწმუნდნენ, რომ სტრუქტურა სრულყოფილია და არ ხდება შუალედური პროდუქტის განმეორება.

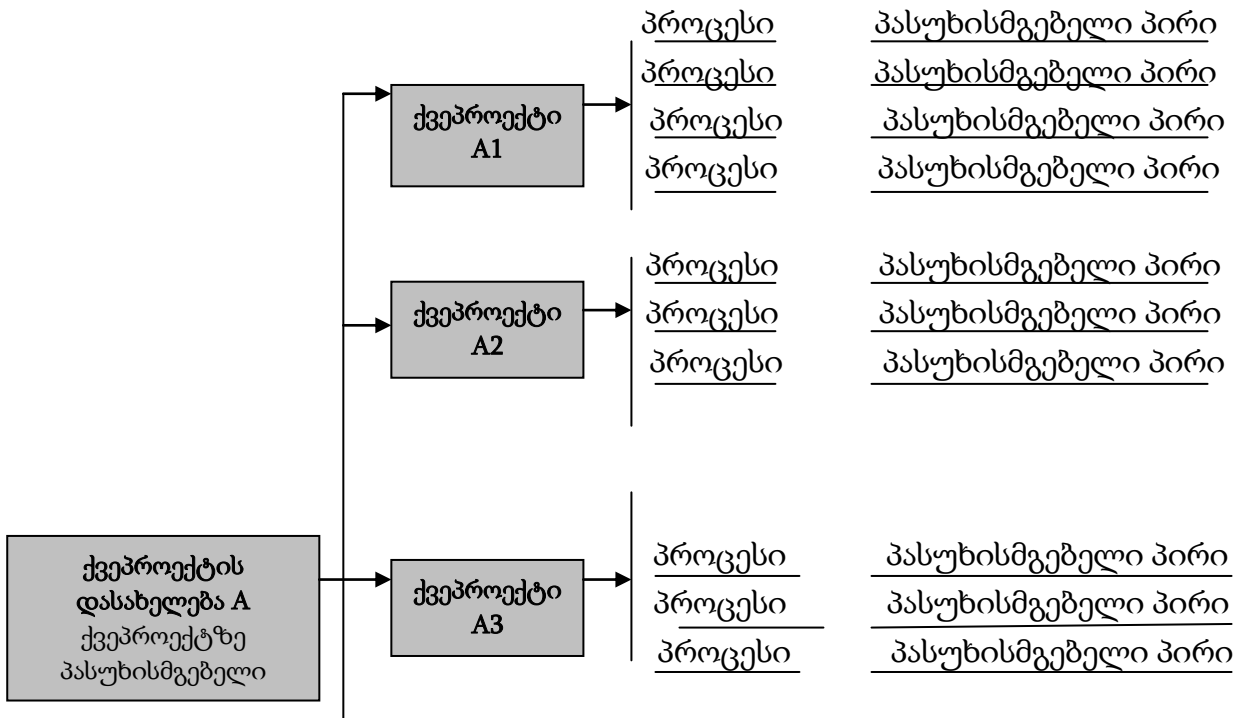
ყოველი ქვეპროექტის ლიდერის მიერ შესაძლებელია შეიქმნას ქვეპროექტის "ხე" (იხ.სქემა №6). ქვეპროექტის ლიდერის მიერ შექმნილი ქვეპროექტის "ხის" ძირითადი დეროს მარცხნივ მითითებულია ქვეპროექტის დასახელება და პასუხისმგებელი პირი, ხოლო მარჯვნივ_ ქვეპროექტის "ხის ტოტებზე" შუალედური პროდუქტები. მისი "განშტოება" წარმოგვიდგენს განსახორციელებელ სამუშაო ოპერაციას და მასზე პასუხისმგებელი პირის დასახელებას.

სქემა №5

ქვეპროექტის "ხე"



ქვეპროექტის ლიდერის მიერ შექმნილი ქვეპროექტის "ხე"



I.IV. სიახლეების შეფასება

ქვეპროექტთან დაკავშირებული შუალედური პროდუქტის განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია დადგინდეს არა მხოლოდ სამუშაო გუნდის შემადგენლობაში შემავალი პირების ცოდნა და გამოცდილება, არამედ აუცილებელია განისაზღვროს სამუშაო გუნდი ფლობს თუ არა სიახლეებს, რადგან გუნდის თითოეულ წევრს ევალება იცოდეს რა სიახლეები ესაჭიროება განსახორციელებელი დავალებების შესასრულებლად და როგორ უნდა შეიცვალოს გუნდის შემადგენლობა, რომ დამკვიდრდეს საუკეთესო ურთიერთობა, რომელიც აუცილებელია დავალებების შესასრულებლად.

აუცილებელია იმის გათვლა, არსებობს თუ არა შუალედური პროდუქტი, რომლის შექმნაც თავისივე ძალებით არ შეუძლიათ

სამუშაო გუნდის წევრებს. თუ ეს შეუძლიათ, მაშინ რა სახის სიახლეებს უნდა ფლობდნენ. გარდა ამისა, არსებობს თუ არა ისეთი ქვეპროექტი, რომლის შემადგენლობაში შემავალ გუნდის წევრებს არ აქვთ შესაძლებლობა განახორციელონ მათზე დაკისრებული საპასუხისმგებლო დავალება ან არის თუ არა კომპანიაში ადამიანი, რომელიც უკეთ შეასრულებდა მასზე დაკისრებულ სამუშაოს ან კიდევ, მიიღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც აუცილებელია ქვეპროექტის წარმატებისათვის.

სწორედ ამიტომ, პროექტის ლიდერმა თავიდანვე უნდა განსაზღვროს სჭირდება თუ არა სამუშაოს შესასრულებლად დამატებითი სამუშაო ძალა. უფრო მნიშვნელოვანი იქნება თუ გუნდის წევრებიდან ვიღაც თვითონვე წავა, რომელმაც გადაწყვიტა, რომ მასზე დაკისრებულ სამუშაოს ვერ შეასრულებს კარგად. სწორედ პირის ასეთი მოქმედება დაარწმუნებს ლიდერს, რომ ის მზადაა ყველაფრისათვის რათა სამუშაო წარიმართოს წარმატებით.

ამრიგად, სიახლეების შეფასებაზე მსჯელობის განმაპირობებელია პროექტის ლიდერის დარწმუნება, რომ გუნდის წევრები ფლობენ აუცილებელი სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო სიახლეებს, რათა ძირითადი პროექტის და ქვეპროექტის მუშაობა დასრულდეს წარმატებით.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. როგორ განისაზღვრება პროექტის ორგანიზაცია?
2. როგორ განისაზღვრება ტექნოლოგიური პროცესი?
3. როგორ განისაზღვრება შუალედური პროდუქტი?
4. როგორ ხორციელდება შუალედურ პროდუქტზე სამუშაო პროცესის მართვა?
5. განსაზღვრეთ, როგორ ხორციელდება საბოლოო პროდუქტის დაყოფა შუალედურ პროდუქტებად;
6. როგორ განისაზღვრება ქვეპროექტი?

7. როგორ ხდება ქვეპროექტში შუალედური პროდუქტის დაჯგუფება?
8. როგორ ხდება დიდი მოცულობის პროექტის დაყოფა ქვეპროექტებად?
9. რა ევალუება ქვეპროექტის ლიდერს?
10. ახსენით ქვეპროექტში სამუშაო ოპერაციების თანმიმდევრული დაგეგმვა;
11. როგორ განისაზღვრება ქვეპროექტის "ხე"?
12. გაუკეთეთ ახსნა ქვეპროექტის "ხეს";
13. გაუკეთეთ ახსნა ქვეპროექტის ლიდერის მიერ შექმნილ ქვეპროექტის "ხეს";
14. რა ეკონომიკური არსის მატარებელია პროექტსა და ქვეპროექტში სიახლეების შეფასება?

ძირითადი განმარტებები

- *პროექტის ორგანიზაცია არის მეთოდი, რომელიც ითვალისწინებს საპროექტო სამუშაო გუნდზე უფლებამოსილების გადაცემასა და პასუხისმგებლობის გადანაწილებას გუნდის წევრებს შორის.*
- *ტექნოლოგიური პროცესი ოპერაციების მწკრივია, რომელთა შესრულებას საპროექტო სამუშაო გუნდი მიყავს განსაზღვრული "შუალედური პროდუქტის" მიღებასა და მათი შერწყმის საფუძველზე საბოლოო პროდუქტის წარმოებასთან.*
- *შუალედური პროდუქტი (შ.პ.) შექმნილია ტექნოლოგიური პროცესის დახმარებით, შუალედური პროდუქტი გაივლის მთლიან ჯაჭვს_შუალედური შედეგის მიღებიდან საბოლოო პროდუქტის მიღებამდე.*
- *ყოველ შუალედურ პროდუქტზე სამუშაო პროცესის მართვა ხორციელდება შემდეგი მოთხოვნებით:*

- შუალედური პროდუქტი არ უნდა იყოს ძალიან დიდი, რადგამ მისი წარმოება უნდა შეძლოს ერთმა ადამიანმა ან შედარებით მცირე მოცულობის სამუშაო გუნდმა;
- შუალედური პროდუქტის წარმოების პროცესი უნდა კონტროლდებოდეს;
- შუალედური პროდუქტის განსაზღვრისათვის საჭიროა შუალედური პროდუქტის სიის შედგენა;
- თუ შუალედური პროდუქტი დიდი მოცულობისაა, მაშინ აუცილებელია ტექნოლოგიური პროცესების გამოყენებით იგი დაიყოს ცალკეულ შუალედურ პროდუქტებად, რადგან რაც უფრო მეტია შუალედური პროდუქტი, მით უფრო მარტივია მისი განხორციელება და კონტროლი.
- ქვეპროექტი ძირითადი პროექტის შემადგენელი ნაწილია, რომელზეც პასუხისმგებელია პროექტზე მომუშავე ერთ-ერთი სამუშაო გუნდი.
- ქვეპროექტის ლიდერი ვალდებულია დააკვირდეს იმას, რომ მისი ქვეპროექტის სამუშაო გუნდი მოქმედებდეს ძირითადი საპროექტო გუნდის დავალებების გათვალისწინებით, შეადგინოს ქვეპროექტის გეგმა, აღრიცხოს ქვეპროექტის დასრულება და პასუხისმგებლობა აიღოს ქვეპროექტში მიღებულ პროდუქტზე.
- ქვეპროექტში შუალედური პროდუქტების დაჯგუფებისათვის აუცილებელია განისაზღვროს:
 - პროექტის მოცულობა, შემდეგ მთლიანობაში პროექტს უკეთდება ორგანიზაცია რაც იძლევა შესაძლებლობას განისაზღვროს ყოველი ქვეპროექტის მოცულობა;
 - რისკის შეფასება ქვეპროექტში, რომელიც გამოიყენება ძირითადი პროექტის რისკის შეფასებისათვის;
 - ყოველი ქვეპროექტისათვის კალენდარული სამუშაო გრაფიკის შედგენა, რომელიც გამოიყენება ძირითადი პროექტის სამუშაოს დასრულების განსაზღვრისათვის;
 - ყოველი ქვეპროექტის ბიუჯეტი, რის საფუძველზეც მიიღება ძირითადი პროექტის ბიუჯეტი.

- ქვეპროექტის "ხე" არის სქემატური წარმოდგენა იმისა, თუ როგორ არის ორგანიზებული პროექტი, რომელზეც არის მითითებული რომელ ქვეპროექტს რა ეწოდება, ვინ ხელმძღვანელობს, რა საბოლოო პროდუქტის წარმოება ევალებათ და მისი მიღება რამდენი შიდა პროდუქტის წარმოებითაა შესაძლებელი. ე.ი. ის არის პროექტის ორგანიზაციული სქემა, სტრუქტურა, რომელიც აგვიღწერს ქვეპროექტის მიერ შესასრულებელ სამუშაოს.
- შუალედური პროდუქტის განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია განისაზღვროს სამუშაო გუნდი ფლობს თუ არა სიახლეებს, რადგან გუნდის თითოეულ წევრს ევალება იცოდეს, რა სიახლეები ესაჭიროება განსახორციელებელი დავალებების შესასრულებლად.

თავი II პროექტის მუშაობაში გაშვება

"ბატონობას ადვილად ისწავლი, მართვას_ძნელად".

გოეთე

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

- 1.სამუშაო შეკრებაზე მზადების წესის დაცვას.
საერთო საკითხებზე შეკრებას და სამუშაო შეკრებას.
- 2.დღის წესრიგის შედგენას. სამუშაო გუნდში
გუნდური შეთანხმების მიღწევას.

II.I. მზადება სამუშაო შეკრებისათვის

საპროექტო კომპანია ვალდებულია დაიწყოს პროექტის მართვის პროცესი, რაც ითვლება პროექტის ლიდერისა და გუნდის წევრთა მიერ პირველ გადადგმულ ნაბიჯად. პროექტის მართვის პროცესის დაწყება თავდაპირველად მოითხოვს დაგეგმილი შეკრების მოწვევას, რადგან ეს არის წინა პირობა სამუშაოს წარმატებით განხორციელებისათვის.

სამუშაო შეკრებაზე მზადება ითვალისწინებს:

1. შენობის შერჩევას;
 2. შენობაში დასაჯდომი ადგილების მომზადებას;
 3. შეკრებისათვის საჭირო საშუალებების მომარაგებას;
 4. "განცხადებების დაფის" მომზადებას;
 5. შეკრებაზე მოსაწვევი პირების დაზუსტებას.
1. შენობის შერჩევა

შეკრების მოსაწყობად შერჩეული უნდა იქნას იმ მოცულობის შენობა, რომ ყოველი მონაწილე მოხერხებულად განთავსდეს და ჰქონდეთ თავისუფალი გადანაცვლების შესაძლებლობა. ყურადღება უნდა გამახვილდეს აგრეთვე სხვა მარტივ პრინციპზეც. მაგალითად, შეკრებისათვის ჩასატარებელ ოთახში ფანჯრების რაოდენობა იყოს მცირე, რაც შეამცირებს ყურადღების მისაქცევ ფაქტორთა რიცხვს. ოთახში აუცილებელია იყოს თავისუფალი კედელი, რომელიც გამოიყენება პროექტზე მუშაობის პროცესში.

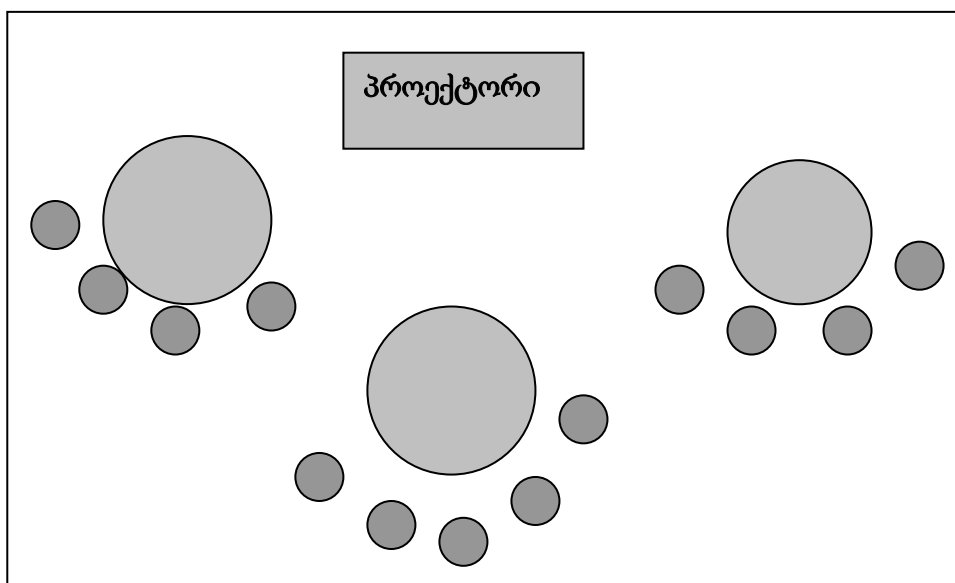
2. შენობაში დასაჯდომი ადგილების მომზადება

შეკრებისათვის ადგილების მომზადების დროს აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას სამუშაო გუნდის სიდიდე (გუნდი დიდი ან თუ პატარა). თუ საპროექტო სამუშაო გუნდი არ არის დიდი (არაუმეტეს 10 ადამიანი), მაშინ საჭირო იქნება ერთი მრგვალი ან ოთხკუთხედი მაგიდა.

მაგრამ თუ საპროექტო გუნდი არის დიდი (10-ზე მეტი ადამიანი), მაშინ საჭიროა დიდი მრგვალი ან ოთხკუთხედი მაგიდა, ან რამოდენიმე მაგიდა. მიზანშეწონილი არ არის საპროექტო გუნდის წევრები დასხდნენ რიგებად განთავსებულ მაგიდებთან, ისე როგორც საკლასო ოთახში და აუდიტორიაში (იხ. სქემა №1).

სქემა №1

შენობაში დასაჯდომი ადგილების მომზადება



3. სამუშაო შეკრებისათვის საჭირო საშუალებების მომარაგება

სამუშაო შეკრებისათვის საჭირო საშუალებებს მიეკუთვნება:

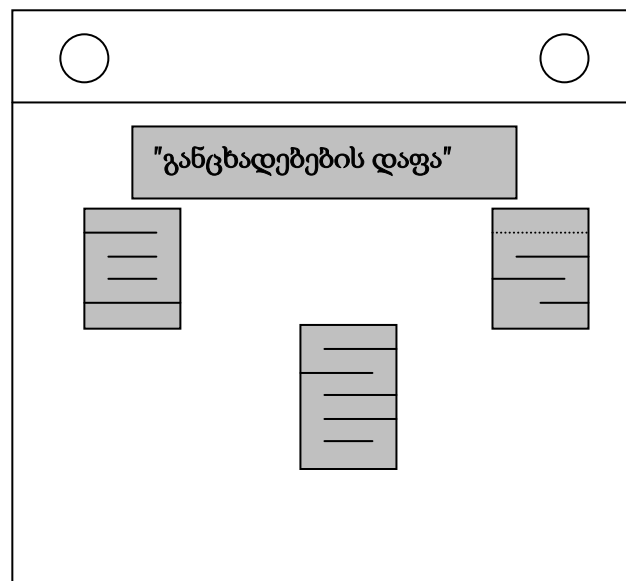
- დიდი თავისუფალი ფურცლი, ანუ "განცხადებების დაფა";
- აღნიშვნებისათვის სხვადასხვა ფერის და ზომის დასაწებებელი ფურცლები, რომლებზეც გუნდის წევრები საკითხის განხილვის დროს მიუთითებენ საკუთარ იდეებს, შენიშვნებს, პრობლემებს და მიაწებებენ თავისუფალ ფურცელზე ანუ "განცხადებების დაფაზე" ;
- ფურცლის მისამაგრებელი საშუალებები.

4. განცხადებების დაფა

საპროექტო სამუშაო გუნდის ყოველი შეკრების დაწყებამდე აუცილებელია მომზადდეს თავისუფალი ფურცელი, რომელსაც ზემოდან დიდი ასოებით, მუქად აწერია "განცხადებების დაფა" (იხ. ნახაზი №2).

ნახაზი № 2

განცხადებების დაფა



შეკრებაზე განსახილველი საკითხების ირგვლივ წამოჭრილი იდეები, შენიშვნები, პრობლემები ლიდერის დავალებით სამუშაო გუნდის წევრების მიერ იწერება სხვადასხვა ფერის ან ზომის ფერად დასაწებებელ ფურცლებზე (შეიძლება წითელ ფურცელზე აღნიშ-

ნოს-იდეა, ყვითელზე-შენიშვნები, მწვანეზე-პრობლემები და ა.შ.) და მაგრდება განცხადებების დაფაზე.

შეკრების დასასრულს აუცილებელია "განცხადებების დაფიდან" მოიხსნას ყველა ის აღნიშვნა, რომლებიც უკვე აღარ წარმოადგენს ინტერესის სფეროს. მაგრამ თუ დაფიქსირებულ იდეებზე, შენიშვნებზე და პრობლემებზე თავიდანვე არ გაიცემა სწრაფი პასუხი ან კიდევ აცდება განხილვის საზღვრებს, მაშინ ისინი შეიტანება შემდეგი სამუშაო შეკრების განხილვის პრობლემების სიაში.

"განცხადებების დაფა" გამოიყენება ნებისმიერ სამუშაო შეკრებაზე, რომელიც ეხმარება გუნდს სამუშაოს მითითებული გეგმით წაყვანაში. შემოთავაზებული იდეების და არსებული პრობლემების განხილვაში, გუნდის იმ წევრების გამოვლენაში, რომელთაც ექნებათ მისაღები იდეა მყარი და ნდობით აღჭიურვილი გარემოს შექმნაში.

5.სამუშაო შეკრებაზე მოსაწვევი პირების განსაზღვრა

სამუშაო შეკრებაზე პირთა მოწვევა განისაზღვრება პროექტის მოცულობის (დიდი, მცირე) შესაბამისად. დიდი მოცულობის პროექტის განხილვის შემთხვევაში იმართება ორი შეკრება: 1)"საერთო საკითხებზე შეკრება" და 2)"სამუშაო შეკრება".

1)"საერთო საკითხებზე შეკრებას" ესწრება:

1.პროექტის სპონსორი, რომელსაც ევალება არამარტო პასუხი გასცეს პროექტის ან ქვეპროექტის ლიდერის და გუნდის წევრების მიერ დასმულ კითხვებს, ასევე ევალება განიხილოს და გადაწყვიტოს განსახილველ საკითხთან დაკავშირებული პრობლემები;

2.პროექტის ან ქვეპროექტის ლიდერი;

3.საპროექტო სამუშაო გუნდის წევრები.

2)"სამუშაო შეკრება" აუცილებელია გაიმართოს "საერთო საკითხებზე შეკრების" შემდეგ რომელშიც მონაწილეობენ 1. პროექტის სპონსორი და 2.საპროექტო გუნდის წევრები.

მცირე მოცულობის პროექტზე მუშაობის დროს ტარდება მხოლოდ "სამუშაო შეკრება".

II.II. სამუშაო შეკრების მოწვევის დღის წესრიგის შედგენა

"სამუშაო შეკრების" მოწვევებამდე აუცილებელია დღის წესრიგის შედგენა, რომელიც ითვალისწინებს:

1. პროექტის ლიდერის და გუნდის წევრების გაცნობას;
2. მათ მიერ საპროექტო დოკუმენტის ყველა დანაყოფის დათვალიერებას;
3. სამუშაო გუნდში გუნდური შეთანხმების მიღწევას;
4. სამუშაო გრაფიკის შედგენას.

1. გაცნობა

უნდა მოხდეს პროექტის ლიდერისა და სამუშაო გუნდის ყველა წევრის ურთიერთგაცნობა.

1.ა) გაცნობისას მონაწილეებმა უნდა წარმოგვიდგინონ 1.საკუთარი თავი (გვარი, სახელი), 2.კომპანიის დასახელება და 3.მისი საქმიანობის განსაკუთრებულობა.

1.ბ) ნაცნობობის შემთხვევაში მონაწილეები ვალდებულნი არიან გუნდს მოუყვენ საკუთარი თავის შესახებ, რითი არიან დაკავებულნი, როგორია მათი სამუშაო გამოცდილება და რა სარგებლის მოტანა შეუძლიათ კომპანიისათვის.

1.გ) ხელმეორედ გაცნობის შემთხვევაში პასუხი უნდა გასცეს მარტივ კითხვებს:

1. რატომ არიან დაინტერესებულნი პროექტში მონაწილეობით;
2. გვიამბონ მათ შესახებ, არც თუ ისე პირადული;
3. სად არ ყოფილან ისინი და რის ნახვას მოისურვებდნენ;
4. მათი საქმიანობის პერიოდში რა გააკეთენ მათთვის ყველაზე საინტერესო;
5. რა იყო მათი ბავშვობის ნატვრა და ა.შ.

2. საპროექტო დოკუმენტის ყველა დანაყოფის ხელმეორედ დეტალური დათვალიერება

საპროექტო დოკუმენტის ყველა დანაყოფის ხელმეორედ დეტალური დათვალიერებისათვის აუცილებელია:

- გუნდის წევრებს და მოწვეულ სტუმრებს დაურიგდეს განსახილველი დოკუმენტის ასლი;
- პროექტის სპონსორმა წარმომადგენლობით ხელმძღვანელობასთან ერთად განიხილოს არსებული წინადადებები, სურვილები. გადაწყვეტილების მიღებისთანავე გამოაქვეყნოს გადაუჭრელი საკითხები, ამ პროცესში უნდა ჩაერთოს პროექტის ლიდერიც.

შეკრების დასრულებისა და მოწვეული სტუმრების წასვლის შემდეგ განსახილველი დოკუმენტი გუნდის წევრებთან ერთად კიდევ უნდა გადამოწმდეს, რაც მოითხოვს:

- დოკუმენტის გადიდებული ასლის გაკეთებას;
- შესაძლებელი ცვლილებებისა და დამატებების განხილვისათვის შეკითხვების აუცილებლობას;
- ყველა საკითხის, იდეის და პრობლემების აღნიშვნას;
- ყველა უპასუხოდ დატოვებული პრობლემატური საკითხების სიის შედგენას და შემდგომ შეკრებაზე გადახედვას.

3. სამუშაო გუნდში გუნდური შეთანხმების მიღწევა

- სამუშაო გუნდში გუნდური შეთანხმება - "წესების ნაკრებია" და გვეხმარება რიგი პრობლემების გადაჭრაში.

გუნდური შეთანხმების მიღწევისათვის აუცილებელია:

- გუნდის წევრებმა სამუშაო საკითხებზე გადაწყვეტილება მიიღონ გუნდის შიგნით, მსჯელობის საფუძველზე;
- გუნდის ყველა წევრს უნდა გააჩნდეს მუშაობის პროცესში თანაბარი უფლებები;
- ფლობდეს მოსმენის კულტურას და შეეძლოს მისი პრაქტიკული გამოყენება;
- შეეძლოს გააზრებული გადაწყვეტილების მიღება;
- გადაწყვეტილების მიღებამდე მოუსმინოს გუნდის ყველა წევრს;
- გადაწყვეტილების მიღებამდე ან პასუხის გაცემამდე, გაიგოს გუნდის ყველა წევრის მოსაზრებები, ინტერესები და სურვილები;

- დაიწყოს და დაასრულოს შეკრება დროზე;
- შეკრებაზე გუნდის ყველა წევრი უნდა მოვიდეს დათქმულ დროზე მომზადებული (იხ. სქემა №2).

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რას ითვალისწინებს სამუშაო შეკრებისათვის მზადება?
2. როგორი წესით ხდება შეკრებისათვის შენობის შერჩევა?
3. როგორი წესით ხდება შენობაში დასაჯდომი ადგილების მომზადება?
4. რა საჭირო საშუალებების მომარაგებაა საჭირო სამუშაოს შეკრებისათვის?
5. როგორი სახისაა "განცხადებების დაფა" და როგორი წესით განახორციელებენ მასზე მუშაობას პროექტის ლიდერი და გუნდის წევრები?
6. როგორი წესით ხდება სამუშაო შეკრებაზე პირთა მოწვევა?
7. რამდენი შეკრება იმართება დიდი მოცულობის პროექტზე მუშაობის პროცესში?
8. ვინ ესწრება "საერთო საკითხებზე შეკრებას"?
9. ვინ ესწრება "სამუშაო შეკრებას"?
10. რა სახის შეკრება იმართება მცირე მოცულობის პროექტზე მუშაობის პროცესში?
11. რას ითვალისწინებს სამუშაო შეკრების მოწვევისათვის დღის წესრიგის შედგენა, პროექტის ლიდერსა და გუნდის წევრებს შორის?
12. რა წესის დაცვით უნდა წარიმართოს სამუშაო შეკრებაზე პროექტის ლიდერსა და გუნდის წევრებს შორის გაცნობა?
13. რა წესის დაცვით უნდა წარიმართოს სამუშაო შეკრებაზე ნაცნობობის შემთხვევაში პროექტის ლიდერსა და გუნდის წევრებს შორის გაცნობა?
14. რა კითხვებს უნდა გასცენ პასუხი საპროექტო გუნდის წევრებმა პროექტის ლიდერის ხელმეორე გაცნობის შემთხვევაში?

15. რა არის აუცილებელი პროექტის განსახილველი დოკუმენტის ყველა დანაყოფის განმეორებითი დეტალური დათვალიერებისათვის?
16. როგორ განისაზღვრება სამუშაო გუნდში გუნდური შეთანხმება?
17. რა უნდა განხორციელდეს გუნდში გუნდური შეთანხმების მიღწევისათვის?

ძირითადი განმარტებები

- პროექტის მართვის პროცესის დაწყება თავდაპირველად მოითხოვს დაგეგმილი შეკრების მოწვევას, რადგან ეს არის წინა პირობა სამუშაოს წარმატებით განხორციელებისათვის.
- სამუშაო შეკრებაზე მზადება ითვალისწინებს: შენობის შერჩევას, შენობაში დასაჯდომი ადგილების მომზადებას, შეკრებისათვის საჭირო საშუალებების მომარაგებას, "განცხადებების დაფის" მომზადებას, შეკრებაზე მოსაწვევი პირების დაზუსტებას.
- "განცხადებების დაფა" გამოიყენება ნებისმიერ სამუშაო შეკრებაზე, რომელიც ეხმარება გუნდს სამუშაოს მითითებული გეგმით წაყვანაში. შემოთავაზებული იდეების და არსებული პრობლემების განხილვაში; გუნდის იმ წევრების გამოვლენაში, რომელთაც ექნებათ მისაღები იდეა მყარი და ნდობით აღჭურვილი გარემოს შექმნაში.
- სამუშაო შეკრებაზე პირთა მოწვევა განისაზღვრება პროექტის მოცულობის შესაბამისად.
- დიდი მოცულობის პროექტის განხილვის შემთხვევაში იმართება ორი შეკრება: "საერთო საკითხებზე შეკრება" და "სამუშაო შეკრება". მცირე მოცულობის პროექტზე მუშაობის დროს ტარდება მხოლოდ "სამუშაო შეკრება".
- "საერთო საკითხებზე შეკრებას" ესწრება: 1. პროექტის სპონსორი, რომელსაც ევალება არამარტო პასუხი გასცეს პროექტის ან ქვეპროექტის ლიდერის და გუნდის წევრების მიერ დასმულ კითხვებს, ასევე ევალება განიხილოს და გადაწყვიტოს განსა-

ხილველ საკითხთან დაკავშირებული პრობლემები; 2.პროექტის ან ქვეპროექტის ლიდერი; 3.საპროექტო სამუშაო გუნდის წევრები.

- "სამუშაო შეკრება" აუცილებელია გაიმართოს "საერთო საკითხებზე შეკრების" შემდეგ რომელშიც მონაწილეობენ 1. პროექტის სპონსორი და 2.საპროექტო გუნდის წევრები.
- "სამუშაო შეკრების" მოწვევის წინ აუცილებელია დღის წესრიგის შედგენა, რომელიც ითვალისწინებს: პროექტის ლიდერის და გუნდის წევრების გაცნობას, მათ მიერ საპროექტო დოკუმენტის ყველა დანაყოფის დათვალიერებას, სამუშაო გუნდში გუნდური შეთანხმების მიღწევას და სამუშაო გრაფიკის შედგენას.
- სამუშაო გუნდში გუნდური შეთანხმება-"წესების ნაკრებია" და გვეხმარება რიგი პრობლემების გადაჭრაში.
- გუნდური შეთანხმების მიღწევისათვის აუცილებელია:
 - გუნდის წევრებმა სამუშაო საკითხებზე გადაწყვეტილება მიიღონ გუნდის შიგნით, მსჯელობის საფუძველზე;
 - გუნდის ყველა წევრს უნდა გააჩნდეს მუშაობის პროცესში თანაბარი უფლებები;
 - ფლობდეს მოსმენის კულტურას და შეეძლოს მისი პრაქტიკული გამოყენება;
 - შეეძლოს გააზრებული გადაწყვეტილების მიღება;
 - გადაწყვეტილების მიღებამდე მოუსმინოს გუნდის ყველა წევრს;
 - გადაწყვეტილების მიღებამდე ან პასუხის გაცემამდე, გაიგოს გუნდის ყველა წევრის მოსაზრებები, ინტერესები და სურვილები;
 - დაიწყოს და დაასრულოს შეკრება დროზე;
 - შეკრებაზე გუნდის ყველა წევრი უნდა მოვიდეს დათქმულ დროზე მომზადებული.

თავი III სამუშაო გრაფიკის შედგენა

"დანახვა ადვილია, განჭვრეტა_ძნელია".

ბ. ფრანკლინი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. სამუშაო გრაფიკის სახეებს. სამუშაო გრაფიკის ბადის შედგენის წესს. შუალედური პროდუქტის ურთიერთდამოკიდებულებას და გრაფიკზე გადატანას.
2. ხელით შემუშავებული სამუშაო გრაფიკის მეთოდის უნივერსალობას. სარეზერვო დროს. სამუშაო გრაფიკზე კრიტიკული გზის განსაზღვრას და დამატებითი სარეზერვო დროის ჩართვას.

III.I. სამუშაო გრაფიკის სახეები

სამუშაო გრაფიკის სახეებია "ეტაპობრივი გრაფიკი" და "საბოლოო პროდუქტის ჩაბარება-გადაბარების გრაფიკი".

- "ეტაპობრივი გრაფიკი" პროექტის კალენდარული სქემაა, სადაც გაშუქებულია სამუშაოს ძირითადი მომენტები, რომელსაც განიხილავენ პროექტით დაინტერესებული პირები.
- "საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკი" არის როგორც პროექტის დეტალური, ასევე მთლიანობაში ტექნოლოგიური პროცესების სქემა, რომელშიც მოცემულია ყველა პროდუქტი,

მათი შესრულებისა და ურთიერთკავშირის დრო. ეს გრაფიკი ემსახურება მიზნების მიღწევას, კერძოდ:

- **გამოხატავს** საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების დროს, ასევე ინფორმაციას, თუ რომელ ქვეპროექტში მიმდინარეობს სამუშაო;
- **განსაზღვრავს** საბოლოო პროდუქტებს შორის ურთიერთკავშირს;
- **გვიჩვენებს** ეტაპობრივი გრაფიკის დროს;
- **უზრუნველყოფს** სამუშაოს მიმდინარეობის მონიტორინგს პროექტის შესრულების ეტაპზე;
- **უარყოფს** ტექნოლოგიური პროცესების კვლევას²⁰, საბოლოო პროდუქტის მიღებამდე.

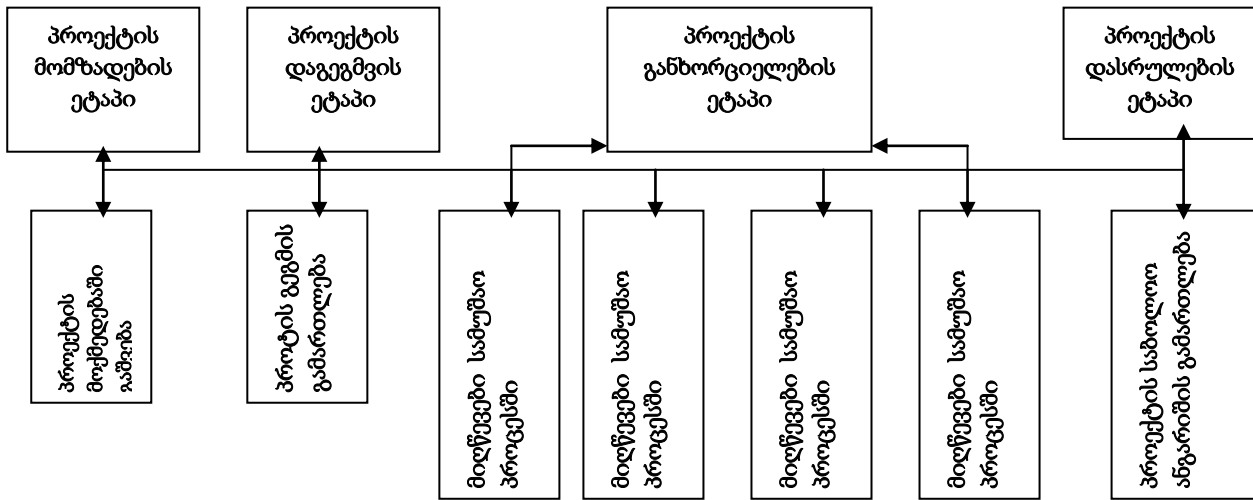
საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკი წარმოადგენს საპროექტო გეგმის ერთერთ, ყველაზე მთავარ ელემენტს და გამოხატავს:

- საბოლოო პროდუქტის მიღებისათვის დაკავშირებულ შრომით პროცესებს;
- პროდუქტის ჩაბარების სავარაუდო ვადებს.

ეტაპობრივი და საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკის შექმნისათვის გამოიყენება პროექტის მართვის (იხ. დაწვრილებით ნაწილი-I, თავი-IV) "მომზადების", "დაგეგმვის", „განხორციელების“, "დასრულების" ეტაპების თანმიმდევრობა (იხ. სქემა №1), რომელიც პროექტის ლიდერს აძლევს შესაძლებლობას ერთი მხრივ დაარწმუნოს პროექტით დაინტერესებული პირები, რომ საქმეს წარმატებით უძღვება, რათა მოიპოვოს მათი კმაყოფილება, უკუაგდოს მათი შიში და თავიდან აიცილოს სამუშაო პროცესში მათი ჩართვა; მეორე მხრივ კი თვითონვე განსაზღვროს, თუ სამუშაოს შედეგს რა მნიშვნელობა აქვს პროექტის სპონსორისათვის, დამკვეთისათვის და პროექტში მონაწილე სხვა პირთათვის.

²⁰ ტექნოლოგიური პროცესების კვლევა- გარკვეული კვლევითი ნაბიჯებია, აუცილებელი საბოლოო პროდუქტის წარმოებისათვის.

პროექტის მართვის ეტაპების თანმიმდევრობა



ეტაპობრივი და საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკის შექმნისათვის საჭიროა გამოვყოთ შემდეგი ძირითადი ეტაპები:

1. პროექტზე მზადება;
2. პროექტის დაგეგმვა;
3. პროექტის განხორციელება;
4. პროექტის დასრულება.

ამრიგად, სამუშაო გრაფიკი გამოხატავს პროექტის მართვის პროცესში „რა“ და „ვისი დრო“ უნდა იყოს გამოყენებული.

III.II. პროექტის საბოლოო პროდუქტის მიღების შემდეგ დასაქმებული პერსონალის შეფასება

პროექტის საბოლოო პროდუქტის განსაზღვრულ დროში წარმოებისათვის აუცილებელია განისაზღვროს ფაქტიური სამუშაო დრო საათებში და ფაქტიური სამუშაო დრო კვირაში. "პროდუქტის შექმნის დროით დანახარჯებში" იგულისხმება წმინდა სამუშაო დრო, რომელიც აუცილებელია პროდუქტის წარმოებისათვის. ე.ი. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ "პროდუქტის შექმნის დროითი დანახარჯი"

არ არის იმ სამუშაო დღეების ხარისხი, რომლის განმავლობაშიც შესრულებულია სამუშაო, არამედ იგი ფაქტიური სამუშაო დროა, რაც მოითხოვს დასაქმებულ პერსონალის კონკრეტული სამუშაო დროის შეფასებას.

მაგალითად, დაუშვათ რომ სამუშაო გუნდის წევრებმა ერთი კალენდარული სამუშაო დღის განმავლობაში უნდა იმუშაონ ცხრა საათი, მაგრამ მუშაობენ ოთხი საათი, სწორედ ეს არის სამუშაო გუნდის წევრთა მიერ ფაქტიურად დახარჯული სამუშაო დრო. პრაქტიკულად, ამ წესით შემუშავებული კალენდარული დროის თანმიმდევრობა გვკარნახობს მეტ დროით დანახარჯებს, რაც განაპირობებს (საათობრივი ანაზღაურების დროს) კომპანიის დღიური დანახარჯების ზრდას, ხოლო საბოლოო პროდუქტის მიღების შემთხვევაში დღიური კალენდარული ხარჯების ჯამი მეტი დანახარჯებით წარმოგვიდგება კალენდარული კვირის და თვის ბოლოსათვის.

ფაქტიური სამუშაო დროის შეფასებისათვის გამოიყენება სრულიად მარტივი მეთოდი, რომლის გამოყენებითაც პროექტის (ან დიდი მოცულობის პროექტის მართვის შემთხვევაში-ქვეპროექტის²¹) ლიდერმა გუნდის წევრებს უნდა სთხოვოს დასაწებებელ ფურცელზე (იხ. სქემა №2) მიუთითონ:

1) ფურცლის შუაში პროექტის დასახელება, ნომერი და პროექტის წარმოებისათვის კალენდარული გეგმით გათვალისწინებული სამუშაო დრო (საათი, დღე);

2) ფურცლის მარჯვენა ქვედა ბოლოზე კი პროექტის წარმოების საბოლოო ვადა. მაგრამ თუ ვადა არ არის განსაზღვრული, მაშინ ეს ადგილი ფურცელზე დროებით რჩება თავისუფალი;

3) ფურცლის მარცხენა ქვედა ბოლოზე პროექტის ჩაბარების საბოლოო ვადა, რომელიც გვიჩვენებს საბოლოო პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო დამატებით დროს და არა უბრალოდ დახარჯულ დროს;

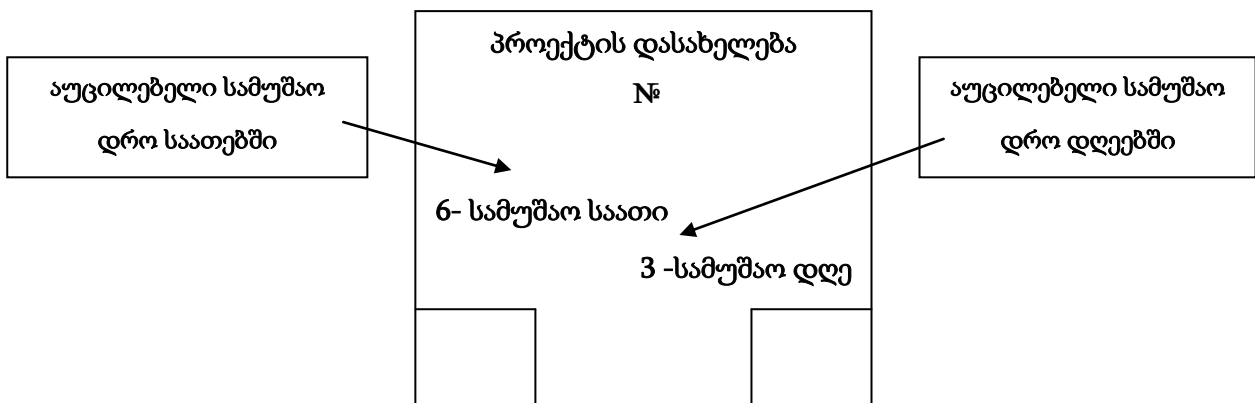
²¹ შენიშვნა. ქვეპროექტისათვის ფაქტიური სამუშაო დროის შეფასების პრაქტიკული მეთოდის გამოყენებისას ისარგებლეთ სხვადასხვა ფერის მისაწებებელი ფურცლებით.

4) მარჯვნივ, ცალკე დასაწებებელ ფურცელზე კი პროდუქტის წარმოებისათვის აუცილებელი დრო დღეებში;

5) მარცხნივ, ცალკე დასაწებებელ ფურცელზე პროექტის წარმოებისათვის აუცილებელი დრო საათებში.

სქემა №2

საბოლოო პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო დასაწებებელი ფურცლები და მათზე მითითებული საჭირო ინფორმაცია



გუნდის მიერ პროექტის წარმოებისათვის ჩაწერილი საჭირო დროითი დანახარჯები საბოლოოდ პროექტის (ან ქვეპროექტის) ლიდერის მიერ ჯამდება, როგორც დახარჯული ფაქტიური სამუშაო დრო. მაგრამ შესაძლებელია წარმოიშვას პრობლემა დახარჯული ფაქტიური სამუშაო დროის ან საჭირო დამატებითი დროის გამოყენებისას. ამ შემთხვევაში პროექტის ლიდერი დროს გადაანაწილებს გუნდის წევრებს შორის.

ამრიგად, სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი დროის კალენდარული პერიოდი უპირველესად უნდა აღირიცხოს სამუშაო გუნდის (ან ქვეპროექტის) წევრების მიერ, ხოლო შემდეგ განისაზღვროს და შეფასდეს პროექტის (ან ქვეპროექტის) ლიდერის მიერ, ან იმ პირის მიერ, რომელიც პასუხისმგებელია პროექტის წარმოებაზე.

III.III. სამუშაო გრაფიკის ბადის შედგენა

სამუშაო გრაფიკის ბადის (იხ. სქემა №3) შედგენისათვის საჭიროა: შენობაში იყოს დიდი თავისუფალი კედელი, რომელზეც მაგრდება (სამი მეტრის) თავისუფალი ფურცელი;

- თავისუფალ ფურცელზე დაიხაზოს დიდი ბადე;
- ბადის ჰორიზონტალურ ხაზზე აღინიშნოს პროექტის დროითი მაჩვენებლები: კვირა, თვე და კვარტალი;
- ბადის ორივე ვერტიკალურ ხაზზე აღინიშნება ქვეპროექტის დასახელება (ქვეპროექტი A, B...)
- თავისუფალ ფურცელზე დახაზული დიდი ბადე უნდა დაიყოს ოთხკუთხედად და ეს ოთხკუთხედები წყვეტილი ხაზებით დაიყოს ორ ნაწილად:

1. ზედა დანაყოფში მაგრდება ის დასაწებებელი ფურცელი, რომელზეც მითითებულია პროექტის დასახელება და ნომერი, პროექტის წარმოებისათვის საჭირო გეგმიური დრო (დღე, საათი).

2. ქვედა დანაყოფში მაგრდება ის დასაწებებელი ფურცლები, სადაც მითითებულია პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო ფაქტიური დრო (საათი, დღე).

• სამუშაო გრაფიკის ბადის ბოლოში აღინიშნება პროექტის საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების ვადა მაგრამ თუ საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების ვადა მითითებულია წითლად, მაშინ ეს თარიღი შეთანხმებულია პროექტის სპონსორსა და დამკვეთს შორის და მისი შეცვლა არ შეიძლება შეთანხმების გარეშე; თუ ჩაბარების ვადა მითითებულია ფანქრით, ნიშნავს რომ, თარიღი აღნიშნულია გუნდის წევრების ან პროექტის ლიდერის მიერ და ჯერჯერობით არ არის შეთანხმებული პროექტის დამკვეთთან და იგი შეიძლება შეიცვალოს.

ხელით შემუშავებული სამუშაო გრაფიკის ბადე

ქვეპროექტების დასახელება	კალენდარული დღეები									ქვეპროექტების დასახელება
	1/02	1/03	1/04	1/05	1/06	1/07	1/08	1/09	1/02	
							კვირის მონაცემების შეჯამება			
ქვეპროექტი- A	გ ²²									ქვეპროექტი- A
	ფ ²³									
ქვეპროექტი- B										ქვეპროექტი- B
ქვეპროექტი- C										ქვეპროექტი- C
ქვეპროექტი- D										ქვეპროექტი- D

III.III.I. შუალედური პროდუქტის წარმოებისათვის თამნიმდევრული კავშირების განსაზღვრა და მათი გრაფიკზე გადატანა

პროექტის საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების ვადის დადგენამდე საჭიროა განისაზღვროს წინმსწრებ და მომდევნო შუალედურ პროდუქტებს შორის თამნიმდევრული კავშირები, რათა განისაზღვროს რომ მომდევნო შუალედური პროდუქტი რომელი წინმსწრები შუალედური პროდუქტის წარმოების საფუძველზე მიიღება.

²² გ-გეგმით გათვალისწინებული სამუშაო დრო.

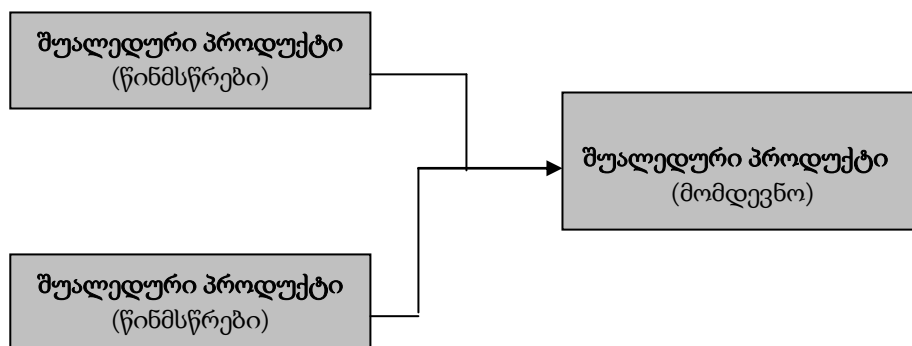
²³ ფ-ფაქტიურად დახარჯული სამუშაო დრო.

მაგალითად, საზეიმო საღამოს ორგანიზების პროცესი სხვა მრავალი ძირითადი საკითხების გადაწყვეტასთან ერთად მოითხოვს სტუმრების მოწვევას მაგრამ, მათი მოწვევისათვის საჭიროა უპირველესად მოსაწვევების დაბეჭდვა. ეს პროცესი პირდაპირ დამოკიდებულია დაბეჭდვის პროცესზე, ხოლო შემდეგ სტუმრების მოწვევის პროცესზე. ანუ სტუმრების მოწვევის წინმსწრები შუალედური პროდუქტია მისი ორგანიზება და მოსაწვევის დაბეჭდვა, ხოლო მომდევნო პროცესი მოსაწვევების დარიგება ან გაგზავნა (იხ. სქემა №4). ე.ი. საზეიმო საღამოს პროექტის წარმოებისათვის საჭიროა რამდენიმე წინმსწრები და მომდევნო შუალედური პროდუქტი.

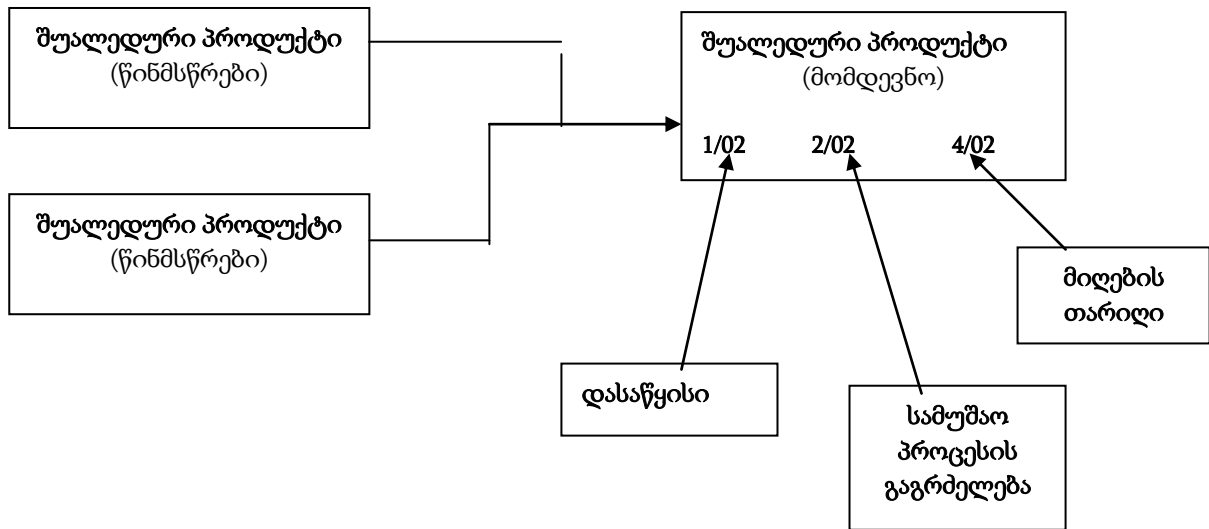
წინმსწრებ და მომდევნო შუალედურ პროდუქტებს შორის თანმიმდევრული კავშირების განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია დადგინდეს მომდევნო შუალედური პროდუქტის მიღების თარიღი. № 5 სქემაზე მომდევნო შუალედური პროდუქტის მართკუთხედის მარცხენა კუთხეში მითითებულია თარიღი, რაც მიგვანიშნებს იმაზე თუ როდის იწყება პროექტის წარმოება. უმჯობესია ეს თარიღი მიუთითოთ ფანქრით, რადგან დამამთავრებელი სამუშაო გრაფიკის შედგენამდე შესაძლებელია თარიღი შეიცვალოს; შუაში მითითებულია პროექტის წარმოებისათვის საჭირო დამატებითი დრო, რომელიც გამოიხატება სამუშაო დღეებში, კვირაში, თვეებში და ა.შ.

სქემა №4

პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო წინმსწრები და მომდევნო შუალედური პროდუქტები



მომდევნო შუალედური პროდუქტის მიღების თარიღი



მარჯვენა კუთხეში მითითებულია პროდუქტის ჩაბარების თარიღი. ე.ი. პროდუქტის წარმოების დაწყების თარიღს დამატებული საჭირო დამატებითი დრო ეს არის მზა პროდუქტის ჩაბარების თარიღი.

სქემაზე ყოველივე ზემოაღნიშნულის მითითების შემდეგ თანმიმდევრული კვლევის საფუძველზე აუცილებელია განისაზღვროს:

1. პროექტის წარმოებისათვის საჭირო ყველა წინმსწრები პროდუქტი;
2. წინმსწრები შუალედური პროდუქტის წარმოების თარიღი და დრო;
3. მომდევნო შუალედური პროდუქტის წარმოების თარიღი და დრო თუ ეს შესაძლებელია;
4. მომდევნო და წინმსწრებ შუალედურ პროდუქტებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება.

ეს ყველაფერი იძლევა შესაძლებლობას, რომ საპროექტო კომპანია დარწმუნდეს გუნდის წევრებიდან ვინმე ხომ არ არის დაკავებული სხვა პასუხისმგებლობით. მაგალითად, სხვა პროექტის შესრულებით, მივლინებით და ა.შ. რაც ხელს შეუშლის სამუშაოს დროულ დაწყებასა და დამთავრებას.

სქემა № 6 იძლევა შესაძლებლობას გაანალიზდეს სამუშაო გრაფიკი მთლიანობაში. სამუშაო გრაფიკის ბადის ქვეპროექტების

დანაყოფში ნაჩვენებია საბოლოო პროდუქტები, რომელზეც კავშირის ჯაჭვი აიხსნება. კერძოდ ქვეპროექტი-A ქვეპროექტი-B დანაყოფებს შორის ნაჩვენებია წინმსწრებ და მომდევნო შუალედურ პროდუქტებს შორის კავშირების ჯაჭვი. მაგრამ, A-ქვეპროექტის მესამე დანაყოფში ნაჩვენებია შუალედური პროდუქტი, რომელიც არ უკავშირდება არც

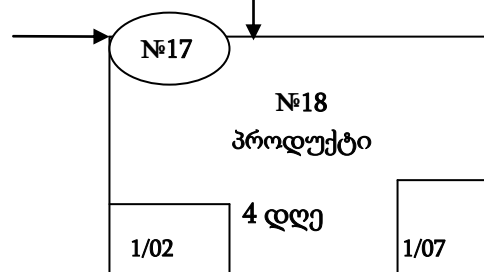
სქემა № 6

ხელით შემუშავებული სამუშაო გრაფიკი

ქვეპროექტების დასახელება	კალენდარული დღეები							ქვეპროექტების დასახელება
	1/02	1/03	1/04	1/05	1/06	1/07		
ქვეპროექტი -A	შ.პ		შ.პ			ს.პ		ქვეპროექტი-A
ქვეპროექტი -B	შ.პ		შ.პ	შ.პ		შს		ქვეპროექტი-B
ქვეპროექტი -C		შ.პ		შ.პ		ს.პ		ქვეპროექტი-C
ქვეპროექტი -D	შ.პ					ს.პ		ქვეპროექტი-D

საბოლოო ვადა

წინმსწრები პროდუქტის ნომერი



ერთ მომდევნო შუალედურ პროდუქტს ეს იმას ნიშნავს, რომ მუშაობის დროს სამუშაო გრაფიკის ბადეზე რაღაც აირია, ან პროექტისათვის ეს შუალედური პროდუქტი არ არის საჭირო, ან კიდევ მხედველობიდან გამორჩენილია რაღაც მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური პროცესი.

ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზების საფუძველზე მტკიცდება, რომ ერთ-ერთი პროდუქტის წარმოება არ მოხდა და ის მომხმარებელს არ მიეწოდა, ხოლო რაც შეეხება A, B, C, D- ქვეპროექტებში მითითებულ წინმსწრებ და მომდევნო შუალედურ პროდუქტებს, რომლებიც ქმნიან საბოლოო პროდუქტებს არის №18 პროდუქტის წინმსწრები პროდუქტის მე-17 ნომერი.

III.III.II. ხელით შემუშავებული სამუშაო გრაფიკის მეთოდის უნივერსალურობა

ხელით შემუშავებული სამუშაო გრაფიკი (თავისუფალი ფურცლისა და დასაწებებელი ფერადი ფურცლების დახმარებით) ფლობს უპირატესობებს, კერძოდ:

- სამუშაო გრაფიკის შედგენაში მონაწილეობას ღებულობს გუნდის ყველა წევრი;
- სამუშაო გრაფიკის მოწესრიგების დროს განიმუხტება გუნდის წევრებს შორის წამოჭრილი კონფლიქტური სიტუაციები;
- გუნდის ყველა წევრისათვის გასაგებია ვის რა სამუშაოს შესრულება ევალება და მის სამუშაოს შედეგებზე ვინ იქნება დამოკიდებული;
- გუნდის ყველა წევრი წარმოგვიდგენს მათ მიერ შემუშავებული სამუშაოს მთლიან სურათს და იმას, თუ რა საქმიანობით არიან დაკავებულნი.

სამუშაო გრაფიკზე მუშაობის დროს გამოყენებული ფერადი ფურცლები აუცილებელია განთავსდეს რაც შეიძლება ზუსტ

ადგილას, (იხ. სქემა № 7), რადგან თითოეული მათგანი გვკარნახობს, თუ ყოველი ქვეპროექტის მიერ კალენდარული დღეების შესაბამისად რამდენი შუალედური და საბოლოო პროდუქტია წარმოებული.

სქემა № 7

ხელით შემუშავებული სამუშაო გრაფიკი

ქვეპროექტების დასახელება	კალენდარული დღეები							ქვეპროექტის დასახელება
	1/02	1/03	1/04	1/05	1/06	1/07	1/08	
ქვეპროექტი -A	შ.პ		ს.პ					ქვეპროექტი-A
ქვეპროექტი -B	შ.პ		შ.პ				ს.პ	ქვეპროექტი-B
ქვეპროექტი -C		შ.პ	შ.პ					ქვეპროექტი-C
ქვეპროექტი -D	შ.პ				ს.პ		ს.პ	ქვეპროექტი-D

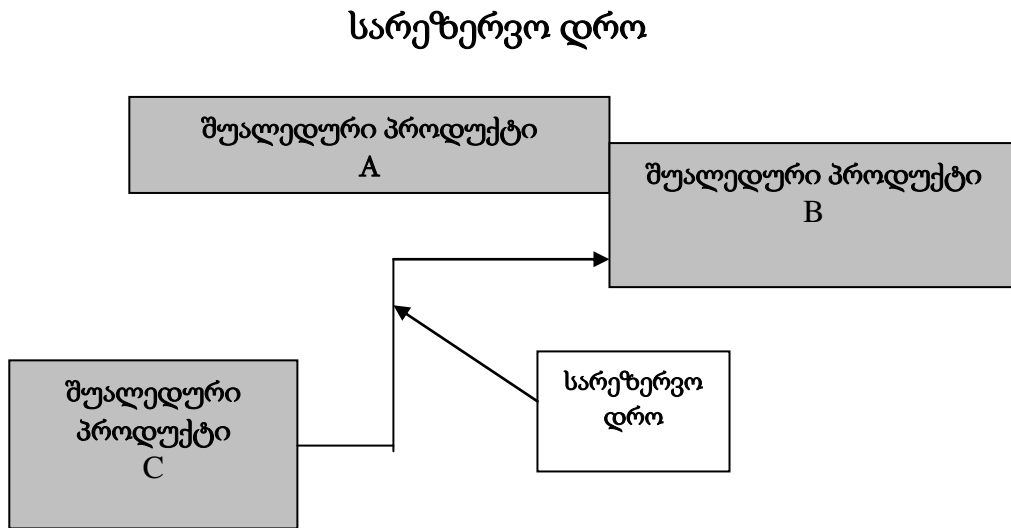
დროის მაჩვენებელი

III.IV. სარეზერვო დრო

სამუშაო გრაფიკზე ქვეპროექტის დანაყოფებს (იხ. სქემა № 8) შორის ჩანს, რომ A და B შუალედურ პროდუქტებს შორის არ არის თავისუფალი ადგილი. ე.ი. ამ შუალედური პროდუქტების წარმოება

არ მოითხოვს სარეზერვო დროს, ხოლო B და C პროდუქტებს შორის დამაკავშირებელი წრფე სარეზერვო დროის²⁴ გამომხატველია.

სქემა № 8



III.IV.I. სამუშაო გრაფიკზე კრიტიკული გზის განსაზღვრა

სამუშაო გრაფიკზე შუალედური პროდუქტების დამაკავშირებელ წრფეთა შორის არსებულ სარეზერვო დროს კრიტიკული გზა ეწოდება.

- **კრიტიკული გზა** ყველაზე გრძელი წრფეა. ის ზუსტად განსაზღვრავს საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების თარიღს. თუ რომელიმე პროდუქტის ჩაბარების ვადა დანიშნულია გვიან ეს ნიშნავს, რომ იგი მიიღბა შეფერხებებით.

სქემა № 9-ის შესაბამისად შესაძლებელია ვიმსჯელოთ, რომ თუ სამუშაოს შესრულების გრაფიკი ძალიან არ არის არეული, მაშინ შესაძლებელია სარეზერვო დროის გარეშე შემაერთებელი საშუალებებით შეერთდეს შუალედური პროდუქტები და ამის შემდეგ მოხდეს გრაფიკის კრიტიკულ გზაზე დაკვირვება.

თუ ვიზუალურად კრიტიკული გზის განსაზღვრა ძალიან ძნელია, მაშინ პროექტის კალენდარული დაგეგმვისათვის უნდა ვი-

²⁴ სარეზერვო დრო-ეს არის დამატებითი დრო პროდუქტის ჩაბარების ვადას და სამუშაოს დასაწყისს შორის.

ხელმძღვანელოთ კომპიუტერული პროგრამით, რაც იძლევა შესაძლებლობას განისაზღვროს კრიტიკული გზა. ამისათვის საჭიროა:

1) კომპიუტერში შეტანილი იქნას მხოლოდ პროდუქტის წარმოებისათვის შედგენილი გრაფიკი;

2) უნდა მიეთითოს:

2.1. ყოველი პროექტის დასახელება;

2.2. პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო პერსონალი;

2.3. პროდუქტის წარმოების დასაწყისი თარიღი;

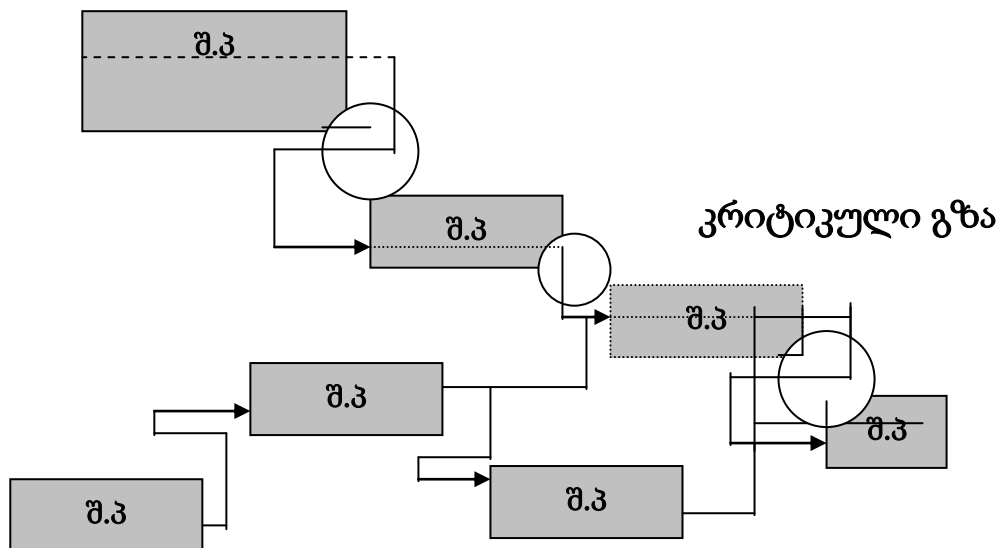
2.4. საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების თარიღი;

2.5. პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო წინმძღოლი პროდუქტი.

ზემოთ ჩამოთვლილი დანაყოფები ხშირად პროგრამაში სახელდება "ოპერაციების" სახელწოდებით. პროგრამაში აღნიშნული ინფორმაციების შეყვანის შემდეგ სამუშაო გრაფიკზე გამოიხატება კრიტიკული გზა²⁵.

სქემა № 9

კრიტიკული გზის განსაზღვრა



²⁵ შენიშვნა: კომპიუტერული პროგრამების უმრავლესობა თვითონვე ითვლიან სამუშაოს დასაწყის და საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების თარიღს, თუ განსაზღვრულია სამუშაოს მსვლელობის პერიოდი და პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო წინმსწრები პროდუქტები, მიიღება გამოთვლების შესაბამისი თარიღი.

III.IV.II. სამუშაო გრაფიკში დამატებითი სადაზღვევო დროის ჩართვა

პროექტის დაგეგმვის დროს წარმოშობილი პრობლემა სრულდება იმით, რომ მთლიანად კონტროლირება გაუწიოს იმას, რა მოხდება მომავალში, მაგრამ გრძელვადიანი პროექტის დაგეგმვის დროს რთულია სამომავლო პროგნოზირება.

ზემოთთქმულის თავიდან აცილების მიზნით აუცილებელია სადაზღვევო დროის მოცულობის განსაზღვრა. სადაზღვევო დრო დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

- პროექტის სირთულეზე, რადგან რაც უფრო რთულია პროექტი, მით უფრო მეტი სადაზღვევო დროა საჭირო;
- პროექტის რისკის დონეზე, რადგან რაც უფრო სარისკოა პროექტი მით უფრო მეტი დროის დაზღვევაა საჭირო;
- პროექტის გაგრძელებაზე, რადგან გრძელვადიანი პროექტები მოითხოვენ მეტ სადაზღვევო დროს;
- სამუშაო გუნდის გამოცდილებაზე, რაც უფრო გამოცდილია გუნდი, მით უფრო ნაკლები იქნება ჩასწორებები შეფერხებების დროს;
- პროექტის მოცულობაზე;
- პროექტის დაგეგმვის სიზუსტეზე თუ პროექტი დაგეგმილია ზუსტი სტატისტიკური მონაცემებით, მაშინ შეფასება ახლოს იქნება რეალობასთან. ეს კი თანმიმდევრულად მოითხოვს ნაკლებ სადაზღვევო დროს;
- პროექტის მართვის პროცესში რესურსების ნაკლებობა, რადგან ის შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას სხვა პროექტის მართვის პროცესში.

ხშირად პროექტის ლიდერი და გუნდის წევრები გრაფიკის შესაბამისად საჭირო დროში ვერ ასწრებენ საბოლოო პროდუქტის წარმოებას, როცა პროექტის პრიორიტეტების სიაში მითითებულია რომ, ვადაში განთავსება უმთავრესია ვიდრე დაგეგმილი დანახარჯების მოცულობის შენარჩუნება მაშინ საჭიროა ზრუნვა "დროის

ყიდვის" შესაძლებლობებზე. ეს შეიძლება გაკეთდეს დამატებითი რესურსების გამოყენებით.

თუ მოწვეული კონსულტანტების დახმარებით საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების ვადები მთავარია, ვიდრე პროექტის მიზნების მიღწევა, მაშინ ერთ-ერთი ვარიანტის შემთხვევაში შესაძლებელია შემცირდეს სამუშაოს მოცულობა, ხოლო საპროექტო სამუშაო გუნდში "ტვინების ტალღის" მეთოდის გამოყენებით შესაძლებელია მოძიებულ იქნას სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრის რამოდენიმე ვარიანტი რათა დადგინდეს საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების ვადები და ხარჯებით უზრუნველყოფა. სამუშაო გუნდის ამ გადაწყვეტილებას უნდა გაეცნოს პროექტის სპონსორი და დამკვეთი, რომლებიც აკეთებენ არჩევანს დროში და ფულში.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის

1. დაასახელეთ სამუშაო გრაფიკის სახეები;
2. როგორ განისაზღვრება ეტაპობრივი გრაფიკი?
3. როგორ განისაზღვრება საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკი?
4. რა მიზნებს ემსახურება საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკი?
5. რისი გამომხატველია საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკი?
6. როგორ განისაზღვრება ტექნოლოგიური პროცესების კვლევა?
7. რა უნდა განისაზღვროს პროექტის საბოლოო პროდუქტის მიღებისათვის?
8. როგორ განისაზღვრება პროექტის შექმნის დროითი დანახარჯები?
9. როგორი მეთოდი გამოიყენება ფაქტიური სამუშაო დროის შეფასებისათვის?
10. რა არის საჭირო სამუშაო გრაფიკის ბადის შედგენისათვის?

11. რა უნდა განისაზღვროს პროექტის საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების ვადის დადგენამდე?
12. გაუკეთეთ ახსნა პროდუქტის წარმოებისათვის საჭირო წინმსწრებ და მომდევნო შუალედური პროდუქტების სქემას;
13. როგორ აღირიცხება სამუშაო გრაფიკზე პროდუქტის მიღების თარიღი?
14. როგორ გამოიხატება სამუშაოს შესრულების გრაფიკზე წინმსწრები და მომდევნო შუალედური პროდუქტები?
15. რა უპირატესობებით გამოირჩევა თავისუფალ ფურცელზე ხელით მუშაობის მეთოდი?
16. რა უარყოფითი მხარეებით გამოირჩევა სამუშაო გრაფიკის შექმნა თავისუფალი ფურცლისა და დასაწებელი ფურცლის დახმარების დროს?
17. რა არის შესამჩნევი სამუშაო გრაფიკზე ქვეპროექტის დანაყოფებს შორის?
18. როგორ განისაზღვრება სარეზერვო დრო?
19. როგორ ხდება სამუშაო გრაფიკზე კრიტიკული გზის განსაზღვრა?
20. როგორ განისაზღვრება კრიტიკული გზა?
21. რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული სადაზღვევო დრო?

ძირითადი განმარტებები

- *სამუშაო გრაფიკის სახეებია "ეტაპობრივი გრაფიკი" და "საბოლოო პროდუქტის ჩაბარება-გადაბარების გრაფიკი".*
- *"ეტაპობრივი გრაფიკი" პროექტის კალენდარული სქემაა, სადაც გაშუქებულია სამუშაოს ძირითადი მომენტები, რომელსაც განიხილავენ პროექტით დაინტერესებული პირები.*
- *"საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკი" არის როგორც პროექტის დეტალური, ასევე მთლიანობაში ტექნოლოგიური*

პროცესების სქემა, რომელშიც მოცემულია ყველა პროდუქტი, მათი შესრულებისა და ურთიერთკავშირის დრო.

- ეტაპობრივი და საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების გრაფიკის შექმნისათვის საჭიროა გამოვყოთ შემდეგი ძირითადი ეტაპები: პროექტზე მზადება, პროექტის დაგეგმვა, განხორციელება და დასრულება.
- "პროდუქტის შექმნის დროით დანახარჯებში" იგულისხმება წმინდა სამუშაო დრო, რომელიც აუცილებელია პროდუქტის წარმოებისათვის. ე.ი. "პროდუქტის შექმნის დროითი დანახარჯი" არ არის იმ სამუშაო დღეების ხარისხი, რომლის განმავლობაშიც შესრულებულია სამუშაო, არამედ იგი ფაქტიური სამუშაო დროა, რაც მოითხოვს დასაქმებული პერსონალის კონკრეტული სამუშაო დროის შეფასებას.
- პროექტის საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების ვადის დადგენამდე საჭიროა განისაზღვროს წინმსწრებ და მომდევნო შუალედურ პროდუქტებს შორის თამნიმდევრული კავშირები, რათა განისაზღვროს რომ მომდევნო შუალედური პროდუქტი რომელი წინმსწრები შუალედური პროდუქტის წარმოების საფუძველზე მიიღება.
- ხელით შემუშავებული სამუშაო გრაფიკი ფლობს შემდეგ უპირატესობებს:
 - სამუშაო გრაფიკის შედგენაში მონაწილეობას ღებულობს გუნდის ყველა წევრი;
 - სამუშაო გრაფიკის მოწესრიგების დროს განიმუხტება გუნდის წევრებს შორის წამოჭრილი კონფლიქტური სიტუაციები;
 - გუნდის ყველა წევრისათვის გასაგებია ვის რა სამუშაოს შესრულება ევალება და მის სამუშაოს შედეგებზე ვინ იქნება დამოკიდებული;
 - გუნდის ყველა წევრი წარმოგვიდგენს მათ მიერ შემუშავებული სამუშაოს მთლიან სურათს და იმას, თუ რა საქმიანობით არიან დაკავებულნი.

- სამუშაო გრაფიკზე შუალედური პროდუქტების დამაკავშირებელ წრფეთა შორის არსებულ სარეზერვო დროს კრიტიკული გზა ეწოდება.
- კრიტიკული გზა ყველაზე გრძელი წრფეა. ის ზუსტად განსაზღვრავს საბოლოო პროდუქტის ჩაბარების თარიღს. თუ რომელიმე პროდუქტის ჩაბარების ვადა დანიშნულია გვიან ეს ნიშნავს, რომ იგი მიიღბა შეფერხებებით.
- სადაზღვევო დრო დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:
 - პროექტის სირთულეზე, რადგან რაც უფრო რთულია პროექტი, მით უფრო მეტი სადაზღვევო დროა საჭირო;
 - პროექტის რისკის დონეზე, რადგან რაც უფრო სარისკოა პროექტი მით უფრო მეტი დროის დაზღვევაა საჭირო;
 - პროექტის გაგრძელებაზე, რადგან გრძელვადიანი პროექტები მოითხოვენ მეტ სადაზღვევო დროს;
 - სამუშაო გუნდის გამოცდილებაზე, რადგან რაც უფრო გამოცდილია გუნდი, მით უფრო ნაკლები იქნება ჩასწორებები შეფერხებების დროს;
 - პროექტის მოცულობაზე;
 - პროექტის დაგეგმვის სიზუსტეზე. თუ პროექტი დაგეგმილია ზუსტი სტატისტიკური მონაცემებით, მაშინ შეფასება ახლოს იქნება რეალობასთან. ეს კი თანმიმდევრულად მოითხოვს ნაკლებ სადაზღვევო დროს;
 - პროექტის მართვის პროცესში რესურსების ნაკლებობა, რადგან ის შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას სხვა პროექტის მართვის პროცესში.

თავი IV რისკების შეფასება პროექტის მართვის პროცესში

"საჭიროა გქონდეს განსაკუთრებული წარმოსახვის უნარი, წინასწარმეტყველების ნიჭი მუდმივად ეწინააღმდეგებოდეს ყოველდღიურობას, უნდა შეგეძლოს წახვიდე რისკზე, სძლიო შიშს და დამოკიდებული კი არ იყო მიმდინარე პროცესებზე, არამედ თავად მართავდე ამ პროცესს".

ი.შუმპეტერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

- 1.რისკის არსს, სახეებს და დონეებს.
- 2.რისკის საბაზო პროცესის შეფასების ეტაპებს, მიზანს.
რისკის შეფასებისათვის მოწვეულ შეკრებას და მონაწილე პირებს. რისკის შეფასების დოკუმენტალური ფორმის შედგენის წესს.

IV.I. რისკის არსი, სახეები და შეკრება რისკის შეფასებისათვის

პროექტის მართვის პროცესში მონაწილე ყველა ადამიანი დაინტერესებულია იმით რომ, გამორიცხოს პროექტის ჩავარდნის ან თუნდაც დანაკარგების შესაძლებლობა. ამავე დროს არავის არ აქვს გარანტია იმისა, რომ პროექტი წარმატებით დასრულდება, რადგან რისკი ნებისმიერი საქმის შესრულების დროს ნებისმიერ მომენტში შესაძლებელია გამოვლინდეს. რისკის თავიდან არიდების მიზნით პროექტის მართვის მეთოდოლოგია ითვალისწინებს პროექტით დაინ-

ტერესებული პირების მიერ პროექტის მართვის ყველა ეტაპზე სპეციალური პროცესების განხორციელებას.

- **რისკი** პრობლემაა, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას ნებისმიერ დროს, პროექტის მართვის ნებისმიერ ეტაპზე.

პროექტის განხორციელებისას უმეტესად მოსალოდნელია განუსაზღვრელობის²⁶ და საინვესტიციო რისკის შემდეგი სახეები:

1. გარე რისკი, რომელსაც წინასწარ ვერ განსაზღვრავს საპროექტო კომპანია;
2. გარე რისკი, რომელიც შეიძლება (მაგრამ განუსაზღვრელი) წინასწარ გაითვალისწინოს საპროექტო კომპანიამ;
3. შიგა არატექნიკური რისკი;
4. ტექნიკური რისკი;
5. სამართლებრივი რისკი;
6. დაზღვეული რისკი.

1. გარე რისკი, რომელსაც წინასწარ ვერ განსაზღვრავს საპროექტო კომპანია:

1.1. სახელმწიფო რეგულირების მოულოდნელი ზომები შემდეგ სფეროებში:

- ექსპორტ-იმპორტი;
- ფასწარმოქმნა;
- დაბეგვრა;
- ბუნების დაცვა;
- საწარმოო ნორმატივები.

1.2. ბუნებრივი კატასტროფები;

1.3. დანაშაულებანი;

1.4. მოულოდნელი გარე ფაქტორები:

- ეკოლოგიური;
- სოციალური.

1.5. ჩავარდნები:

²⁶ განუსაზღვრელობის ქვეშ იგულისხმება პროექტის რეალიზაციის პირობების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობა და უზუსტობა, კერძოდ მასთან დაკავშირებული დანახარჯების და შედეგების შესახებ ინფორმაცია.

- აუცილებელი ინფრასტრუქტურის შექმნაში;
- გაკოტრების გამო;
- პოლიტიკური ცვლილებების გამო;
- პროექტის მიზნის განსაზღვრისას დაშვებული შეცდომების გამო.

2. გარე რისკი, რომელიც შეიძლება (მაგრამ განუსაზღვრელი) წინასწარ გაითვალისწინოს საპროექტო კომპანიაში. კერძოდ:

- საბაზრო რისკი;
- ნედლეულის შეძენა;
- ეკონომიკური ცვლილებები;
- კონკურენციის გაძლიერება.

2.2. დაუშვებელი ეკოლოგიური ზემოქმედება;

2.3. უარყოფითი სოციალური შედეგები;

2.4. სავალუტო კურსის ცვალებადობა;

2.5. გაუთვლელი ინფლაცია.

3. შიგა არატექნიკური რისკი:

- არასაკმარისი მუშახელი;
- მასალების უკმარისობა;
- მასალების მოწოდების დაგვიანება;
- პროექტირების დროს დაშვებული შეცდომები;
- არაკვალიფიციური პერსონალი.

4. ტექნიკური რისკი:

4.1. ტექნოლოგიური ცვლილებები;

4.2. შეცდომები საპროექტო დოკუმენტაციაში.

5. სამართლებრივი რისკი:

5.1. ლიცენზიები;

5.2. კონტრაქტების შეუსრულებლობა;

5.3. საპატენტო საქმე;

5.4. ფორს-მაჟორი (საგანგებო გარემოებები).

6. დაზღვეული რისკი:

- სატრანსპორტო ინციდენტები;
- ქონებისადმი მიყენებული ზარალი და ა.შ.

- ასევე რისკის სახეებს მიეკუთვნება:
1. მამტაბების რისკი;
 2. დროითი რისკი;
 3. შეფერხებების რისკი.

1. მამტაბების რისკი ნებისმიერი პოტენციალური პრობლემაა, რომელიც კომპანიას ხელს უშლის აწარმოოს მომხმარებლისათვის საჭირო საბოლოო უნიკალური პროდუქტი. მაგალითად, თუ პროექტის დასრულების შემდეგ გამართულ საზეიმო სადილზე არ არის გათვალისწინებული მამტაბების რისკი, მაშინ მოწვეული სტუმრებიდან 50% წავა უკმაყოფილო.

2. დროითი რისკი დანაკარგების რისკია. დროით რისკს მიეკუთვნება ახალი ტექნოლოგიები, რომელიც საპროექტო კომპანიის მიერ ჯერ კიდევ არ არის ათვისებული და ამ მიზეზის გამო პროექტის დაგეგმვის ან მართვის პროცესში იხარჯება დიდი დრო. ე.ი. ახალი ტექნოლოგიების ათვისებაზე დახარჯულ დროში მოიაზრება დროითი რისკი.

3. შეფერხებების რისკი საპროექტო კომპანიის მიერ გაუთვალისწინებელი ხარჯებია. მაგალითად, პროექტის დასრულების შემდეგ გამართულ საზეიმო სადილზე მოწვეულმა სტუმრებმა, რომ დალიონ უფრო მეტი, ვიდრე გეგმით იყო გათვალისწინებული. სწორედ ეს წარმოქმნის შეფერხებების რისკს (იხ. ცხრილი №1).

საპროექტო კომპანიამ რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილი შეკრების მოწყობისას უნდა გაითვალისწინოს რიგი პირობები. კერძოდ, შეკრებისათვის საჭირო შენობის მოხერხებულად მოწყობა, და შეკრებაზე მონაწილე პირთა სწორად შერჩევა.

1. შეკრებისათვის საჭირო შენობის მოხერხებულად მოწყობა

რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილი შეკრების მოწვევამდე უმთავრესია მომზადდეს შესაბამისი შენობა რომ, ყველა მონაწილემ შეძლოს მასში კონფორტულად განთავსება და ადვილად გადაადგილება, რადგან სამუშაოს დიდი ნაწილი ითვალისწინებს განცხადებების დაფაზე მუშაობის წესების დაფიქსირებას და დაცვას, რაც გულისხმობს თითოეული მონაწილე პირის მიერ ფერად დასაწებებელ ფურცლებზე იდეების, შენიშვნების, პრობლემების მითითებას,

განცხადებების დაფაზე მიმაგრებას, დაჯგუფებას და წესების შესაბამისად მის განხილვას.

ცხრილი №1

რისკის სახეები

№	რისკის სახეები	რისკის აღწერა
1	მაშტაბების რისკი	მაშტაბების რისკი დაკავშირებულია იმ შესაძლებლობებთან, როცა პროექტის საბოლოო უნიკალური პროდუქტი არ პასუხობს დამკვეთის ან მომხმარებლის მოთხოვნებს.
2	დროითი რისკი	დროით რისკს მიეკუთვნება ის ახალი ტექნოლოგიები, რომლებიც საპროექტო კომპანიის მიერ არ არის ათვისებული და რომლის დაგეგმვის პროცესში იხარჯება დიდი დრო.
3	შეფერხებების რისკი	შეფერხებების რისკს მიეკუთვნება გაუთვალისწინებელი ხარჯები.

2. შეკრებაზე მონაწილე პირთა სწორად შერჩევა

ძალიან რთულია რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებაზე მონაწილე პირთა სწორად შერჩევა. სირთულეების თავიდან აცილების მიზნით გათვალისწინებულ უნდა იქნას შემდეგი მოთხოვნები. კერძოდ, საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობამ რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებაზე უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი ძირითადი პრინციპები:

1. უნდა მოიწვიოს ყველა ის პირი, ვინც საპროექტო გუნდს დაეხმარება პოტენციალური პრობლემის განსაზღვრაში;

2. უნდა მოიწვიოს გუნდის წევრები და პროექტის (ან ქვეპროექტის) ლიდერი, რადგან მათ შეუძლიათ საპროექტო კომპანიას დაეხმარონ რისკის გამოვლენაში და მათი მონაწილეობით აიღონ პასუხისმგებლობა შესასრულებელ სამუშაოზე, რაც შეამცირებს წარმოშობილი სარისკო სიტუაციის რეალობას ან მთლიანად გამორიცხავს მას;

3. უნდა მოიწვიოს საპროექტო კომპანიაში მოქმედი პროექტით დაინტერესებული სხვა პირები, რომლებსაც მიეკუთვნება რესურსების მენეჯერი, რომლისთვისაც პროექტის წარმატება უმთავრესია,

იგი თავაზობს საკუთარ იდეებს, რითაც კომპანიას უწევს თანადგომას;

4. უნდა მოიწვიოს პროექტის მოწინააღმდეგე პირები, რომლებიც ფლობენ პროექტის საწინააღმდეგოდ მიმართულ გარკვეულ ინფორმაციას ან მასალას. შეკრებაზე ამ პირთა მოწვევა კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას წარმოდგენა იქონიოს მათ შეხედულებაზე;

5. უნდა მოიწვიოს ტექნიკური ექსპერტები, რომლებიც ფლობენ გარკვეულ ცოდნას პროექტის ტექნიკურ ასპექტებზე. რისკის შეფასების შეკრებაზე ამ პირთა დასწრება კომპანიას დაეხმარება ტექნიკური პრობლემების გარკვევაში;

6. უნდა მოიწვიოს სხვა მსგავს პროექტში მონაწილე პირები, რომელთა გამოცდილება კომპანიისათვის შესაძლებელია აღმოჩნდეს ძალიან სასარგებლო განსაკუთრებით მაშინ, როცა კომპანია ასეთი სახის პროექტს პირველად აწარმოებს და ა.შ. (იხ. ცხრილი №2).

რისკის შეფასების შეკრებაზე ამ პირთა მოწვევა კომპანიის ხელმძღვანელობას აძლევს შესაძლებლობას წარმოდგენა იქონიოს იმაზე, როგორია მათი შეხედულება, ხოლო რაც შეეხება პროექტის სპონსორს და დამკვეთს, ისინი დარწმუნებული არიან, რომ კომპანიაში რისკის დონის შემცირებისათვის ან არიდებისათვის კეთდება ყველა შესაძლებლობა.

კომპანიის ხელმძღვანელობამ რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებაზე აუცილებელია:

- შექმნას ახალი იდეების წარმოთქმის გარემო;
- საკუთარ თავზე აიღოს რისკის დონის შემცირებისათვის გადაწყვეტილებების მიღების ვალდებულებები;
- წინ წამოსწიოს მისი მოსაზრებები, რომლებიც შეეხება პოტენციალურ რისკებს, რათა სამუშაო გუნდმა შეძლოს მისი გამოყენება შემდგომი ანალიზისათვის;
- სხვა პირებისაგან მიიღოს სარგებლიანი გამოცდილება;
- შეკრებაზე მოწვეულ პირებს გაუკეთოს ინფორმირება პროექტის სარგებლიანობაზე და არსებულ რისკებზე;
- საკუთარ პოზიციაზე დაიყოლიოს მოწინააღმდეგე.

რისკის შეფასების შეკრებაზე მონაწილე პირები

შეკრებაზე მონაწილე პირები	აღწერა
საპროექტო სამუშაო გუნდის წევრები	საპროექტო (ან ქვეპროექტის) სამუშაო გუნდის წევრებს და პროექტის (ან ქვეპროექტის) ლიდერს რისკის შეფასების შეკრებაზე შეუძლიათ საპროექტო კომპანიას დაეხმარონ რისკის გამოვლენაში.
პროექტის სპონსორი და დამკვეთი	პროექტის სპონსორისა და დამკვეთისათვის პროექტს აქვს დიდი მნიშვნელობა. რისკის შეფასების შეკრებაზე ისინი დარწმუნებულნი არიან, რომ კომპანიაში რისკის არიდებისათვის კეთდება ყველა შესაძლებლობა.
პროექტით დაინტერესებული პირები	პროექტის შიდა დაინტერესებულ პირებს შესაძლებელია მიეკუთვნებოდეს რესურსების მენეჯერი და სხვა პირები, რომლებისთვისაც პროექტის წარმატება უმთავრესია, ისინი თავაზობენ საკუთარ იდეებს, რითაც კომპანიას უწყვეტ თანადგომას.
პროექტის მოწინააღმდეგე პირები	პროექტის მოწინააღმდეგე პირების მოწვევა კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, წარმოდგენა იქონიოს თუ როგორია მათი შეხედულება პროექტზე, რა აქვს საწინააღმდეგო.
ტექნიკური ექსპერტები	ტექნიკური ექსპერტები, რომლებიც ფლობენ გარკვეულ ცოდნას პროექტის ტექნიკურ ასპექტებზე. რისკის შეფასების შეკრებაზე მათი დასწრება კომპანიას დაეხმარება გაიგოს ტექნიკური პრობლემები.
ადრე მსგავს პროექტში მონაწილე პირები	ადრე მსგავს პროექტში მონაწილე პირები, რომელთა გამოცდილება კომპანიისათვის ძალიან სასარგებლოა განსაკუთრებით მაშინ როცა კომპანია ასეთი სახის პროექტს პირველად აწარმოებს და ა.შ.

IV.II. რისკის შეფასების მიზანი

- რისკის შეფასების მიზანი მდგომარეობს იმაში რომ, არ მოხდეს პოტენციალური პრობლემის რეალურ სინამდვილეში გადაზრდა.

რისკის შეფასება შესაძლებელია პროექტის დაგეგმვის პროცესში, რაც კომპანიას აძლევს პრობლემის აცილების შესაძლებლობას. რისკის შეფასებლობა კომპანიას ხშირად ხელს უშლის გეგმის განხორციელებაში. ამ შემთხვევაში საჭიროა გამოვლინდეს პრობლემის გამომწვევი მიზეზები და ის ვისაც ევალებოდა ამ პრობლემის გადაჭრა.

რისკის საბაზო პროცესის შეფასების ეტაპები

რისკის საბაზო პროცესის შეფასების ეტაპებია:

1. რისკის გამოვლინება;
2. რისკის ანალიზი;
3. რისკის კონტროლის ზომების შემუშავება.

1. რისკის გამოვლინება იწყება "ტვინების ტალღის" პროცესით, რაც გულისხმობს:

- გუნდის წევრების მოსაზრებებს იმის შესახებ, თუ როგორი პრობლემების წარმოშობაა შესაძლებელი პროექტის რეალიზების დროს;
- გუნდის წევრების მხრიდან იდეების "წამოძახილის" (გამოვლენის) საშუალებას;
- გუნდის წევრებისაგან საკუთარი იდეების აღნიშვნას და განცხადებების დაფაზე მიმაგრებას (ე.ი. სრულიად მარტივი მეთოდის გამოყენებას, რომელიც მოითხოვს გამონათქვამს "მიაწებე!..., თქვენი ჩანაწერები").

"ტვინების ტალღის" უბრალო წესებია:

1. დაიმახსოვრე, რომ კიდევ მოდის ახალი იდეები;
2. დააკვირდით ყველა იდეას, რომ ის იყოს გასაგები და დასრულებული;
3. დარწმუნდით, რომ ყველა იდეა ჩაწერილია;

4. დაიმახსოვრე იდეები, რადგან შესაძლებელია ის განმეორდეს;
5. გამოდით ჩვევების ჩარჩოებიდან და "გადადით ჭკუიდან";
6. არანაირი კრიტიკული შეხედულება და შენიშვნები;
7. გუნდის ყველა წევრს სთხოვეთ კიდევ ერთხელ წარმოთქვან ათ-ათი იდეა.

2.რისკის ანალიზის დანიშნულებაა პოტენციურ პარტნიორს მიეწოდოს აუცილებელი მონაცემები პროექტში მონაწილეობის შესახებ, რათა საპროექტო გუნდთან ერთად გაეცნოს წარმოქმნილ პრობლემებს, მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილებები და კიდევ ფინანსური დანაკარგების თავიდან არიდების მიზნით შეიმუშაოს შესაბამისი ღონისძიებები. რისკის ანალიზი უნდა გაკეთდეს პროექტის ყველა მონაწილის_დამკვეთის, ბანკის, სადაზღვეო კომპანიის მიერ.

რისკის ანალიზი იყოფა ორ ნაწილად: ხარისხობრივ ანალიზად და რიცხობრივ ანალიზად.

- **ხარისხობრივი ანალიზის მიზანია** დაადგინოს რისკის სახეები და სფეროები.
- **რიცხობრივი ანალიზის მიზანია** რიცხობრივად განისაზღვროს ცალკეული რისკის დონეები და პროექტის რისკი მთლიანობაში.

რისკის ანალიზისათვის გამოიყენება ანალოგიების მეთოდი და სტატისტიკური მეთოდი.

- **ანალოგიების მეთოდი ნიშნავს** ადრე შესრულებულ პროექტში დაგროვილი ინფორმაციის გამოყენებას სხვა, ახალ პროექტში.
- **სტატისტიკური მეთოდი** გამოიყენება პროექტის შესაძლებელი და ცალკეული სამუშაოების ხანგრძლივობის შესაფასებლად.

რისკის ანალიზში აუცილებელია რისკის სინამდვილის ფორმირება, რომლის სახეებია:

- ა) ნულოვანი რისკი;
- ბ) დაბალი რისკი;
- გ) საშუალო რისკი;

დ) მაღალი რისკი.

ა) ნულოვანი რისკი ნიშნავს, რომ არ არის რისკის შანსი;

ბ) დაბალი რისკი ასახავს იმ რეალობას, რომ არსებული შემთხვევა განთავსებულია 1-დან-40%-მდე დიაპაზონში;

გ) საშუალო რისკი გამოსახავს, რომ არსებული შემთხვევა განთავსებულია 41-დან-70%-მდე დიაპაზონში;

დ) მაღალი რისკი კი გვიჩვენებს, რომ არსებული შემთხვევა განთავსებულია 71-დან-99%-მდე დიაპაზონში (იხ. ცხრილი № 3).

ცხრილი №3

რისკის შეფასება

რისკის შეფასება	აღწერა
ნულოვანი რისკი	არ არის რისკის შანსი;
დაბალი რისკი	სინამდვილეა იმისა, რომ არსებული შემთხვევა განთავსებულია 1-დან-40%-მდე დიაპაზონში
საშუალო რისკი	სინამდვილე იმისა, რომ არსებული შემთხვევა განთავსებულია 41-დან-70%-მდე დიაპაზონში
მაღალი რისკი	სინამდვილე იმისა, რომ არსებული შემთხვევა განთავსებულია 71-დან-99%-მდე დიაპაზონში

საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობა ასევე განსაზღვრავს სამუშაო გუნდის წევრებთან ერთად ყოველი რისკისათვის დანაკარგების შესაძლებლობის დონეს "ტვინების ტალღის" გამოყენებით.

პროექტის მართვის პროცესის შესაბამისად:

ა) ნულოვანი რისკის შემთხვევაში კომპანია არ განიცდის არანაირ დანაკარგს, რადგან ეს არ არის რისკი;

ბ) დაბალი რისკის შემთხვევაში კომპანია განიცდის უმნიშვნელო დანაკარგს, რაც შესამჩნევია პროექტის დამკვეთისა და სპონსორისათვის;

გ) საშუალო რისკის დროს კომპანია განიცდის მნიშვნელოვან დანაკარგს, რამაც შესაძლებელია მიგვიყვანოს დამკვეთის პირდაპირი კრიტერიუმების დარღვევასთან. კერძოდ, შესაძლებელია დამკვეთს დროულად გადაეცეს პროექტის საბოლოო პროდუქტი, მაგრამ გაიზარდოს ბიუჯეტის ხარჯები;

დ) მაღალი რისკის შემთხვევაში კომპანია ნახულობს საკმაოდ მნიშვნელოვან დანაკარგს, რაც პროექტს აყენებს სერიოზული საშიშროების წინაშე (იხ. ცხრილი №4).

ცხრილი №4

დანაკარგების დონის შეფასება

დანაკარგების დონე	აღწერა
ნულოვანი რისკი	ნულოვანი რისკის შემთხვევაში კომპანია არ განიცდის არანაირ დანაკარგს, რადგან ეს არ არის რისკი.
დაბალი რისკი	დაბალი რისკის შემთხვევაში კომპანია განიცდის უმნიშვნელო დანაკარგს, რაც შესამჩნევია პროექტის დამკვეთისა და სპონსორისათვის.
საშუალო რისკი	საშუალო რისკის შემთხვევაში კომპანია განიცდის მნიშვნელოვან დანაკარგს, რამაც შესაძლებელია მიგვიყვანოს დამკვეთის პირდაპირი კრიტერიუმების დარღვევასთან.
მაღალი რისკი	მაღალი რისკის შემთხვევაში კომპანიამ შესაძლებელია ნახოს საკმაოდ მნიშვნელოვანი დანაკარგი რაც პროექტს აყენებს სერიოზული საშიშროების წინაშე.

3.რისკის კონტროლის ზომების შემუშავებისას ვლინდება საშუალო და დაბალი რისკი, რაც ნიშნავს "მოიძიოს რისკის არიდების გზები".

ამრიგად, რისკის ანალიზის საბოლოო მიზანი იძლევა შესაძლებლობას შემცირდეს პროექტის რისკი, რამაც შესაძლებელია გამოიწვიოს დამატებითი ხარჯები, თუ ეს დამკვეთთან შეთანხმებული არ არის, შესაძლებელია უარყოფითად იმოქმედოს მასზე.

IV.III. რისკის დანაკარგი

რისკის სახეებისა და საბაზო პროცესის ეტაპების შეფასების შემდეგ აუცილებელია მეტნაკლებად გამოვლინდეს მოსალოდნელი საფრთხე, რომლიც სინამდვილეში განისაზღვრება რისკის დანაკარგებით. ამისათვის თავისუფალ ფურცელზე უნდა დაიხაზოს ცხრა ოთხკუთხედი. სქემის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ხაზზე უნდა გამოისახოს დაბალი, საშუალო და მაღალი რისკი. №1 სქემაზე გამოხატულ ოთხკუთხედში აღინიშნება "დაბალი რისკი" ეს შეფასება გვასწავლის, როგორია რისკი სინამდვილეში და დანაკარგების რა დონეა. "საშუალო დონე" რისკის ზონაში გვკარნახობს საშუალო დანაკარგზე, ხოლო "მაღალი რისკი" გვკარნახობს მნიშვნელოვან დანაკარგზე.

თავისუფალ ფურცელზე წარმოდგენილი ყველა დონის რისკი უნდა დაინომროს, ან სხვადასხვა ფერებით შეფერადდეს.

სქემა № 1

რისკის დანაკარგები

მაღალი რისკი		
	საშუალო რისკი	
		დაბალი რისკი

რისკის შემაჯამებელი და განმეორებითი შეფასება. რისკის შემაჯამებელი შეფასებისათვის აუცილებელია ხელმეორედ შეფასდეს სქემაზე მოცემული ყველა დონის რისკი. ამისათვის საჭიროა სამუშაო გუნდის წევრებმა განსაზღვრონ თუ რამდენად სარისკოა არსებული პროექტი მთლიანობაში, რისკის დონე მაღალია, საშუალოა

თუ დაბალია. საპროექტო გუნდი მსჯელობის საფუძველზე საბოლოოდ ადგენს რისკის არსებულ დონეს.

№ 2 სქემაზე გამოხატულ ოთხკუთხედებში აღნიშნულია "დაბალი", "საშუალო" და "მაღალი" რისკი, ხოლო მცირე ზომის ოთხკუთხედები, ფერადი დასაწებებელი ფურცლებია, რომელსაც გუნდის წევრები ამაგრებენ სამუშაო შეკრებაზე საკითხის განხილვის დროს, რათა შეძლონ რისკის დონის განსაზღვრა.

სამუშაო გუნდის წევრებმა პროექტის რისკის დონე უნდა განსაზღვრონ პროექტის სპონსორთან ერთად. სპონსორი ვალდებულია პროექტის დამკვეთს გააცნოს რისკის დონე და მიიღონ გადაწყვეტილება. სამუშაო გუნდი ამის შემდეგ აგრძელებს მუშაობას სქემაზე (ფერადი დასაწებებელი ფურცლებით).

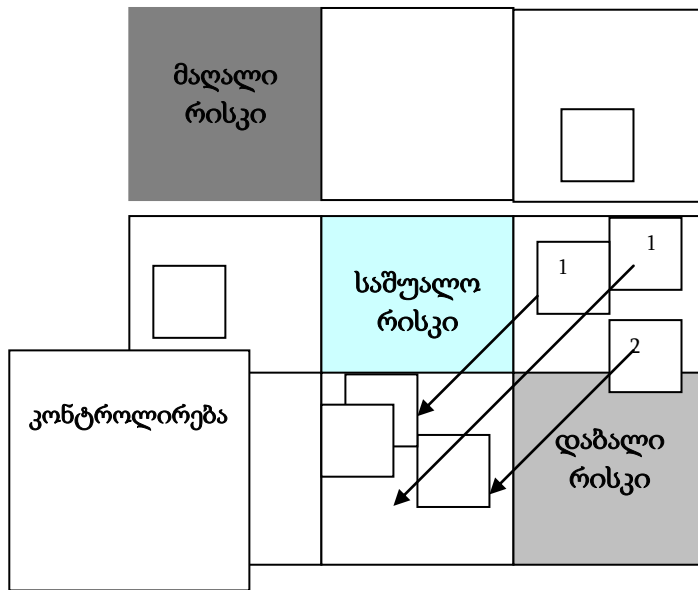
სქემა № 2

პროექტში საშუალო რისკის დონის წარმოსახვა

მაღალი რისკი	□ --	□ --
□ --	საშუალო რისკი	□ --
□ --	□ -- □ --	დაბალი რისკი

სქემა №3-ში წარმოდგენილია რისკის დონეები საშუალო დონის რისკის მართკუთხედში მიმაგრებული ფერადი დასაწებებელი ფურცლებიდან გამომავალი მიმართულების მქონე წრფეები მეტყველებს იმაზე, რომ პროექტის ლიდერმა სამუშაო გუნდთან ერთად დაიწყო საჭირო ღონისძიებების განხორციელება და კონტროლი საშუალო დონიდან დაბალი დონის რისკისაკენ გადასაყვანად.

რისკის დონის შემცირება



რისკის შეფასების დოკუმენტალური ფორმა. რისკის შეფასებისათვის აუცილებელია გადაიდგას საბოლოო ნაბიჯი და რისკის შეფასების შეკრებაზე დაფიქსირებული ინფორმაცია გაფორმდეს დოკუმენტალური ფორმით (იხ. ფორმა №1).

რისკის შეფასების დოკუმენტის პირველი დანაყოფის მარცხნივ მითითებულია პროექტის დასახელება და ლიდერი, ხოლო მარჯვნივ პირველსაწყისი და საბოლოო შეფასების რისკი. მეორე დანაყოფში წარმოდგენილია რისკის თანმიმდევრული ნომერი და აღწერა; რისკის პირველსაწყისი დონის სინამდვილე და რისკიდან დანაკარგების დონე; გადათვლილი ყველა საკონტროლო ზომები, რომლებიც "ტვიწნების ტალღის" პროცესში გათვალისწინებულია რისკების შესამცირებლად; მიღებული საკონტროლო ზომების ჩართვა პროექტში და საკონტროლო ზომების მიმღები პასუხისმგებელი პირი; რისკის ახალი დონე და რისკიდან ახალი დანაკარგების დონე, რომლებიც მიიღება საკონტროლო ზომების მიღების აღრიცხვით.

რისკის შეფასების დოკუმენტალური ფორმა

პროექტის დასახელება:			პირველსაწისი რისკის შეფასება: -----					
პროექტის ლიდერი:			საბოლოო შეფასების რისკი: -----					
რისკის №	რისკის აღწერა	რისკის პირველსაწისი დონე	რისკიდან დანაკარგების დონე	სკონტროლო ზომების გადათვალ	მიღებული სკონტროლო ზომების ჩართვა პროექტში	სკონტროლო ზომების მიმღები პასუხ-მგებელი პირი	რისკის ახალი დონე	რისკიდან ახალი დონე დანაკარგის

რისკის შეფასების დოკუმენტალური ფორმის შევსების შემდეგ, საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობა ლეზულობს მილოცვას, რომ მათ "წარმატებით დაასრულეს რისკის შეფასების პროცესი".

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. როგორ განისაზღვრება რისკი?
2. დაასახელეთ რისკის სახეები;
3. როგორ განისაზღვრება მაშტაბების რისკი?
4. როგორ განისაზღვრება დროითი რისკი?
5. როგორ განისაზღვრება შეფერხებების რისკი?
6. რა უნდა იყოს გათვალისწინებული რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებაზე?

7. როგორ და რატომ უნდა მოეწყოს რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილი შეკრების შენობა?
8. ვინ უნდა იყოს მოწვეული რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებაზე?
9. რა წესები უნდა დაიცვას კომპანიამ რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებაზე?
10. რატომ უნდა ესწრებოდნენ საპროექტო სამუშაო გუნდის წევრები რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებას?
11. რატომ უნდა ესწრებოდეს პროექტის სპონსორი და დამკვეთი რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებას?
12. რატომ უნდა ესწრებოდნენ პროექტით დაინტერესებული პირები რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებას?
13. რატომ უნდა ესწრებოდნენ პროექტის მოწინააღმდეგე პირები რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებას?
14. რატომ უნდა ესწრებოდნენ ტექნიკური ექსპერტები რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებას?
15. რატომ უნდა ესწრებოდნენ ადრე, მსგავს პროექტში მონაწილე პირები რისკის შეფასებისათვის მიძღვნილ შეკრებას?
16. რაში მდგომარეობს რისკის შეფასების მიზანი?
17. დაასახელეთ რისკის საბაზო პროცესის შეფასების ეტაპები;
18. როდის იწყება რისკის გამოვლინება და რას მოითხოვს იგი?
19. დაასახელეთ რისკის ანალიზის სახეები;
20. რას ნიშნავს ნულოვანი რისკი?
21. რას ნიშნავს დაბალი რისკი?
22. რას ნიშნავს საშუალო რისკი?
23. რას ნიშნავს მაღალი რისკი?
24. რა ვლინდება რისკის კონტროლის ზომების შემუშავებისას?
25. სქემატურად აღწერეთ რისკის დანაკარგი;
26. როდის ხდება რისკის შემაჯამებელი შეფასება?

27. ასახეთ პროექტში საშუალო რისკის დონის წარმოსახვა;
28. ახსენით რისკის შეფასება და რისკის გრაფიკზე გადატანა;
29. ჩამოაყალიბეთ რისკის შეფასების დოკუმენტალური ფორმა;
30. როგორ შეიძლება რისკის გაფიკზე საშუალო დონის რისკის დაყვანა დაბალი დონის რისკამდე?

ძირითადი განმარტებები

- *რისკი-პრობლემაა, რომელიც შესაძლებელია წარმოიშვას ნებისმიერ დროს.*
- *რისკის სახეებია: მაშტაბების, დროითი და შეფერხებების რისკი.*
 - *მაშტაბების რისკი ნებისმიერი პოტენციალური პრობლემაა, რომელიც კომპანიას ხელს უშლის აწარმოოს მომხმარებლისათვის საჭირო საბოლოო უნიკალური პროდუქტი.*
 - *დროითი რისკი დანაკარგების რისკია.*
 - *შეფერხებების რისკი საპროექტო კომპანიის მიერ გაუთვალისწინებელი ხარჯებია.*
- *რისკის შეფასების შეკრებაზე საპროექტო კომპანია იწვევს საპროექტო სამუშაო გუნდის წევრებს; პროექტის სპონსორს; დამკვეთს; პროექტით დაინტერესებულ პირებს; მოწინააღმდეგე პირებს; ტექნიკურ ექსპერტებს; სხვა მსგავს პროექტში მონაწილე პირებს.*
- *რისკის შეფასების მიზანია არ მოხდეს პოტენციალური პრობლემის რეალურ სინამდვილეში გადაზრდა.*

- რისკის საბაზო პროცესის შეფასების ეტაპებია: რისკის გამოვლი-
ნება, რისკის ანალიზი, და რისკის კონტროლის ზომების შე-
მუშავება.
- რისკის ანალიზის სახეებია; ნულოვანი, დაბალი, საშუალო და
მაღალი რისკი.
 - ნულოვანი რისკი ნიშნავს, რომ არ არის რისკის შანსი;
 - დაბალი რისკი იმ რეალობის ასახვაა, რომ არსებული
შემთხვევა განთავსებულია 1-დან-40%-მდე დიაპაზონში;
 - საშუალო რისკი იმ რეალობის ასახვაა, რომ არსებული
შემთხვევა განთავსებულია 41-დან-70%-მდე დიაპაზონში;
 - მაღალი რისკი იმ რეალობის ასახვაა, რომ არსებული
შემთხვევა განთავსებულია 71-დან-99%-მდე დიაპაზონში.

თავი V პროექტის ბიუჯეტის შედგენა

*"ადამიანები მდიდრები ხდებიან არა მარტო იმის
გაგებით, რაც აქვთ, არამედ ხარჯების შემცირების გზითაც".*

არისტოტელე

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. პროექტის ბიუჯეტის შედგენის დანახარჯებს.
პროექტის საერთო მუცულობის დანახარჯებს.
2. ბიუჯეტის შეფასების მაჩვენებლებს;
დანახარჯების შეფასების ფორმას და წესს.

V.I. ბიუჯეტის შედგენა და ორგანიზაციის დანახარჯების განსაზღვრა

საპროექტო კომპანიაში მართვის პროცესში მყოფი ყველა პროექტი მოითხოვს ფულადი რესურსების დაბანდებას, ეს კი საჭიროებს ბიუჯეტის შედგენას და ორგანიზაციის დანახარჯების განსაზღვრას. კერძოდ, განისაზღვრება ორგანიზაციის შიდა და გარე დანახარჯები.

პროექტის ბიუჯეტის შედგენა კი იწყება მას შემდეგ, როცა:

- შედგენილია პროექტის გეგმა;
- განსაზღვრულია პროექტის მოცულობა;
- შეფასებულია რისკის დონე;
- შედგენილია სამუშაო გრაფიკი;
- დასრულებულია პროექტის ორგანიზება.

სწორედ ამის შემდეგ საპროექტო სამუშაო გუნდისათვის ცნობილი ხდება პროექტის დამუშავებაში ვინ როგორ, რითი და როდის იქნება ჩართული.

ორგანიზაციის შიდა დანახარჯებიდან ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დანახარჯი არის პერსონალის ანაზღაურება, რადგან საპროექტო კომპანია საბოლოო პროდუქტის მისაღებად იყენებს პროექტში მონაწილე სამუშაო გუნდის არაერთი წევრის შრომას.

შრომითი დანახარჯები კონკრეტულ შემთხვევაში ის ხარჯებია, რომელიც დაიხარჯა პროექტში მონაწილე პირების მიერ, პროექტის "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" მისაღებად.

შრომითი დანახარჯების განსაზღვრისათვის აუცილებელია: შეფასდეს დრო, რომელსაც გუნდის თითოეული წევრი ხარჯავს სამუშაოს შესასრულებლად; სამუშაო დროში გათვალისწინებული იქნეს ის დრო, რომელიც დაიხარჯა სამუშაოს შეკრებაზე, საპროექტო სამუშაო საკითხების განხილვისას პრობლემების განხილვა-გადაწყვეტის პროცესში და ა.შ.

შრომითი დანახარჯები პროექტის მართვაზე-არის დრო, რომელიც საჭიროა პროექტის დაგეგმვის და მართვისათვის.

შრომითი დანახარჯები პროექტის მართვაზე განისაზღვრება მარტივი მეთოდით და მოითხოვს, რომ გუნდის თითოეულმა წევრმა შეაფასოს სამუშაო დრო, რომელიც მან დახარჯა პროექტის მართვის პროცესში, კერძოდ:

- სამუშაოს ანგარიშის შედგენისას;
- სამუშაო გუნდის ორგანიზებისათვის;
- დაინტერესებულ მხარეებთან საკითხის განხილვის დროს.

ამ წესით შესაძლებელია ცნობილი გახდეს ყოველი დასაქმებულის შრომითი დანახარჯების ჯამური შეფასება და ყოველი პროექტის ან ქვეპროექტის შრომითი დანახარჯების ჯამური შეფასება, რომლის შემდეგ შესაძლებელია განისაზღვროს გამომუშავებული და გადასახ-

დელი თანხის რაოდენობა ან ერთეული თანხა სამუშაო გუნდისათვის²⁷.

საპროექტო კომპანია განსაზღვრავს, თუ რამდენად შეესაბამება მის სტრუქტურას კონკრეტული პროექტის მიმზიდველობისათვის პროექტზე ხარჯების დაზოგვა ან ზედმეტი დანახარჯების გაწევა.

ამრიგად პროექტის "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" მიღებისათვის აუცილებელია განისაზღვროს ორგანიზაციის შიდა და გარე დანახარჯები, რომლებიც პროექტის საერთო დანახარჯების განმსაზღვრელია.

V.II. ბიუჯეტის შეფასების გამოთვლის სიზუსტე და დანახარჯების შეფასების ფორმა

შეფასება ეს არის პროექტის შედგენის მთელი ციკლიდან რომელიმე მონაკვეთის უფრო ზუსტად გამოთვლა, ან კიდევ ზოგიერთის უფრო ნაკლებად ზუსტად გამოთვლა, რის გამოც საჭიროა განისაზღვროს შეფასების გამოთვლის სიზუსტე და დაყვანილი იქნას იგი პროექტის დამკვეთისა და სპონსორის ინტერესებამდე.

ბიუჯეტის შეფასების გამოთვლის სიზუსტისათვის საჭიროა შემოწმდეს ანგარიშები, რათა დარწმუნდეთ რომ, წინასწარ შეხედულებებსა და გამოთვლებში არ არის შეცდომები; განისაზღვროს პროექტის სპონსორთან ერთად ბიუჯეტში არსებული თანხა, დადგინდეს სარეზერვო თანხის მოცულობა და მოძიებული იქნას ხარჯის შემცირების გზები ან დადგინდეს ხარჯის გაზრდის აუცილებლობა.

ბიუჯეტის შეფასების გამოთვლის სიზუსტის ფაქტორებია:

1. სამუშაო გუნდის წევრების კვალიფიკაცია;
2. გამოცდილება მსგავსი პროდუქტების წარმოებაში;

²⁷ შენიშვნა: ბევრი ორგანიზაცია არ ითვლის ფაქტიურ სამუშაო დროს და იწერს მსგავს ხარჯებს, როგორც დანახარჯების ნაწილს ბიზნესის წარმართვისათვის.

3. არსებული სტატისტიკის სიზუსტე შრომით დანახარჯებზე;

4. პროექტის გაგრძელების მიზანშეწონილობის განსაზღვრა, რაც განაპირობებს შეფასების სიზუსტის ხარისხს.

დანახარჯების შეფასების ფორმა დოკუმენტებს შორის ერთ-ერთია, რომელიც გამოიყენება პროექტის ბიუჯეტის შედგენისას (იხ. ფორმა №1).

ფორმა №1

ბიუჯეტის დანახარჯების შეფასების ფორმა

ბიუჯეტის დანახარჯების შეფასების ფორმა	
პროექტის დასახელება -----	პროექტის სპონსორი-----
დანახარჯების ტიპები	დანახარჯები
ორგანიზაციის შიდა ხარჯები	
მიუთითეთ ხარჯები შიდა საჭიროებისათვის. ჩართეთ შრომითი დანახარჯები. ეს დანაყოფი შესაძლებელია გავუშვათ, თუ ორგანიზაცია არ აფიქსირებს შიდა დანახარჯებს	
შუალედური პროდუქტი:	
ორგანიზაციის გარე ხარჯები	
მიუთითეთ ნებისმიერი ხარჯები, რომლებიც აუცილებელი საქონლის და მომსახურების წარმოებისათვის ორგანიზაციის გარეთ	
შუალედური პროდუქტი:	
საერთო მოცულობა შიდა და გარე ხარჯებისა:	
ბიუჯეტის შეფასების სიზუსტის დონე:*	განსაზღვრეთ ბიუჯეტის შეფასების სიზუსტე
ბიუჯეტის ხარჯების განსაზღვრა	თუ პროექტის სპონსორმა განსაზღვრა ხარჯების მიახლოებითობა, მაშინ აქ აუცილებელია მიუთითოთ მისი მნიშვნელობა
*მოიყვანეთ ახსნა არჩეული ბიუჯეტის შეფასების სიზუსტის დონისა	

დანახარჯების შეფასების ფორმაში დანაყოფების მიხედვით წარმოდგენილია:

- პირველ დანაყოფში_ პროექტის დასახელება და პროექტის სპონსორი;
- მეორე დანაყოფში _დანახარჯების ტიპები, კერძოდ:
- ორგანიზაციის შიდა დანახარჯები, სადაც მითითებულია შიდა საჭიროების ხარჯები და შრომითი დანახარჯები (დანახარჯების შეფასების ფორმაში ეს დანაყოფი არ შეიტანება თუ ორგანიზაცია არ აფიქსირებს შიდა დანახარჯებს);
- ორგანიზაციის გარე დანახარჯები, სადაც მითითებულია ორგანიზაციისათვის აუცილებელი საქონლის და მომსახურების წარმოებისათვის გაწეული გარე ხარჯები (ხშირად გარე ხარჯები დაგეგმილზე უფრო მაღალია).

დანახარჯების შეფასების ფორმაში წარმოდგენილ შიდა და გარე დანახარჯების დანაყოფის მარჯვნივ მითითება ხდება ფულად ერთეულში გამომხატული ხარჯებისა, ხოლო ქვემოთ აუცილებელია შუალედური პროდუქტის მითითება.

- მესამე დანაყოფში წარმოდგენილია საერთო მოცულობა შიდა და გარე ხარჯებისა, რომელიც მოითხოვს ა) შეფასების სიზუსტის დონის აღნიშვნას და შეფასების სიზუსტის განსაზღვრას, ბ) ხარჯების განსაზღვრას. (თუ პროექტის სპონსორმა განსაზღვრა ხარჯების მიახლოებითობა, მაშინ აქ აუცილებელია მიეთითოს მისი მნიშვნელობა);
- მეოთხე დანაყოფში მითითებულია არჩეული შეფასების სიზუსტის ახსნა.

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. როდის იწყება საპროექტო სამუშაო გუნდის მიერ პროექტის ბიუჯეტის შემუშავება?

2. პროექტის ბიუჯეტის შემუშავებისას რაზე მახვილდება ყურადღება?
3. რა არის ორგანიზაციის შიდა დანახარჯებიდან ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დანახარჯები?
4. რატომ გაითვალისწინება ორგანიზაციის შიდა დანახარჯებში დანახარჯები პერსონალის შრომის ანაზღაურებაზე?
5. როგორ განისაზღვრება შრომითი დანახარჯები?
6. როგორ განისაზღვრება შრომითი დანახარჯები პროექტის მართვაზე?
7. როგორი მეთოდით განისაზღვრება შრომითი დანახარჯები პროექტის მართვაზე?
8. რა პირობებში განსაზღვრავს საპროექტო კომპანია, რომ არ ღირს სამუშაო პერსონალზე ხარჯების დაზოგვა?
9. რა პირობებში განსაზღვრავს საპროექტო კომპანია, რომ არ ღირს სამუშაო პერსონალზე ზედმეტი ხარჯის გაწევა?
10. როგორ განისაზღვრება ორგანიზაციის საერთო დანახარჯები?
11. რა კრიტერიუმებით განისაზღვრება შეფასება?
12. რა არის საჭირო დანახარჯების შეფასების სიზუსტისათვის?
13. რა არის ბიუჯეტის შეფასების სიზუსტის ფაქტორები?
14. რა მაჩვენებლებია წარმოდგენილი დანახარჯების შეფასების ფორმაში?

ძირითადი განმარტებები

- *საპროექტო სამუშაო გუნდის მიერ პროექტის ბიუჯეტის შედგენა იწყება მას შემდეგ, როცა უკვე: შედგენილია პროექტის გეგმა; განსაზღვრულია პროექტის მოცულობა; შეფასებულია რისკის დონე; შედგენილია სამუშაო გრაფიკი; დასრულებულია პროექტის ორგანიზება.*

- პროექტის ბიუჯეტის შედგენისას ყურადღება მახვილდება ორგანიზაციის შიდა და გარე დანახარჯებზე.
- ორგანიზაციის შიდა დანახარჯებიდან ერთ-ერთი არის დანახარჯები პერსონალის ანაზღაურებაზე, რადგან საპროექტო კომპანია საბოლოო პროდუქტის მისაღებად იყენებს პროექტში მონაწილე სამუშაო გუნდის არაერთ წევრთა შრომას.
- შრომითი დანახარჯები კონკრეტულ შემთხვევაში ეს ის ხარჯებია, რომელიც დაიხარჯა პროექტში მონაწილე პირების მიერ პროექტის საბოლოო პროდუქტის მისაღებად.
- შრომითი დანახარჯები პროექტის მართვაზე-ეს არის დრო, რომელიც საჭიროა პროექტის დაგეგმვისა და მართვისათვის.
- ორგანიზაციის შიდა დანახარჯები და ორგანიზაციის გარე დანახარჯები არის პროექტის საერთო მუცულობის დანახარჯების განმსაზღვრელი.
- შეფასება ეს არის პროექტის შედგენის მთელი ციკლიდან რომელიც მონაკვეთის უფრო ზუსტად გამოთვლა, ან კიდევ ზოგიერთის უფრო ნაკლებად ზუსტად გამოთვლა, რის გამოც საჭიროა განისაზღვროს შეფასების გამოთვლის სიზუსტე და დაყვანილი იქნას იგი პროექტის დამკვეთისა და სპონსორის ინტერესებამდე.
- ბიუჯეტის შეფასების გამოთვლის სიზუსტის ფაქტორებია სამუშაო გუნდის წევრების კვალიფიკაცია, გამოცდილება მსგავსი პროდუქტების წარმოებაში, არსებული სტატისტიკის სიზუსტე შრომით დანახარჯებზე, პროექტის გაგრძელების მიზანშეწონილობის განსაზღვრა, რაც განაპირობებს შეფასების სიზუსტის ხარისხს.
- დანახარჯების შეფასების ფორმა დოკუმენტებს შორის ერთ-ერთია, რომელიც გამოიყენება პროექტის ბიუჯეტის შედგენისას და მასში ძირითადად წარმოდგენილია პროექტის დასახელება, პროექტის სპონსორი და დანახარჯების ტიპები.

თავი VI პროექტის წარმატებული მართვის პრინციპები

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

პროექტის წარმატებული მართვის შვიდ პრინციპს:

I-"გამოიყენეთ მუშაობის ეფექტიანი მეთოდები";

II-"არ დაიშუროთ დრო პროექტის დაგეგმვაზე";

III-"დააინტერესე დამკვეთი, პროექტის წარმატებული მართვით";

IV-"გახადეთ პროექტი მართვადი";

V-"გაუკეთეთ ფორმირება ერთ-ერთ სამუშაო გუნდს";

VI-"ორგანიზება გაუკეთეთ ინფორმაციის ეფექტიან მართვას";

VII-"ისწავლე საკუთარ შეცდომებზე".

VI.I. წარმატების I პრინციპი

"გამოიყენეთ მუშაობის ეფექტიანი მეთოდები"

მუშაობის ეფექტიანმა მეთოდმა სამუშაო გუნდი უნდა მიიყვანოს განსაზღვრულ დადებით შედეგებთან, რის გამოც:

- სამუშაო გუნდმა პრაქტიკაში უნდა გამოიყენოს თანამედროვე წარმატებული მეთოდები;
- პროექტის ლიდერმა სამუშაო გუნდის წევრებს უნდა მოსთხოვოს ახალი მეთოდების შესწავლა და გამოყენება;
- სამუშაო გუნდს არ ევალება მუშაობის პროცესში ყველა მეთოდის ერთდროული გამოყენება;
- სამუშაო გუნდმა უნდა შეადგინოს პროექტის დოკუმენტი, შეძლოს რისკის შეფასება, შეიმუშაოს სამუშაო გრაფიკი და დაასრულოს გუნდური შეთანხმება;

- უმჯობესია გამოყენებულ იქნას გამოცდილი მეთოდი, რათა სამუშაო გუნდმა მიაღწიოს პროექტის მიზანს²⁸.

VI.II. წარმატების II პრინციპი "არ დაიშუროთ დრო პროექტის დაგეგმვაზე"

პროექტის დაგეგმვისათვის საჭირო დროის გამოყოფა სამუშაო გუნდს დაეხმარება აწარმოოს ისეთი საბოლოო პროდუქტი, რომელიც უპასუხებს პროექტის დამკვეთის მოთხოვნას;

- სამუშაო გუნდს თავიდან ააცილებს ბევრ პრობლემას;
- ვიდრე სამუშაო გუნდი გადავა პროექტის "განხორციელების" ეტაპზე, უნდა დარწმუნდნენ, რომ მოქმედებენ სწორი მიმართულებით;
- სამუშაო გუნდს აძლევს შესაძლებლობას დარწმუნდნენ, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობა მათ მიერ შემუშავებული გეგმის ამოქმედებაში მხარს დაუჭერს;
- სამუშაო გუნდს დაეხმარება შეამციროს პროექტის მართვის დრო.

საპროექტო სამუშაო გუნდმა:

1. უნდა გაანალიზოს დამკვეთის მოთხოვნა და განსაზღვროს სწორად გაიგო თუ არა დამკვეთის პრობლემა, რათა შესაბამისი გადაწყვეტილებები მიიღოს;

2. პიროვნულად უნდა შეამოწმოს წარმოებული საბოლოო პროდუქტი გადაწყვეტს თუ არა დამკვეთის იდეას;

²⁸ **შენიშვნა:** -სამუშაოს ეფექტიანი მეთოდის გამოყენებისათვის კომპანიამ პროექტის მართვის პროცესში აუცილებელია გამოიყენოს ექსპერტთა გამოცდილებები;

-თუ სამუშაო გუნდის ან პროექტის ლიდერისათვის მუშაობის ეფექტიანი მეთოდი მხოლოდ თეორიულად არის ცნობილი და პრაქტიკაში არ იყენებენ, მაშინ ეს მეთოდები არა ეფექტიანი იქნება;

-სამუშაოს დასასრულს გუნდისათვის ცნობილი ხდება რომელი ეფექტიანი მეთოდი იქნა გამოყენებული.

3. არ უნდა დაიწყონ მუშაობა პროექტის დოკუმენტის გარეშე. დოკუმენტის გარეშე პროექტზე მუშაობა ეს იგივეა, რომ სამუშაო გუნდი "გაემგზავრა შვებულებაში";

4. პროექტის ლიდერთან ერთად უნდა შეიმუშაონ საპროექტო გეგმა, რათა დაწვრილებით განისაზღვრონ პროექტის მიზანი და სამუშაოს დავალებები, პროექტით დაინტერესებული პირები, არსებული რისკის დონე, სამუშაო გრაფიკი და პროექტის ბიუჯეტი.

ამის შემდეგ პროექტის ლიდერი მომზადებულ საპროექტო გეგმას გადასცემს დასამტკიცებლად სპონსორს, დამკვეთს, რესურსების მენეჯერებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს. საპროექტო გეგმა-ეს რუქაა, რომლის გამოყენებითაც სამუშაო გუნდი ღებულობს დანიშნული სამუშაოს შესრულების შემდეგ პროექტის "საბოლოო უნიკალურ პროდუქტს". ამისათვის საჭიროა განისაზღვროს თუ რა მიმართულებით მუშაობს გუნდი რა დრო დასჭირდებათ შეფერხებებისათვის, რესურსების მოპოვებისათვის, შედეგების ანალიზისათვის და იმ ყველაფრისათვის რაც საჭიროა წარმატების მოსაპოვებლად.

VI.III. წარმატების III პრინციპი

"დააინტერესე დამკვეთი პროექტის წარმატებული მართვით"

პროექტის დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილებისათვის საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობა ცდილობს მიაწოდოს მას პროექტის "საბოლოო უნიკალური პროდუქტი";

- სამუშაო გუნდი ხშირად სირთულეების გამოცდაშია;
- უნდა მოიძიოს სრული ინფორმაცია დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილებისათვის;
- საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობამ დამკვეთს მიაღებინოს მონაწილეობა პროექტის მართვის პროცესში კერძოდ, ის უნდა ჩაერთოს საქმეში ჯერ კიდევ იმ დროიდან, როცა ხდება პროექტის მიზნის და ამოცანების განსაზღვრა;

- თუ შესაძლებელია სამუშაო გუნდში ჩაერთოს დამკვეთის ინტერესების წარმომადგენელიც, რომელიც კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას დამკვეთისაგან მუდმივად მიიღოს აუცილებელი ინფორმაცია;
- პროექტის ლიდერი პროექტის "განხორციელების" ეტაპზე ხშირად უნდა შეხვდეს დამკვეთს, წარუდგინოს სამუშაოს ანგარიში, რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს საბოლოო შედეგის ეფექტიანობისათვის;
- პროექტის ლიდერი ვალდებულია დამკვეთს აცნობოს წრმოქმნილი პრობლემა (თუ ეს პრობლემა ეხება პირდაპირ დამკვეთს), ის აგრეთვე ვალდებულია მიიღოს გადაწყვეტილება პრობლემის აღმოსაფხვრელად.

საპროექტო კომპანიის ხელმძღვანელობა არსებული წინაპირობების გათვალისწინებით თუ დამკვეთს აქცევს პროექტის აქტიურ მონაწილედ, მაშინ დამკვეთი იგრძნობს თავს პროექტის პასუხისმგებელ პირად, ასევე პროექტის დასასრულს მასზე საბოლოო პროდუქტის გადაცემის შემდეგ ის შეეცდება რეალურად შეაფასოს არა მხოლოდ პროექტის შედეგი, არამედ თვით პროექტის სამუშაოს შესრულების პროცესი. და ბოლოს, დამკვეთი შესაძლებელია გახდეს კომპანიის ხელმძღვანელობის მესაიდუმლე და კომპანიამ უნდა მოახერხოს მათი შესაძლებლობის გონივრული გამოყენება.

VI.IV. წარმატების IV პრინციპი "გავხადოთ პროექტი მართვადი"

პროექტის მართვის დაწყებამდე პროექტის ლიდერი ახლოსაა "მწუხარებასთან" და "სირთულეებთან", მის წინაშე დგას მიზანი, რომელიც მიღწეულად მიაჩნია, ის იწყებს იმ სამუშაო გუნდთან მუშაობას, რომელმაც ჯერ კიდევ არ იცის რა უნდა გააკეთოს.

პროექტი, რომ გახადოს მართვადი გათვალისწინებულ უნდა იქნას შემდეგი წესები:

1. პროექტის ლიდერმა პროექტზე მუშაობა უნდა დაიწყოს სამუშაო გუნდთან ერთად ერთობლივად, რომელიც დაეხმარება პროექტის მიზნის განსაზღვრაში;

- პროექტის მიზანი დაყოს ცალკეულ მიზნებად ანუ პროექტის შუალედურ პროდუქტებად;
- ორგანიზება გაუკეთდეს პროექტის შუალედურ პროდუქტებს ქვეპროექტებში;
- არჩეულ იქნას ქვეპროექტის ლიდერი ანუ შუალედური პროდუქტის წარმოებაზე პასუხისმგებელი პირი;
- განისაზღვროს თუ ვინ რა საქმით იქნება დაკავებული.

2. რა დრო არის საჭირო პროექტის "საბოლოო უნიკალური პროდუქტის" წარმოებასათვის;

3. პროექტის (ან ქვეპროექტის) ლიდერმა უნდა აკონტროლოს პროექტის მართვის პროცესი, თუნდაც ეს პროცესი ხორციელდებოდეს განსაზღვრულ დროში, ბიუჯეტის ჩარჩოებში და აკმაყოფილებდეს მომხმარებლის კრიტერიუმებს;

4. პროექტის ლიდერი დიდი პროექტის მართვის პროცესში არ უნდა აღმოჩნდეს გაურკვევლობაში, რის გამოც მან უნდა იცოდეს რომ:

- დიდი პროექტის მართვა საჭიროებს მრავალი სამუშაო პროცესის განხორციელებას;
- ცალკეულ სამუშაო პროცესებს შორის მყარი კავშირებისათვის საჭიროა ქვეპროექტების შექმნა პრაქტიკულად შეუძლებელია;
- ცალკეული სამუშაო პროცესი განისაზღვრება შესაბამის ქვეპროექტში რის შემდეგაც ცნობილი ხდება ურთიერთკავშირი სამუშაო პროცესებს შორის და პროექტი ხდება ადვილად მართვადი.

VI.V. წარმატების V პრინციპი

"გაუკეთეთ ფორმირება ერთ-ერთ სამუშაო გუნდს"

პროექტის ლიდერის ერთ-ერთი ფუნქციაა სამუშაო გუნდის ფორმირება. ამ პროცესის მთავარ ელემენტებს წარმოადგენს შემდეგი ძირითადი პრინციპები:

1. პროექტის ლიდერმა სამუშაო გუნდი უნდა დააინტერესოს პროექტის დაგეგმვით;
2. უნდა ისარგებლოს ვიზუალური მეთოდით და სამუშაო გუნდში მონაწილეობით;
3. პროექტის ლიდერი უნდა იყოს დამხმარეც და არა მხოლოდ ხელმძღვანელი;
4. პროექტის ლიდერმა უნდა მართოს სამუშაო პროცესები სამუშაო გუნდის შიგნით.

1. პროექტის ლიდერმა დააინტერესოს სამუშაო გუნდი პროექტის დაგეგმვით

პროექტის ლიდერმა ეფექტიანი სამუშაო გუნდის შექმნა აუცილებელია დაიწყოს ჯერ კიდევ პროექტის მართვის საწყის პროცესში;

- განსაზღვროს სამუშაო გუნდში ესაჭიროება თუ არა სხვა წევრებიც;
- საპროექტო გეგმის შედგენისათვის უნდა გამოიყენოს სამუშაო გუნდის წევრთა პოტენციალი;
- სამუშაო გუნდის წევრები უნდა დააინტერესოს პროექტის შესრულების ეტაპზე გადასვლისას სამუშაოს მდგომარეობის კონტროლირებით;
- თუ სამუშაო გუნდის წევრები პროექტის შესრულების ეტაპზე იგრძნობენ თავს პროექტის მესაკუთრედ, ისინი უფრო ოპერატიულად და ეფექტიანად გაუმკლავდებიან წარმოშობილ შრომით სიძნელეებს და თუ შეინაჩუნებენ საკუთრების გრძნობას, მაშინ პრობლემების გადაწყვეტა ლიდერის პერსო-

ნალური ვალდებულებიდან გადაიქცევა სამუშაო გუნდის საქმედ.

2.პროექტის ლიდერმა ისარგებლოს ვიზუალური მეთოდით სამუშაო გუნდში მონაწილეობის დროს

პროექტის ლიდერმა მუშაობის წარმართვისათვის აუცილებელია გამოიყენოს ვიზუალური მეთოდი, რაც გამოიწვევს სამუშაო გუნდის წევრთა (არა მხოლოდ მდუმარედ მოუსმინონ) გააქტიურებას.

პროექტის ლიდერმა შეკრების დროს აუცილებელია დასაწებებელ ფურცელზე ჩაიწეროს სამუშაო გუნდის ყველა წევრის იდეა, პრობლემები და მიაწებოს კედელზე მიმაგრებულ თავისუფალ ფურცელზე. უკეთესია, თუ გუნდის წევრებს ლიდერი მისცემს უფლებას თვითონვე ჩაიწერონ მათივე იდეები, შემდეგ ხმამაღლა წარმოთქვან და მიამაგრონ თავისუფალ ფურცელზე.

3.პროექტის ლიდერი უნდა იყოს დამხმარე და არა მხოლოდ ხელმძღვანელი

საპროექტო სამუშაო გუნდში სამუშაო პროცესების მართვა იწყება პროექტის მოქმედებაში გაშვებიდან და სრულდება პროექტის საბოლოო უნიკალური პროდუქტის დამკვეთზე გადაცემის შემდეგ. მთელი ეს პერიოდი პროექტის ლიდერისაგან მოითხოვს "ახლების" მთელი მწკრივის შესრულებას, კერძოდ:

- ახალ თანამშრომლობას;
- ახალი დამხმარე პირებით სამუშაო გუნდის შექმნას;
- ახალი კონფლიქტური სიტუაციების აღმოფხვრას და დარეგულირებას;
- ახალ ურთიერთობებს.

VI.VI. წარმატების VI პრინციპი

"ორგანიზება გაუკეთეთ ინფორმაციის ეფექტიან მართვას"

ინფორმაციის გაცვლის ეფექტური მართვის ორგანიზება არ არის უბრალო დავალება ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, მაგრამ კიდევ უფრო ძნელია მიაღწიო ამას, როცა მუშაობთ პროექტზე. პროექტი შესაძლებელია შეუდაროთ ახალი ფირმის გახსნას, რადგან ის სრულდება მაშინ, როცა კომპანიას დამკვეთი აძლევს დაკვეთას ამ დროს პროექტის მიზანია უნიკალური საბოლოო პროდუქტის წარმოება. პროექტის ლიდერის ხელმძღვანელობით სწორედ ამ პრინციპიდან გამომდინარე:

- იკრიბება სამუშაო გუნდი;
- განისაზღვრება დამკვეთი და პროექტით დაინტერესებული პირები;
- წარმოიშობა ინფორმაციების გაცვლის არხებში საჭიროების აუცილებლობა, ყოველივე ეს მოითხოვს კომუნიკაციის პროცედურების შემუშავებას კომპანიის მიზნის მიღწევისათვის.

VI.VII. წარმატების VII პრინციპი

"ისწავლე საკუთარ შეცდომებზე"

პროექტის მართვის პროცესში წარმატების მნიშვნელოვანი გასაღები მდგომარეობს იმაში, რომ პროექტში მონაწილე ყველა წევრმა ყურადღება უნდა გაამახვილონ საკუთარ შეცდომებზე, რაც მათ დაეხმარებათ მომავალში თავი აარიდონ მსგავს შეფერხებებს.

წარმატების შვიდივე პრინციპი მოითხოვს:

- იცოდეთ, როგორ მიაღწიოთ წარმატებას;
- გაკეთდეს ანალიზი და დაფიქსირდეს ისინი დოკუმენტალურად პროექტის განხორციელების პარალელურად;

- პროექტის დასასრულს აუცილებელია გამოიყოს განსაზღვრული დრო და გადამოწმდეს ყველაფერი, რაც მოხდა მუშაობის პროცესში;
- პროექტი შეფასდეს დამკვეთის, სპონსორის და დაინტერესებული მხარეების მიერ, რათა გაიგონ თუ რა იყო გაკეთებული სწორად და რისი გაუმჯობესება შეიძლება;
- პროექტი შეფასდეს სამუშაო გუნდის წევრების მიერ, რათა განისაზღვროს თუ რა წარმართა წარმატებით და რა შენიშვნები იქნა შეტანილი;
- გაანალიზდეს პრობლემების გამომწვევი ძირითადი მიზეზები, რომლებიც წარმოიშვა მუშაობის პროცესში, რაც სამუშაო გუნდს დაეხმარება განსაზღვროს, თუ როგორ უნდა აიცილოს მოსალოდნელი პრობლემები.

ამრიგად, სამუშაო პროცესში თუ გამოიყენება პროექტის მართვის წარმატების შვიდი პრინციპი, მაშინ სამუშაო დასრულდება დიდი ხნის სასურველი მიზნის მიღწევით. თუმცა პრაქტიკაში ზოგიერთი პროექტი მაინც განიცდის ზარალს, რომლის მიზეზად შესაძლებელია დასახელდეს ახალი "უნიკალური პროდუქტის" წარმოება; ახლად გაუმჯობესებული, მაგრამ არაეფექტიანი ტექნოლოგიების გამოყენება, რაც მეტყველებს ორგანიზაციის სტრატეგიის არაშორსმჭვრეტელობაზე. პროექტის მართვის წარმატების შვიდი პრინციპი მოითხოვს გამონათქვამის დაცვას-"იბრძოლეთ! და რაც უფრო მეტად, მით უფრო წარმატებული იქნება თქვენი გზა".

კითხვები თვითშემოწმებისათვის

1. რას ითვალისწინებს წარმატების I პრინციპი_ "გამოიყენეთ მუშაობის ეფექტიანი მეთოდები";
2. რას ითვალისწინებს წარმატების II პრინციპი _ "არ დაიშუროთ დრო პროექტის დაგეგმვაზე";

3. რას ითვალისწინებს წარმატების III პრინციპი_ "დააინტერესე დამკვეთი პროექტის მართვით";
4. რას ითვალისწინებს წარმატების IV პრინციპი_ "გავხადოთ პროექტი მართვადი";
5. რას ითვალისწინებს წარმატების V პრინციპი _ "გაუკეთეთ ფორმირება ერთ-ერთ სამუშაო გუნდს";
6. რას ითვალისწინებს წარმატების VI პრინციპი _ "ორგანიზება გაუკეთეთ ინფორმაციის ეფექტიან მართვას";
7. რას ითვალისწინებს წარმატების VII პრინციპი_ "ისწავლე საკუთარ შეცდომებზე".

ძირითადი განმარტებები

- წარმატების I პრინციპი "გამოიყენეთ მუშაობის ეფექტიანი მეთოდები" ამ მეთოდმა სამუშაო გუნდი უნდა მიიყვანოს განსაზღვრულ დადებით შედეგებამდე.
- წარმატების II პრინციპი "არ დაიშუროთ დრო პროექტის დაგეგმვაზე" გულისხმობს სამუშაო გუნდის მიერ პროექტის დაგეგმვისათვის საჭირო დროის გამოყოფას.
- წარმატების III პრინციპი "დააინტერესე დამკვეთი პროექტის მართვით" ითვალისწინებს, რომ დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილებისათვის კომპანია ვალდებულია პროექტის მართვის პროცესში გარკვეული საკითხების განხილვაში ჩართოს პროექტის დამკვეთი.
- წარმატების IV პრინციპი "გავხადოთ პროექტი მართვადი" ამ პრინციპის ამოქმედების დროს ლიდერს ევალება პროექტი გახადოს მართვადი თუმცა ის დასაწყისში ახლოსაა სირთულეებთან, მას უხდება დამკვეთის მიზნის განსახორციელება იმ სამუშაო გუნდთან ერთად, რომელმაც ჯერ კიდევ არ იცის რა

გაკეთოს. სწორედ ამ პრობლემების გადალახვის შემდეგ ლიდერი პროექტს ხდის მართვადს.

- წარმატების V პრინციპი "გაუკეთეთ ფორმირება ერთ-ერთ სამუშაო გუნდს". ამ პროცესის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ის, რომ ლიდერმა დააინტერესოს სამუშაო გუნდი პროექტის დაგეგმვით; ისარგებლოს ვიზუალური მეთოდებით და სამუშაო გუნდში მონაწილეობით; იყოს საპროექტო გუნდის დამხმარე და არა ხელმძღვანელი; მართოს სამუშაო პროცესები სამუშაო გუნდის შიგნით.
- წარმატების VI პრინციპი "ორგანიზება გაუკეთეთ ინფორმაციის ეფექტიან მართვას" ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის ურთულესი პროცესია.
- წარმატების VII პრინციპი "ისწავლე საკუთარ შეცდომებზე" პროექტის მართვის პროცესში წარმატების მნიშვნელოვანი გასაღები მდგომარეობს იმაში, რომ პროექტში მონაწილე ყველა წევრმა უნდა გაანალიზოს საკუთარი შეცდომები, რაც მათ დაეხმარება მომავალში აიცილონ მსგავსი შეფერხებები.

ლიტერატურა

1. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2007.
2. ხომერიკი თ., მენეჯმენტი. თბ., 2006.
3. ტულუმი მ., ყირიმლიშვილი ნ., მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2002.
4. Майкл В., Управление проектами для профессионалов. "КУДИЦ-ПРЕСС" 2008.
5. Ашманов И. Жизнь внутри пузыря. Неформальное руководство менеджера по выживанию в инвестируемом проекте. Мос., 2007.
6. Иванов В., Ливерзон В., Изучение MS Project за 1 день, 2007.
7. Валерьевич В., Управление проектами в Microsoft Project Учебни курс, 2007.
8. Мартин П., Тейт К., Управление проектами. Киев-Харьков-Минск. 2006.
9. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Олдероге Н. Г., Управление проектами. Мос., 2006.
10. Меняев М., Управление проектами мос., 2005.
11. Хелдман К., Проффессиональное Управление проектами. Мос., 2005.
12. Арчивальд Д., Управление высокотехнологичными программами и проектами. М.: "Академия Айти", 2004.
13. Бусыгин А., Деловое проектирование и управление проектом курс лекций, мос., 2003.
14. Валерьевич Б.В., Управление проектами в Microsoft Project Учебни курс, 2003.
15. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Управление проектами. Справочное пособие. М.: "Высшая школа", 2001.
16. Мазур И. И., Шапиро В. Д., и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие. М.: "Высшая школа", 2000.

17. Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник/ Под ред. проф. Шапиро В. Д., _ М.: "Высшая школа", 2000.
18. Черников К., Будущее организационно-управленческих структур, 2000.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмент. Мос., 1996.
20. Шеремет В.В., Павлюченко В.М., Шапиро В. Д., Управление инвестициями: в 2-х тт. _ М.: "Высшая школа", 1998.
21. Шапиро В. Д., и др. Управление проектами. Учебник для вузов. _СПб.; "Два ТриИ", 1996.
22. Васильев Д.К., Колосова У.В., Цветков А.В., Процедуры Управления проектами// Инвестиционный Эксперт, 1998.
23. Управление проектами. Зарубежный опыт. Под. Ред. В. Д., Шапиро., 1993
24. Шеремет В.В., Павлюченко В.М., Шапиро В.Д. Управление инвестициями. М.: "Высшая школа", 1998.
25. Воробьев Г., Служба кадров на пороге XXI века. Мос.,1998.

გამომცემლობის დირექტორი
ნანა ხახუტაიშვილი

გამომცემლობის რედაქტორი – ლალი კონცელიძე
ტექნიკური რედაქტორი – ედუარდ ანანიძე

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 2.02.2009
ქაღალდის ზომა 60X84 1/16
ფიზიკური თაბახი 14
ტირაჟი 100

შასი სახელმწიფო

დაიბეჭდა უნივერსიტეტის სტამბაში

ქ. ბათუმი, ნინოშვილის 35.